

Dipartimento di Impresa e Management

Cattedra di Organizzazione Aziendale

**Sistemi di valutazione delle performance nella gestione del personale.
Una comparazione tra pubblico e privato.**

RELATORE

Prof. Nunzio Casalino

CANDIDATO

Elisa Sugamele

Matr. 153911

Anno Accademico 2011/2012

INDICE

| | |
|--------------|--------|
| Introduzione | Pag. 4 |
|--------------|--------|

CAPITOLO PRIMO. Oggetto e finalità della valutazione delle performance del personale nelle organizzazioni; evidenziazione delle difficoltà e problematiche relative

| | | |
|-----|---|---------|
| 1.1 | Introduzione | Pag. 9 |
| 1.2 | Definizione e criteri di base nella valutazione delle prestazioni | Pag. 13 |
| 1.3 | L'oggetto della valutazione | Pag. 17 |
| 1.4 | Finalità del sistema di performance management | Pag. 22 |
| 1.5 | Attori del sistema di valutazione | Pag. 24 |
| 1.6 | Difficoltà riscontrate | Pag. 29 |

CAPITOLO SECONDO. Principali metodologie e strumenti utilizzati nella misurazione delle performance delle risorse umane

| | | |
|-------|---|---------|
| 2.1 | Il processo di valutazione delle prestazioni | Pag. 36 |
| 2.2 | Metodologie a supporto del performance management | Pag. 40 |
| 2.3 | Gli strumenti della valutazione delle prestazioni delle risorse umane | Pag. 46 |
| 2.3.1 | La scheda di valutazione | Pag. 47 |
| 2.3.2 | Il colloquio di valutazione | Pag. 52 |

CAPITOLO TERZO. La situazione attuale del settore pubblico

| | | |
|-------|--|---------|
| 3.1 | Premessa | Pag. 64 |
| 3.2 | La Riforma Brunetta e l'impianto metodologico di riferimento della valutazione nelle amministrazioni pubbliche | Pag. 66 |
| 3.2.1 | Ciclo di gestione della performance | Pag. 71 |
| 3.3 | Comparazione tra contesto pubblico e privato | Pag. 87 |

CAPITOLO QUARTO. Il performance management in Luxottica Group e Inps: pubblico e privato a confronto

| | | |
|-------|--|----------|
| 4.1 | Il mondo Luxottica | Pag. 96 |
| 4.1.1 | La storia di Luxottica | Pag. 97 |
| 4.1.2 | La struttura organizzativa | Pag. 99 |
| 4.2 | La gestione delle risorse umane in Luxottica | Pag. 102 |
| 4.3 | Il performance management in Luxottica | Pag. 103 |
| 4.3.1 | Il processo di valutazione | Pag. 104 |
| 4.3.2 | I soggetti del processo di performance management ed il calendario | Pag. 110 |
| 4.3.3 | Gli strumenti | Pag. 112 |
| 4.4 | Il mondo INPS | Pag. 119 |
| 4.4.1 | La storia | Pag. 119 |
| 4.4.2 | Le principali attività svolte dall'Inps | Pag. 121 |
| 4.4.3 | Gli organi istituzionali e l'assetto organizzativo dell'Istituto | Pag. 122 |
| 4.4.4 | Le risorse umane | Pag. 125 |
| 4.5 | Misurazione e valutazione della performance delle risorse umane | Pag. 127 |
| 4.5.1 | Le finalità ed i soggetti coinvolti | Pag. 127 |

| | | |
|-------|--|----------|
| 4.5.2 | Il processo di misurazione e valutazione della Performance Individuale | Pag. 129 |
| 4.5.3 | Ambiti e criteri di valutazione | Pag. 131 |
| 4.6 | Considerazioni finali | Pag. 136 |
| | | |
| | Conclusioni | Pag. 141 |
| | | |
| | Bibliografia | Pag. 146 |

INTRODUZIONE

L'argomento di questo lavoro consiste nello studio della valutazione delle prestazioni delle risorse umane. Il tema, che rappresenta di certo uno degli aspetti più interessanti ed attuali nel comparto della gestione del personale, investe l'intero mondo delle organizzazioni.

In un mercato globale, caratterizzato da scenari altamente competitivi in tema di produttività, di qualità dei prodotti e dei servizi offerti, acquista un valore fondamentale la capacità di stimolare il contributo di tutti coloro che prestano la propria opera all'interno dell'organizzazione al fine di generare quel "valore aggiunto" necessario a creare e mantenere nel tempo il successo dell'azienda.

L'importanza sempre crescente che il performance management è venuto ad assumere nel corso del tempo è diretta conseguenza dell'inversione di tendenza cui abbiamo assistito negli ultimi decenni circa la considerazione del peso e del ruolo che le risorse umane assumono all'interno di una qualsivoglia organizzazione. Il dipendente, da semplice soggetto addetto al mero espletamento di compiti e mansioni, è divenuto fattore chiave per il successo ed il benessere aziendale .

Questo mutamento culturale nasce nel momento in cui si comincia ad introdurre il concetto di "human capital", con il quale si prende atto che all'interno delle organizzazioni, oltre al capitale fisico-monetario, ve ne è uno altrettanto importante, complementare e non sovrapponibile, che deriva dalla conoscenze, competenze e abilità dei soggetti che in esse operano e che, al pari del capitale economico, necessita di un continuo accrescimento e potenziamento di natura qualitativa.

Da questa istanza scaturisce l'esigenza di valutare, valorizzare e sollecitare i comportamenti delle risorse umane: come risposta a questa necessità, nasce il processo della valutazione delle prestazioni, attività fondamentale della moderna gestione delle risorse umane che si caratterizza come uno strumento potente e versatile di valorizzazione delle persone, di analisi e verifica della performance, avente come fine ultimo quello di attivare un importantissimo e durevole percorso di crescita e arricchimento della persona.

Originariamente il processo di valutazione ha interessato quasi esclusivamente le organizzazioni operanti nel settore privato; negli ultimi anni, è divenuto un tema al centro di

una nuova stagione di dibattiti e confronti anche nel settore pubblico, dopo essere stato per lungo tempo un argomento, oltretutto secondario, addirittura sconosciuto o avversato in molti comparti della pubblica amministrazione.

Alla luce di questo crescente interesse sull'argomento, ho incentrato il presente lavoro su un'analisi puntuale ed accurata dell'applicazione dei sistemi di valutazione nei due diversi settori, con l'obiettivo di coglierne le differenze e le analogie, i pregi ed i difetti, attraverso una prima comparazione condotta a livello teorico. In una fase immediatamente successiva, ho cercato di operare un raffronto sul piano pratico di due realtà rilevanti nel panorama nazionale, quali Luxottica Spa e l'Istituto Nazionale della Previdenza Sociale, a dimostrazione delle risultanze emerse dalla trattazione teorica.

Nel primo capitolo verranno analizzate le caratteristiche peculiari e la ragion d'essere dei sistemi di misurazione: dopo un'introduzione al tema della valutazione in generale, ho delimitato i confini specifici della valutazione del personale, approfondendone l'oggetto e le finalità, individuando le persone coinvolte in tale processo ed infine puntualizzando le difficoltà operative e gli errori da evitare al fine di non pregiudicare l'efficacia della valutazione. Sono inoltre trattati temi quali la formazione e l'aggiornamento continuo dei valutatori e l'evoluzione dei sistemi di performance management nella realtà italiana.

Nella valutazione delle prestazioni uno dei rischi a cui facilmente si può andare incontro è quello relativo al fattore soggettività; al fine di attenuare e limitare tale "pericolo valutativo" vi sono una serie di metodologie e strumenti attentamente studiati nella teoria e perfettamente collaudati nella prassi: il capitolo secondo verrà interamente dedicato alla loro esposizione. Il passaggio fondamentale che mi consentirà di giungere alla loro descrizione, è la disamina dell'intero processo valutativo e delle fasi di cui questo si compone, all'interno del quale si inseriscono gli strumenti della valutazione. Nel secondo paragrafo del capitolo fornirò una precisa enunciazione delle più diffuse metodologie a supporto del performance management tra le quali le scale grafiche di valutazione, il ranking, il metodo del confronto, il MBO. Nell'ultima parte del capitolo verrà dato maggiore spazio ai due strumenti cardine del sistema di performance management: la scheda ed il colloquio di valutazione.

Il terzo capitolo rappresenta il nucleo centrale della trattazione. Dopo aver inquadrato il sistema di valutazione delle prestazioni all'interno dei contesti privati, per raggiungere il

fine a cui tende questo lavoro, e cioè una comparazione tra sfera pubblica e privata, cercherò di porre l'accento su quanto accade nel pubblico in merito alla questione in esame. Innanzitutto analizzerò l'evoluzione dei fattori che hanno suscitato l'interesse della pubblica amministrazione nei confronti di tali sistemi, ponendo in evidenza come il tema non sia totalmente nuovo, vista l'esistenza di alcuni precedenti impianti normativi, che rappresentano dei timidi tentativi di avvicinamento alle metodologie utilizzate nel comparto privato. Una svolta radicale, tuttavia, si avrà soltanto nel 2009, quando viene introdotto il Decreto Legislativo 150 del 27 ottobre 2009 in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni, meglio conosciuto come Riforma Brunetta, dal nome del ministro che l'ha fortemente voluto. Il secondo paragrafo del capitolo è interamente dedicato all'approfondimento delle norme contenute nel Decreto, il cui intento precipuo è rappresentato dal tentativo di introdurre anche nelle pubbliche amministrazioni la cultura del merito, dell'innovazione, della trasparenza, della valutazione del personale e della conseguente incentivazione dello stesso. Dopo aver enucleato le principali novità introdotte dalla Riforma Brunetta, restringerò il campo d'azione attraverso l'analisi della sola parte del decreto che più specificatamente attiene alla valutazione delle prestazioni. Porrò, quindi, attenzione sull'obbligo per le amministrazioni pubbliche di dotarsi di due strumenti fondamentali nell'ambito dei sistemi di valutazione: il Piano e la Relazione sulle Performance dei quali ho riportato le peculiari funzioni e caratteristiche. Altro aspetto sul quale mi sono soffermata è quello che attiene ai quattro principali attori coinvolti nel processo di misurazione: la Commissione indipendente per la Valutazione, la Trasparenza e l'Integrità delle amministrazioni pubbliche (CiVIT), l'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV), l'organo di indirizzo politico-amministrativo ed infine la dirigenza d'alta fascia. Tali organi, non presenti nel settore privato, hanno la funzione di vigilare sulla corretta applicazione del sistema e sul rispetto dei principi di cui il decreto si fa portatore; considerata la peculiarità del loro ruolo, per i primi due è stata fornita una dettagliata ed esaustiva descrizione. Ho concluso l'analisi con l'esposizione dei principali strumenti utilizzati per premiare il merito e rafforzare la performance e le modalità con cui essi vengono assegnati. L'ultimo paragrafo rappresenta uno snodo fondamentale per la trattazione: in esso ho infatti posto l'accento sulle principali disomogeneità che sussistono tra il settore pubblico e quello privato in merito

all'applicazione dei sistemi di performance management e di conseguenza i principali fattori che impediscono una perfetta corrispondenza e conformità tra gli stessi. Partendo dalla constatazione non secondaria che non sia possibile in alcun modo pensare di esportare le tecniche di valutazione del privato ed impiantarle meccanicamente nel pubblico senza tener conto delle specificità relative ai due contesti, ho provveduto ad esporre ed illustrare le più immediate e rilevanti asimmetrie su tale tematica che non sono state definitivamente eliminate neppure dalla riforma di cui sopra. Al termine del capitolo sono stati evidenziati alcuni punti di contatto rilevabili tra i due settori, non sufficienti, peraltro, a colmare l'ampio gap attualmente esistente.

Per dare forza ed evidenza a quanto presentato in modo teorico nei precedenti capitoli, il quarto ed ultimo verrà dedicato all'analisi dell'implementazione e del funzionamento di due diversi sistemi di performance management, l'uno applicato in un'azienda privata, Luxottica Spa, l'altro in un ente pubblico, l'Istituto Nazionale della Previdenza Sociale: lo scopo precipuo che intenderò raggiungere sarà quello di avere una risposta pratica e concreta sul grado di approssimazione tra pubblico e privato, attraverso l'analisi delle criticità e dei punti di forza, delle analogie e delle differenze, dell'utilità e dei problemi connessi all'uso di tali sistemi. L'analisi verrà condotta dapprima su Luxottica evidenziandone l'attività principale, la mission, il posizionamento, la strategia, le caratteristiche distintive ed i fattori su cui basa il suo successo. Ricostruirò brevemente la storia dell'azienda, passando in rassegna gli eventi più importanti e degni di nota, e mi soffermerò sull'analisi delle funzioni che compongono la struttura organizzativa di cui l'azienda si è dotata. Cercherò, inoltre, di inquadrare in maniera più specifica la funzione HR di Luxottica, delineando i suoi fini, i compiti che svolge, il suo ruolo, la funzione strategica che assume nell'ambito della struttura organizzativa. Il terzo paragrafo sarà interamente riservato ad un'analisi accurata ed approfondita circa il sistema di performance management implementato in Luxottica. Dopo un generale inquadramento dello stesso all'interno delle politiche del personale, ho esposto le finalità che il sistema intende raggiungere, l'oggetto della valutazione, la metodologia di misurazione delle performance, i soggetti coinvolti ed infine la sequenza temporale cui il processo soggiace. Non potevano mancare, in questo caso, maggiori riferimenti agli strumenti utilizzati in Luxottica, vale a dire le schede di valutazione, che ho descritto ed illustrato attraverso immagini esemplificative, ed il colloquio di feedback.

A conclusione del paragrafo verranno riportati gli esiti di un'intervista che ho personalmente condotto mediante un contatto diretto con i responsabili della funzione HR di Luxottica: il fine di questa indagine sarà quello di avere sul campo, interagendo direttamente con quanti hanno a che fare con la valutazione nell'azienda, riscontri reali circa la validità del sistema e la sua effettiva utilità, elementi che la sola lettura del manuale di valutazione non è in grado di far emergere.

Per ciò che riguarda l'Ente pubblico, verrà riprodotto lo stesso schema di lavoro utilizzato per Luxottica: dopo un excursus sulla storia dell'ente, sulle attività che esso svolge, sul ruolo che assume nell'ambito del sistema di welfare in Italia, sull'assetto organizzativo, sugli organi di cui si compone e sul ruolo assunto dalle risorse umane, si passerà ad un'ampia trattazione del sistema di misurazione e valutazione della performance analogamente a quanto fatto per l'azienda privata. Il punto d'arrivo del mio lavoro sarà quello di individuare nella realtà dei fatti, comparando i due sistemi, le divergenze più rilevanti ed evidenti tra gli stessi, dimostrando che, nonostante gli sforzi profusi in particolar modo dopo la riforma Brunetta, esse non sono state eliminate, ma contribuiscono ancora a rendere ampio il divario che continua a separare i due mondi.

CAPITOLO PRIMO

OGGETTO E FINALITA' DELLA VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE DEL PERSONALE NELLE ORGANIZZAZIONI; EVIDENZIAMENTO DELLE DIFFICOLTA' E PROBLEMATICHE RELATIVE

1.1 Introduzione

Uno dei temi più problematici ed intricati per quanti operano nel campo del people management è sicuramente quello riguardante la valutazione. Essa, da considerare come un'attività fisiologica e non casuale per qualsiasi organizzazione, che si realizza non sporadicamente o occasionalmente, ma in ogni momento e ciclo di vita della stessa, comporta notevoli responsabilità etiche, sociali, e professionali per i soggetti chiamati a svolgerla.

La letteratura e la prassi manageriale concordano nel rilevare un limitato interesse dei manager su tale tematica, da cui discende la necessità di sensibilizzare in modo più incisivo i detentori di tale responsabilità sulla estrema importanza dell'attività valutativa nelle organizzazioni. I manager, troppo spesso, operano nella certezza di possedere competenze, conoscenze e capacità sufficienti per espletare al meglio l'attività valutativa, ma ciò non corrisponde alla realtà poiché la valutazione è da considerarsi come un'attività dinamica, in costante divenire, che richiede abilità che si modificano e si evolvono nel tempo, adeguandosi ai cambiamenti sia esterni all'organizzazione, sia alle modifiche interne che interessano il modello organizzativo, la scala gerarchica, i ruoli, le posizioni, la flessibilità del lavoro. Da ciò si evince l'obbligo di una informazione e formazione continua e costante, di un aggiornamento puntuale, di programmi a lungo termine, che educino i manager a soffermarsi con consapevolezza sul tema della valutazione. Si avverte, in altre parole, l'esigenza di creare una cultura più specifica su tali argomenti, di proporre e sviluppare nuovi sistemi, di fornire ai soggetti dell'attività valutativa nuovi e più incisivi strumenti per il raggiungimento dei fini che la valutazione si propone.

Appare evidente che, per raggiungere lo scopo, sarà necessario investire tempo e risorse poiché la valutazione diventi un valore aggiunto per qualsiasi organizzazione. L'obiettivo principale dei più recenti studi condotti in materia, è quello di agire su una leva fondamentale consistente nella "educazione alla valutazione" in quanto essa costituisce un atto strumentale e funzionale alla valorizzazione della risorsa umana. Valorizzare una risorsa sta ad indicare la possibilità di accrescerne il valore, il pregio, il potenziale, esaltandone tutte le caratteristiche e le qualità. Non vi può essere valorizzazione se prima, tuttavia, non si è realizzata un'azione di valutazione che consenta di assegnare un valore all'individuo. Le due azioni, valutazione e valorizzazione, sono indissolubilmente legate tra loro, anche se la seconda può anche non essere prevista dall'organizzazione: dipenderà dalle finalità che l'azienda si propone di raggiungere attraverso il processo valutativo. Ovviamente la valutazione in azienda non può essere fine a sé stessa, ma deve condurre ad un accrescimento delle cognizioni, ad un arricchimento di motivazioni e di valori, sia per l'individuo che per l'organizzazione stessa. Vi sono comunque realtà che non adottano tale sistema e nelle quali non si è orientati alla prospettiva della valorizzazione: mi riferisco a quei contesti concentrati sul breve periodo e nei quali non si punta molto sul potenziale umano e sullo sviluppo dei talenti.

La caratteristica predominante della valutazione nelle organizzazioni è la pluridimensionalità: l'attività valutativa può essere osservata da più prospettive e dimensioni; la letteratura ne individua quattro:

- una dimensione più personale che si sofferma sull'individuo e sugli effetti positivi o negativi che su di esso ricadono per il tramite dell'azione valutativa;
- una dimensione che privilegia la funzione del ruolo e le attese che da esso derivano;
- vi è poi la dimensione dei valori, di cui sono portavoce e l'individuo e l'organizzazione;
- infine vi è una dimensione onnicomprensiva, che guarda l'organizzazione ed il suo funzionamento nella sua globalità.¹

¹ Cfr: Gabrielli Gabriele, "People Management. Teorie e pratiche per una gestione sostenibile delle persone". Milano: FrancoAngeli, 2010.

Vi sono diverse tipologie di valutazione, alcune, più moderne, che osservano la coerenza tra i comportamenti di una risorsa ed i valori e la filosofia di un'organizzazione o che si focalizzano su caratteristiche personali, tratti, abilità, altre, ancora più innovative, che analizzano le abilità relazionali ed organizzative di un individuo nel senso di “come una persona si muove in un determinato contesto”; altre ancora, più tradizionali, sono incentrate sulle competenze possedute, sulle conoscenze, sul “saper fare”, sulla specializzazione nel proprio ruolo. In molte organizzazioni vi è un mix tra le diverse dimensioni: in ogni caso essa va contestualizzata rispetto all'ambiente organizzativo in cui viene attuata.

Se ci chiediamo cosa è che viene valutato, la risposta a tale interrogativo non è mai unica ed univoca in quanto possono costituire oggetto di valutazione le capacità di un individuo, le competenze, le conoscenze, le abilità, il potenziale, il ruolo, la fedeltà, la prestazione, il clima organizzativo, il talento, il comportamento, la produttività e molti altri ancora. Tale elencazione può essere notevolmente ridotta ad un framework concettuale che include quattro oggetti fondamentali di valutazione, ciascuno dei quali supportato da proprie tecniche e metodologie di analisi. Essi possono essere così configurati:

- Valutazione della posizione: essa si sofferma sui compiti, sulle attività e sulle responsabilità assegnate al titolare di una data posizione organizzativa; è lo strumento che permette di conoscere i contenuti delle posizioni organizzative, premessa indispensabile per qualsiasi processo di misurazione delle stesse e per l'introduzione di sistemi di trattamento economico del personale correlati all'importanza del ruolo ricoperto;
- Valutazione delle competenze: l'interesse è totalmente concentrato sulla persona e sul contributo da questa fornito all'organizzazione che viene apprezzato tramite i comportamenti osservabili e misurabili messi in atto, come estrinsecazione di conoscenze, abilità, competenze e caratteristiche personali;
- Valutazione delle prestazioni: in questo caso l'oggetto su cui si incentra l'attenzione sono i risultati conseguiti da una risorsa all'interno di un'organizzazione, i quali verranno confrontati con aspettative e obiettivi precedentemente stabiliti; essa si risolve in un giudizio positivo o negativo sulla prestazione del valutato rispetto alle attese dell'organizzazione;

- Valutazione del potenziale: in essa abbiamo un evidente spostamento dell'attenzione da ciò che le persone sono a ciò che potrebbero essere; qui è importante la prospettiva del futuro e del cambiamento in termini di sviluppo della risorsa, di accertamento e valorizzazione del talento, di tensione al cambiamento e capacità di rigenerazione dello stesso in una dimensione evolutiva.

Lo scopo della presente trattazione è incentrato totalmente sulla valutazione delle performance, conosciuta anche con la più comune denominazione di valutazione delle prestazioni, con particolare riferimento al confronto fra settore pubblico e privato. L'argomento appare notevolmente impegnativo e complesso poiché va ad incidere non soltanto su fattori tecnici, organizzativi e professionali, ma sulle dinamiche soggettive, personali ed emotive dei soggetti partecipanti al processo di performance management. La valutazione delle prestazioni in azienda ha, se esercitata in maniera corretta ed attenta, il pregio di sollecitare l'azione delle risorse, divenire leva di crescita, sviluppo, motivazione, suscitare impegno, nuove energie e propensione al cambiamento; di contro, se viene attuata senza le dovute accortezze, e quindi in maniera incompetente o troppo superficiale, può divenire generatrice di conflittualità, fattore demotivante e scoraggiante per la risorsa.

In azienda, così come in qualsiasi altro contesto organizzativo, “si vive valutando”, poiché è esigenza naturale giudicare e pesare soggetti, azioni, attività: il fatto di essere portati quasi automaticamente a valutare qualsiasi azione, rischia di provocare atteggiamenti non giustificati di eccessiva familiarità, padronanza e confidenza verso l'attività valutativa che non risultano essere in linea con l'effettiva realtà dei fatti e che portano molti responsabili della valutazione a trattare questo tema con eccessiva leggerezza e superficialità, spesso andando a ledere i diritti di coloro che vengono valutati. Considerati i forti influssi sia organizzativi che personali che derivano dalla valutazione delle performance, molti studiosi ritengono che *“l'investimento educativo su tale aspetto non possa e non debba mai venir meno”*²

² Gabrielli Gabriele, *“People Management. Teorie e pratiche per una gestione sostenibile delle persone.”* Milano: FrancoAngeli, 2010.

E' importante inoltre considerare che ogni attività umana, dalla più elementare alla più complessa, è costantemente oggetto di osservazione, misurazione e valutazione da parte di altri soggetti. In particolar modo, in azienda, qualora non vi fosse un sistema formale ed esplicito di valutazione delle performance, senza alcun dubbio vi sarebbe un sistema informale, sommerso, implicito e non dichiarato che si occupi del rilascio di giudizi ed apprezzamenti circa il lavoro svolto dalle risorse umane. Utilizzare un sistema codificato e condiviso di performance management è comunque consigliabile dal momento che, in ogni organizzazione, ciascun soggetto viene valutato e tutti i valutatori sono a loro volta valutati in coerenza con la catena gerarchica che è idealmente senza un inizio e una fine . Non può esistere un sistema produttivo complesso ed organizzato in cui manchi un supporto sistemico e procedurale, seppur nascosto, di valutazione sulle attività svolte e sugli obiettivi conseguiti, poiché un corretto sistema applicativo di valutazione delle prestazioni è di importanza vitale non solo per le organizzazioni, ma anche per tutte le sue componenti umane: collaboratori, capi intermedi, management operativo e strategico e vertici aziendali.

Qualunque sia l'organizzazione in cui si opera, impresa privata o pubblica amministrazione, grande azienda di servizi o piccola-media impresa industriale, la valutazione delle prestazioni presenta dei tratti stabili e ricorrenti, dei principi fondamentali validi universalmente, pur potendo applicarsi con modalità differenti. Pertanto, appare di evidente necessità affrontare alcune aree di indagine comuni prima d'addentrarsi nell'analisi delle differenze esistenti tra i due diversi contesti, pubblico e privato, andando a definire preliminarmente la valutazione delle performance in relazione al suo oggetto, alle finalità organizzative, agli attori di tale processo, alle difficoltà in esso riscontrate, proseguendo con una disamina degli strumenti e metodologie utilizzate a supporto del sistema valutativo.

1.2 Definizioni e criteri di base nella valutazione delle prestazioni

Per una migliore comprensione dell'oggetto del presente elaborato è utile analizzare il significato dell'espressione "*valutazione delle prestazioni*" a livello letterale. Il verbo "valutare" può significare apprezzare, giudicare, soppesare, confrontare, misurare o ancora

determinare il pregio, la qualità, l'importanza di una cosa e dunque in ultima analisi **assegnare un valore**; in particolar modo, “ *il verbo valutare sta ad indicare la necessità di esprimere un'opinione formale e all'interno di criteri espliciti per mezzo della quale il comportamento professionale della persona, nel suo insieme e in diverse sue parti costituenti, riceve una categorizzazione*”³.

Al fine di **valutare** risulta quindi necessario e vitale un sistema o uno schema di riferimento fatto di attese, di richieste, di mansioni, compiti affidati, posizioni organizzative occupate ed obiettivi assegnati : da ciò si deduce come attorno al verbo “valutare” ruoti un microcosmo composto da regole, norme, ruoli, mandati, risultati attesi meglio identificabile come “*il mondo dell'interdipendenza*” tra i capi ed i collaboratori all'interno dei contesti organizzativi.

Nell'ambito della valutazione devono esistere necessariamente al minimo due soggetti: da un lato il **valutatore**, ovvero colui che pone in essere l'azione del valutare, dall'altro il **valutato**, cioè colui che subisce la suddetta azione tenendo presente che, come sarà più chiaro nel corso della trattazione, nel performance management oggetto della valutazione non è la persona ma i risultati che essa consegue a favore dell'organizzazione.

Infine occorre aver chiaro che, in un qualsivoglia sistema organizzativo che si rispetti, sia esso un'azienda o un diverso contesto sociale, tutti devono essere valutati, in una successione che, partendo da colui che ricopre la posizione organizzativa più alta, l'amministratore delegato in azienda, arrivi all'ultimo operatore di front-line.

Per ciò che attiene al significato della seconda parte dell'espressione summenzionata, **le prestazioni**, letteralmente si intende “*ciò che uno fa per svolgere il proprio lavoro*” oppure “*servizio reso, opera svolta per qualcuno*” ; esse quindi sono da riferire ad un qualcosa che si manifesta nell'apporto che il dipendente conferisce nei confronti del proprio contesto organizzativo e che risulta strettamente correlato alle attività e mansioni che egli stesso svolge. Gli elementi oggetto di valutazione delle prestazioni sono rappresentati da fatti, eventi, comportamenti, e risultati osservabili e misurabili oggettivamente, ai quali sia possibile assegnare un peso ed un valore dall'esterno mediante il supporto di strumenti e tecniche che attenuino e riducano al minimo i fattori soggettivi impliciti nell'azione del

³ Castiello D'Antonio, Andrea “*Il colloquio di valutazione delle prestazioni*”. Milano: FrancoAngeli, 2005.

valutare, dato che essa è posta in essere da un individuo il quale, pur sforzandosi affinché avvenga il contrario, non riuscirà ad escludere del tutto giudizi personali nell'espletamento della suddetta attività. Da ciò si deduce che il concetto di prestazione rimanda ad una realtà concreta e non meramente fittizia, escludendo dal raggio d'azione della valutazione supposizioni, intuizioni, fatti o atti esterni ed estranei all'azienda. In conclusione è possibile "tradurre" l'espressione "valutare le prestazioni" come "*assegnare un valore a ciò che l'individuo fa nell'ambito del lavoro che svolge*"⁴.

Al fine di limitare il più possibile l'arbitrarietà e di conseguenza l'inaffidabilità della valutazione delle performance, è necessario avere riguardo ad una serie di criteri indispensabili, o specifiche operative, che informano i sistemi di performance management, tenendo pur sempre presenti le due linee guida fondamentali in materia, ovvero il principio di equità che sta ad indicare che il proprio collaboratore deve essere convinto che la mansione e, di conseguenza, le responsabilità assegnategli siano misurate in maniera corretta e non equivoca, ed il principio di coerenza tra gli obiettivi trasfusi alla risorsa e quelli generali d'impresa. I criteri di base di cui tener conto sono:

- **Il tempo:** la valutazione delle prestazioni si riferisce sempre ad un arco di tempo prestabilito che può essere mensile, trimestrale, semestrale o, come più spesso accade, un intero anno solare;
- **Lo spazio:** il collaboratore deve essere valutato all'interno dello spazio organizzativo ricoperto, cioè del ruolo professionale, della posizione organizzativa e della funzione svolta, con esplicito riferimento alla responsabilità assunta: egli dovrà essere consapevole che verrà valutato solo entro i confini delimitati dai compiti precedentemente assegnatigli;
- **Il mandato:** al collaboratore vanno attribuite attività, responsabilità ed obiettivi nell'ambito della definizione di ciò che la gerarchia diretta, e per estensione l'azienda, si attendono da lui;

⁴ Castiello D'Antonio, Andrea "*Il colloquio di valutazione delle prestazioni*". Milano: FrancoAngeli, 2005.

- **I contenuti:** essi spaziano dalle competenze tecnico-professionali al comportamento organizzativo e ai risultati conseguiti, in un mix delle tre precedenti componenti;
- **Il valutatore:** egli va individuato nella persona che, all'interno della medesima funzione organizzativa di appartenenza, ricopre un ruolo il più contiguo possibile, nella scala gerarchica, alla persona valutata;
- **L'osservazione:** la valutazione delle prestazioni fonda la sua esistenza sul complesso delle osservazioni che il capo sviluppa nel corso del tempo in merito al soggetto da egli stesso valutato. In tale ambito, è necessario garantire un equilibrio nell'attività valutatrice poiché, da una parte, nessun manager eccessivamente lontano e distante dal proprio collaboratore è in grado di valutarne il comportamento a livello professionale: infatti *“il miglior valutatore sarà colui che conosce l'operato del valutato, chi sta a contatto con lui, chi ne supervisiona il lavoro”*⁵; tuttavia, dall'altra, neppure un superiore “troppo vicino” al valutato riuscirà a gestire l'autorevolezza nonché l'autorità necessaria per assolvere in maniera completa ed efficace il proprio compito;
- **L'ascolto:** la valutazione delle prestazioni si basa su una relazione di interdipendenza e collaborazione reciproca tra capo e collaboratore, rispettivamente valutatore e valutato, nella quale l'ascolto, l'attenzione, la dialettica, il costante dialogo e l'elaborazione congiunta delle tematiche professionali rappresentano un valore guida oltre che un valore aggiunto per l'intero sistema aziendale;
- **La comunicazione:** un meccanismo efficace di valutazione della performance non può mai attivarsi qualora non vi sia a monte un circuito di comunicazione reciproca tra capo e collaboratore nonché all'interno dell'intero gruppo aziendale. Il processo viene avviato nel momento stesso dell'assegnazione del mandato al dipendente e termina con il feedback dello stesso sulla prestazione relativa al periodo trascorso che rappresenta, tra l'altro, l'input

⁵ Borgogni L., Petitta L., *“Lo sviluppo delle persone nelle organizzazioni”*. Roma: Carocci, 2003.

per l'assegnazione successiva la quale trarrà spunti dagli aspetti positivi della precedente azione cercando di escludere e modificare quelli negativi;

- **La conoscenza:** un corretto performance management è reso possibile solo in una situazione di relazione interpersonale e di conoscenza reciproca tra le parti coinvolte nel processo valutativo; quest'ultimo infatti dovrà fondarsi su uno sforzo reciproco di approfondita e vicendevole intesa. L'impegno maggiore in tal senso viene comunque richiesto al capo, il quale dovrà "indagare" il suo collaboratore tanto a livello professionale quanto a livello personale ed emotivo: molto spesso infatti la qualità della prestazione di un individuo è legata anche e soprattutto a quest'ultimo aspetto; spetta al capo, quindi, la sua comprensione al fine di motivare ed incentivare il suo collaboratore facendo leva sui suoi punti di forza e cercando di attenuare quelli di debolezza.
- **La tempestività:** la valutazione delle prestazioni è tanto più efficace quanto più essa risulta essere collocata nelle vicinanze temporali della prestazione erogata dal soggetto valutato: a livello pratico-operativo quindi se il sistema di valutazione si basa su una valutazione a cadenza annuale, i colloqui relativi e la compilazione delle schede di valutazione dovrebbero ricadere più idoneamente in prossimità del mese di gennaio dell'anno successivo.

1.3 L'oggetto della valutazione

Dopo aver introdotto i criteri di base che rappresentano le pietre miliari del performance management e dopo aver analizzato tale sistema a livello definitivo, è d'obbligo proseguire nella trattazione con alcune delucidazioni circa l'oggetto su cui il sistema trova la propria ragion d'essere.

A tal riguardo è preventivamente necessario affermare che l'oggetto principale della valutazione delle performance non è la persona in sé ed in quanto tale, ma ciò che essa fa e come lo fa, quindi non la risorsa ma i risultati che essa consegue in ambito lavorativo.

In particolar modo è possibile inquadrare la valutazione delle performance come una delle principali attività di gestione delle risorse umane nelle organizzazioni, che va a misurare due

tipologie di fattori: o componenti oggettivi come il raggiungimento di obiettivi e i risultati conseguiti, o componenti più vicini alla sfera comportamentale della risorsa correlati alle modalità di espletamento delle proprie mansioni; in ogni caso trattasi di fattori estremamente focalizzati sulla *task performance* della risorsa umana nel contesto organizzativo.

I due concetti fondamentali da tenere a mente nel processo di valutazione delle prestazioni sono, da un lato, gli obiettivi di prestazione, dall'altro i comportamenti organizzativi, i quali verranno ampiamente analizzati nel prosieguo dell'elaborato.

L'oggetto del performance management è quindi la prestazione lavorativa dell'individuo in relazione al preciso *task* assegnatogli, ai compiti a lui affidati, alle aree di responsabilità (le cosiddette *accountabilities*), delimitate dallo specifico ruolo assunto nell'organizzazione che trova sua specificazione all'interno del modello organizzativo adottato dall'impresa.

Per meglio chiarire il concetto, nella valutazione delle prestazioni ci si focalizza su ciò che concretamente viene realizzato dalla risorsa in relazione ad un *task* predefinito strettamente interrelato al ruolo ricoperto in un determinato contesto organizzativo. *“Quando si parla di task si pensa ad attività che devono essere svolte secondo criteri prestabiliti in quanto previsti e regolati dal sistema di attese che definisce il singolo ruolo”*.⁶

Nell'ambito del performance management, una delle attività più spinose è quella dell'identificazione degli obiettivi di prestazione, i cosiddetti *goal*, ovvero risultati rilevanti da un punto di vista aziendale, che l'organizzazione si attende nei confronti del titolare di una data posizione organizzativa riferiti ad uno specifico e predeterminato arco di tempo, derivati dalle aree di risultato di cui la posizione è responsabile, misurabili in termini di livello di conseguimento grazie a specifici criteri e metriche di misurazione anch'essi oggetto di preventiva specificazione.

L'attività di individuazione e successiva assegnazione di obiettivi, trova evidenziazione all'interno di una celebre teoria enunciata nel 1990 da due accademici nordamericani, Edwin A. Locke e Gary P. Latham, che va sotto il nome di “Teoria del goal setting”.

Essa viene solitamente inserita nell'ambito della valutazione delle prestazioni ma rimanda a specifici richiami sulle teorie motivazionali. Secondo questa teoria, ciò che ispira la

⁶ Borgogni L., Petitta L., *“Lo sviluppo delle persone nelle organizzazioni”*. Roma: Carocci, 2003.

performance è il *goal*, l'obiettivo da raggiungere, il quale, al fine di attivare l'azione della risorsa, dovrà essere quanto più preciso, chiaro, stimolante e sfidante.

Il *goal* influenza la prestazione attraverso meccanismi denominati “mediatori” e viene considerato da un lato come punto di riferimento per intraprendere e dirigere l'azione, dall'altro come elemento che promuove nella persona un'autocritica capace di valutare l'efficacia della propria azione e, in caso di necessità, sufficiente a generare nuove energie e piani d'azione.

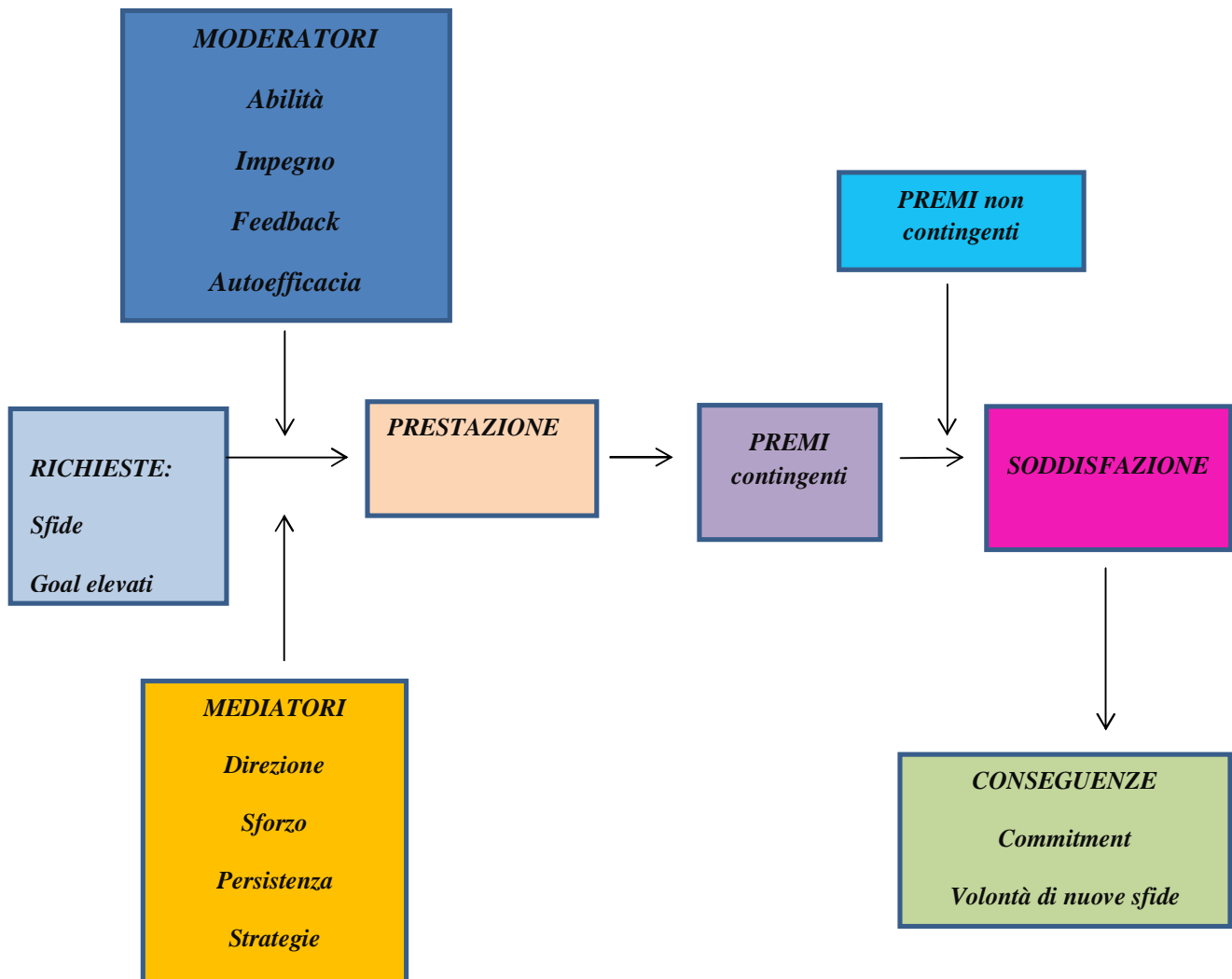
Le implicazioni su cui essa si basa sono sintetizzabili nei seguenti punti:

- L'obiettivo funge da determinante dell'azione e, se accettato, diviene motivatore per la stessa;
- Gli obiettivi specifici conducono a prestazioni più elevate rispetto ad obiettivi vaghi o assenti;
- Gli obiettivi difficili conducono a prestazioni più soddisfacenti di quelli facili;
- Il tempo è una variabile non trascurabile poiché funge da regolatore dell'azione: sono maggiormente utili obiettivi tra loro ravvicinati piuttosto che distanti;
- Il “goal setting” si declina in un sistema di human resource management che va dall'assegnazione degli obiettivi alla valutazione del loro raggiungimento ed al piano di sviluppo dell'individuo.

I principi di tale teoria, supportati da indagini empiriche e ricerche, sono stati condensati nell' “High Performance Cycle” ovvero una teoria che sostiene che *goal* specifici e difficili rappresentano la spinta per l'elevata prestazione del lavoratore. Gli obiettivi e l'autoefficacia vanno ad incidere direttamente sul comportamento individuale e sulla persistenza nel raggiungimento del fine. L'effetto degli obiettivi sulla prestazione è moderato dalle abilità (le cosiddette *skills*), dai vincoli situazionali, dal coinvolgimento e l'apprezzamento individuale di un obiettivo. La prestazione elevata conduce ad una forte soddisfazione lavorativa: la conseguenza è il restare nell'organizzazione e accettare sfide future.

A livello manageriale la teoria in esame rappresenta un modello di riferimento attraverso il quale sviluppare risorse umane altamente performanti e soddisfatte. Viene solitamente esplicitata attraverso la seguente figura illustrativa:

Figura 1: “High Performance Cycle”



A proposito degli obiettivi di prestazione, gli studi e la pratica manageriale asseriscono che essi, affinché determinino spinta, sforzo, motivazione dovranno essere:

- ✓ Specifici;
- ✓ Riferiti ad un arco di tempo predeterminato;
- ✓ Coerenti con le responsabilità e l'area di delega della risorsa;

- ✓ Oggettivamente misurabili: vi è quindi la necessità di definire parametri quantitativi e indicatori qualitativi di misurazione;
- ✓ Difficili, non impossibili e quindi realizzabili, raggiungibili: al fine di orientare l'operato del collaboratore è necessario che vi sia stato un confronto dialettico sul contenuto dell'obiettivo, una valutazione circa le modalità attuative, l'assegnazione delle risorse disponibili, la definizione del grado di responsabilità e le competenze professionali richieste dal compito ;
- ✓ Coerenti con gli obiettivi programmatici dell'azienda;
- ✓ Coerenti con le aree di risultato del valutato, la cosiddetta *job description*;
- ✓ Innovativi: gli obiettivi dovranno differenziarsi dall'ordinarietà delle attività quotidianamente svolte;
- ✓ Significativi: in tal caso in presenza di più obiettivi diversi e contrastanti tra loro è necessaria una ponderazione;

Gli obiettivi facilitano la prestazione in quanto dirigono l'attenzione e l'azione dell'individuo, modulano l'energia e l'impegno, aumentano la persistenza ed infine stimolano lo sviluppo di strategie appropriate al fine del loro raggiungimento. Una meta specifica canalizza l'attenzione verso le attività rilevanti per il suo raggiungimento e uniforma l'investimento di energie in quanto le persone regolano il loro sforzo in misura proporzionale alla difficoltà dell'attività; uno scopo quanto più è preciso e difficile, tanto più stimola l'individuo alla persistenza e perseveranza di fronte ad ostacoli e difficoltà e allo sviluppo di strategie e piani d'azione finalizzati alla riuscita.

Possiamo individuare tre diverse tipologie di obiettivi: il goal individuale che è il meno complesso in quanto riferito alla singola persona; l'obiettivo di gruppo che considera non più la singola risorsa, ma le modalità di interazione tra più soggetti per il raggiungimento di un risultato rilevante; infine, quando il livello di complessità giunge al grado più elevato, si è in presenza di un obiettivo valevole per l'intera organizzazione, che richiede un forte sinergia a gruppi diversi per il raggiungimento dello scopo organizzativo ultimo.

Per ciò che attiene ai comportamenti, essi dovranno essere realmente osservabili e connessi alla *task performance*. Quindi, oltre a valutare i risultati, vengono valutate le modalità con cui questi vengono raggiunti ovvero i comportamenti organizzativi i quali possono essere

definiti come modificazioni di capacità individuali o interattive direttamente correlate o correlabili a risultati aziendali apprezzabili che non riguardano caratteristiche individuali e personali. L'azienda dovrà quindi provvedere in un'ottica di orientamento per la risorsa, ad indicare quali sono i comportamenti organizzativi attesi: normalmente si tratta di abilità mentali come capacità di analisi o di sintesi, capacità tecniche, capacità organizzative come abilità nel controllo o nella gestione delle risorse umane o attitudini relazionali intese come capacità di adattamento all'interlocutore. Nella pratica manageriale si assiste di frequente ad una valutazione congiunta attraverso un unico strumento sia dei risultati e quindi del grado di conseguimento degli obiettivi, sia dei comportamenti organizzativi adottati, mezzo per il raggiungimento dei precedenti.

1.4 Finalità del sistema di performance management

La valutazione delle prestazioni delle risorse umane all'interno delle organizzazioni viene oggi considerata come un'attività quasi scontata e marginale, sebbene essa rivesta un ruolo di fondamentale importanza e rilevanza per la sopravvivenza nonché per lo sviluppo del sistema impresa.

La finalità più immediata del sistema di performance management si appalesa attraverso la rilevazione di informazioni che permettano di stabilire se vi sia una congrua corrispondenza tra la prestazione e la remunerazione della stessa.

Qualora si accertasse una non idonea rispondenza tra i due precedenti fattori, il sistema fungerà da catalizzatore per azioni correttive utili al riequilibrio retributivo.

Nel semplice contesto che vede nel rapporto di lavoro una relazione di scambio prestazione – remunerazione, *“diviene evidente la necessità di dare un valore alla prestazione, differenziarla, pesarla, misurarla, insomma valutarla, allo scopo di sapere se e quanto un singolo soggetto sta offrendo all'impresa come corrispettivo di ciò che il datore di lavoro elargisce in denaro”*.⁷ Tale affermazione, che a prima vista può sembrare banale, indubbiamente presenta valide motivazioni dal momento che l'assenza o il non corretto funzionamento del sistema di valutazione molto spesso comporta la propensione del dipendente a non onorare neppure i semplici e basilari contenuti del contratto di lavoro

⁷ Castiello D'Antonio, Andrea *“Il colloquio di valutazione delle prestazioni”*, Milano: FrancoAngeli, 2005.

rendendo una prestazione appena sufficiente a fronte della retribuzione pattuita. Vengono privilegiati normalmente gli impatti retributivi, ponendo in subordine motivazioni e spinte al miglioramento che possono indurre le persone a dare contributi utili all'impresa e quindi incentivare la produttività di lavoro.

Ancorando l'analisi ad un maggior livello di profondità, è possibile inquadrare la valutazione delle performance come momento cruciale per stabilire la congruità della preliminare scelta effettuata in sede di ricerca e selezione del personale che può essere rappresentata o dalla classica selezione di neolaureati o alternativamente neodiplomati, oppure l'esito di un posizionamento manageriale a livelli di responsabilità di maggior rilievo nella scala gerarchica. Dunque, il performance management in un'ottica sistemica dovrebbe fungere da metodologia attraverso la quale approvare le scelte effettuate tramite l'attività reclutatrice e controllare l'adeguato posizionamento delle risorse in precedenza inserite in azienda.

Un'altra tra le finalità fondamentali perseguite da un sistema di valutazione delle prestazioni è quella di introdurre in azienda un "criterio meritocratico" che va a premiare i meritevoli, coloro che maggiormente si adoperano per l'azienda e le sue sorti, e a riconoscere la professionalità profusa nelle mansioni svolte. In quest'ottica, l'attività valutativa mette in luce gli altri due livelli prestazionali sempre presenti in azienda: le prestazioni adeguate ovvero in linea con le richieste, e le prestazioni al di sotto della soglia di adeguatezza nel qual caso sarà opportuno un intervento di recupero, sostegno, supporto o, nei casi più gravi, un'azione punitiva e dimostrativa finalizzata a ristabilire l'equilibrio nel livello di prestazione elargito.

Un ultimo, ma non per importanza, obiettivo del performance management è quello dell'accrescimento del patrimonio di competenze e conoscenze e dello sviluppo globale dello *human capital* presente in azienda da cui si evincono i collegamenti operativi e metodologici tra i sistemi di valutazione e quelli di sviluppo, quali la formazione professionale o manageriale, l'empowerment, il coaching.

Analizzate le finalità del sistema di valutazione delle prestazioni, risulta evidente quanto importante e fondamentale sia la sua presenza in azienda; *“teoricamente non dovrebbero esistere situazioni di lavoro in cui non sia attivo un sistema di valutazione delle prestazioni, pur semplice e artigianale, ma comunque differente dal sesto senso del capo-imprenditore,*

*dalla valutazione impressiva e superficiale, dall'atteggiamento di chi ritiene di conoscere tutti i propri dipendenti senza alcun bisogno di formalizzare il circuito valutativo*⁸.

Tuttavia non sempre ciò avviene: basti pensare al tessuto imprenditoriale italiano popolato principalmente da piccole e medie imprese le quali risultano ancora oggi del tutto sprovviste di un qualsivoglia sistema formale ed esplicito di valutazione delle prestazioni.

1.5 Attori del sistema di valutazione

Una delle tematiche più spinose e dibattute nell'ambito della valutazione della performance risulta essere quella relativa alla costruzione del sistema di valutazione delle prestazioni e dei soggetti chiamati ad intervenire all'interno di questo fondamentale processo finalizzato allo sviluppo tanto dell'impresa quanto della "persona" che opera al suo interno. Gli innumerevoli cambiamenti socio-economico-produttivi ed organizzativi che hanno interessato l'impresa modificandone permanentemente assetti, strategie e modelli di sviluppo nell'ultimo ventennio hanno delineato un approccio notevolmente differente rispetto al passato quando vi era un vero e proprio "monopolio" della valutazione la quale risultava in ultima analisi un processo ancorato esclusivamente al capo; oggi, invece, sulla spinta delle trasformazioni di cui s'è fatto cenno, il sistema valutativo è stato ampliato anche ad altri soggetti i quali potranno essere esterni o interni all'ambiente aziendale. Ad ogni modo, come evidenziato dalla figura sottostante, tradizionalmente gli attori protagonisti del sistema di valutazione delle performance aziendali sono tre:

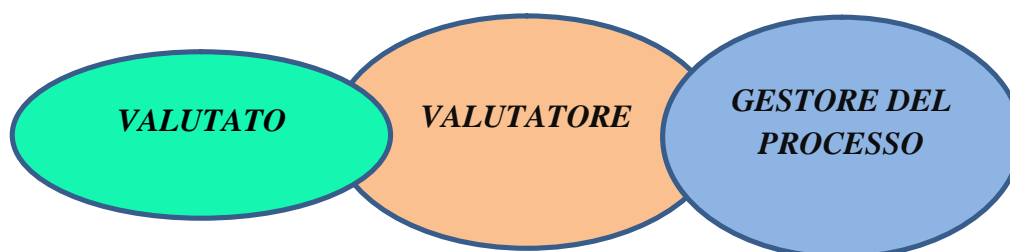


Figura 2

- ❖ **Il valutato:** egli potrà appartenere a ruoli manageriali, direttivi o professionali di elevato valore ed importanza oppure può essere tale in quanto semplice componente

⁸ Castiello D'Antonio, Andrea "Il colloquio di valutazione delle prestazioni". Milano: FrancoAngeli, 2005.

dell'organizzazione. A seconda infatti della cultura organizzativa e delle politiche di people management che possono essere più o meno evolute, vi possono essere anche organizzazioni che prevedono un coinvolgimento nel processo valutativo di tutte le persone presenti nel sistema impresa, le quali saranno oggetto di strumenti e metodologie di valutazione differenziate e più o meno sofisticate a seconda del profilo ricoperto;

- ❖ **Il valutatore:** egli viene individuato o nel manager della persona valutata o nella linea di management di livello superiore alla stessa; ha l'onere e la responsabilità di assicurare l'imparzialità e l'omogeneità nella valutazione; tuttavia, dal momento che non sempre i manager sono degli esperti nel campo della valutazione, occorre tener presente che essi potranno con facilità incorrere in errori dovuti al soggettivismo che ricade sulla valutazione: per questo sarà di fondamentale importanza per le organizzazioni avviare e mantenere in azienda dei programmi di formazione specificatamente rivolti ai "manager valutatori" attraverso i quali essi potranno essere educati ed istruiti sulla valutazione;

- ❖ **Il gestore del processo:** trattasi della struttura cui è demandata la responsabilità di governare il sistema nel suo insieme, garantendo la sua progettazione (in coerenza con le strategie e le finalità aziendali), la gestione, manutenzione e valorizzazione dei risultati ai fini gestionali e aziendali.⁹

Notevoli ed ampiamente condivisi sono i vantaggi che derivano da un sistema di valutazione delle performance, ascrivibili non solo al valutato ed al valutatore ma anche e soprattutto all'intera azienda nel suo insieme. Di seguito una tabella esplicativa di tale concetto che racchiude al suo interno i principali vantaggi che la valutazione della prestazioni conferisce ai tre attori del processo:

⁹ Cfr: Gabrielli, Gabriele *"People Management. Teorie e pratiche per una gestione sostenibile delle persone"* .Milano: FrancoAngeli, 2010.

Figura 3: Valutare la prestazione: benefici

| Per l'organizzazione | Per il valutatore | Per il valutato |
|--|---|---|
| Responsabilizzare il management sulla gestione delle risorse umane; | Svolgere più efficacemente un ruolo di guida e coordinamento dei collaboratori; | Conoscere la attese aziendali e del management; |
| Costruire una cultura organizzativa basata sui risultati e sul merito; | Analizzare la propria organizzazione ed il proprio stile di gestione; | Verificare e sviluppare la propria performance attraverso il feedback; |
| Esplicitare i criteri di valutazione e le attese dell'organizzazione; | Occasione per facilitare momenti di dialogo professionale con i collaboratori. | Dare e ricevere informazioni sullo stato della organizzazione e sul raggiungimento degli obiettivi. |
| Raccogliere informazioni per interventi formativi, retributivi ed organizzativi; | | |
| Individuare i punti di forza e di debolezza delle persone. | | |

Fonte: Costa, Gianecchini, 2009

Come accennato in precedenza a partire dagli anni Ottanta sono stati introdotti dei modelli di valutazione delle prestazioni i quali hanno previsto un'estensione degli attori coinvolti nel processo: accanto a quelli tradizionali, compaiono ora i clienti, i fornitori, i pari livello e colleghi del valutato ed infine i suoi subordinati ove questi esistano. Si è venuto a delineare in questo modo un nuovo modello di valutazione costituito da nuove fonti e strumenti denominati comunemente come “multi-source feedback” o “valutazioni a 360°”.

Questi sistemi consistono nel richiedere e ricevere una valutazione da più fonti e quindi da più soggetti. Essi hanno due finalità fondamentali: la prima è quella di allineare i sistemi valutativi ai nuovi modelli organizzativi che introducono al loro interno sempre più spesso “ruoli multitasking”, che richiedono prestazioni su fronti disparati e di conseguenza non circoscrivibili nettamente nella relazione gerarchica. La seconda finalità è quella di *“illuminare le zone d'ombra nelle persone affinché possano attivarsi in un proprio percorso di autosviluppo, che prevede una forte componente di iniziativa ed investimento personale”*¹⁰. Secondo tale impostazione l'individuo, inserito in un determinato contesto organizzativo, viene valutato da più dimensioni, da più persone nonché da se stesso, al fine di innalzare l'autoconsapevolezza, motivare al cambiamento, scoprire potenzialità latenti. In questa metodologia, i principali protagonisti coinvolti nel processo, i valutati, vengono identificati come “Focus”, mentre per le persone chiamate a valutarli, si utilizza l'etichetta “Rater”.

L'assunzione di metodologie multi-source feedback comporta un ampliamento del sistema valutativo e delle sue fonti di osservazione che possono essere rappresentate da:

- **Il capo:** la valutazione da parte di questo soggetto rappresenta la modalità più classica. La valutazione top-down trova giustificazione nel fatto che il superiore, essendo diretto responsabile dei propri collaboratori, costituisce la persona più idonea per valutarli date le elevate competenze possedute;
- **Il valutato:** da soggetto meramente passivo del processo valutativo, diviene anche parte attiva dello stesso; l'autovalutazione risulta essere congrua quando l'azienda

¹⁰ Chinotti O., Festa A., *“Nuovi strumenti per lo sviluppo delle persone nelle organizzazioni: la tecnica della valutazione a 360°”*. Milano: FrancoAngeli, 2008.

vuole responsabilizzare le persone sullo svolgimento delle proprie mansioni; essa può essere visionata, anteriormente al colloquio, dal capo ai fini della valutazione finale oppure presentata nella medesima sede per un confronto diretto tra i due soggetti. Le ricerche sul campo hanno dimostrato come ci sia poca conformità tra le autovalutazioni e le valutazioni espresse da fonti diverse giacché le persone tendono a valutare la propria prestazione in maniera più positiva e favorevole di quanto non facciano i propri capi: per tale ragione occorre utilizzare tale strumento con tutte le cautele del caso;

- **I collaboratori del valutato:** i soggetti che collaborano con il valutato sono in grado, data la posizione ricoperta e la vicinanza con lo stesso, di esprimere un giudizio su molti fattori quali stile di leadership, abilità comunicative, capacità di delega. Moltissimi manager sono propensi alla ricezione di un feedback dai propri assistenti anche se ciò risulta possibile solo in contesti organizzativi dalla cultura aperta e dalla gerarchia elastica, mentre pone maggiori difficoltà in ambienti burocratizzati e rigidamente gerarchici. In ogni caso, l'utilizzo di tali soggetti nell'atto valutativo comporta aspetti ampiamente positivi, in primo luogo la tensione al cambiamento continuo che stimola nei confronti del valutato;

- **I pari livello e colleghi:** si parla in questo caso di *peer evaluation*, una tipologia di valutazione che permette di reperire dati e informazioni che altrimenti non sarebbero apprezzabili con la sola valutazione del superiore e che risulta essere particolarmente compatibile e, quindi, diffusa nei contesti che presentano una struttura organizzativa a matrice o a progetto. Essa presenta sia aspetti positivi, tra cui ricordiamo la facilità con cui i pari riescono a percepire e vivere la quotidianità dell'attività del valutato trovandosi a stretto contatto dello stesso, ma anche elementi negativi quali l'esistenza di rapporti di amicizia, il timore di ritorsioni nel caso di un giudizio negativo nei confronti di un proprio capo, i quali possono creare, anche involontariamente, distorsioni tali da inficiare la bontà dell'indagine;

- **I clienti interni o esterni:** anche i clienti possono essere implicati nel processo valutativo: in questo caso la valutazione sarà a carico dei soggetti che si avvalgono degli output del lavoro svolto dal valutato; come anticipato, essi potranno essere clienti interni, ovvero gli stessi dipendenti dell'azienda che usufruiscono di un servizio o prodotto offerto dall'azienda, oppure esterni, e cioè i consumatori finali; tipico il caso del personale di front office in cui il valutato è il primo componente dell'organizzazione a stabilire un contatto tra la stessa ed il cliente.

1.6 Difficoltà riscontrate

Fino ad ora, gli esperti di human resource management non sono stati in grado di sviluppare un sistema di valutazione delle prestazioni che riesca a funzionare in modo del tutto conforme alle attese delle organizzazioni. Vi sono infatti una serie di ostacoli che si frappongono ad un soddisfacente svolgimento del processo, e cioè una serie eterogenea di problematiche che possono spaziare dal campo umano e personale a quello professionale ed organizzativo: la questione della valutazione delle performance, sebbene possa sembrare scontata e banale vista da una prospettiva esterna, diventa un compito piuttosto impegnativo sia per i manager chiamati ad esprimere una valutazione, sia per i collaboratori su cui ricade il “peso” di dover essere oggetto di giudizio. Tra i problemi più diffusi vi è la sensazione negativa e spiacevole che è associata all'idea di valutazione, che si ha nel momento stesso in cui si è chiamati a giudicare un altro soggetto, con il rischio non trascurabile di turbare i preesistenti rapporti umani ed il sereno svolgimento del proprio lavoro. Da qui derivano atteggiamenti valutativi improntati alla generosità, che comportano l'elusione di difficoltà e problematiche riscontrate, e, di fronte a prestazioni insoddisfacenti e contrarie alle attese, vengono espressi giudizi superficiali ed approssimativi che, nel lungo termine, possono alimentare effetti controproducenti per l'azienda. Il capo, che deve affrontare gravose questioni come il raggiungimento degli obiettivi di budget o i piani motivazionali da dedicare ai propri collaboratori, non è portato a caricarsi anche dell'impegno derivante

dall'attività valutativa, ampliando in questo modo la mole di problemi da risolvere. Bisogna inoltre tener presente che valutare la performance di un sottoposto comporta un notevole impegno a livello mentale e uno sforzo da un punto di vista emotivo che aumentano esponenzialmente quanto più ampio è il numero di collaboratori da dover valutare e quanto più eterogenee sono le caratteristiche soggettive e distintive di ciascuno di essi. Il tema della valutazione viene quindi percepito come un qualcosa che volentieri si vorrebbe evitare o delegare ad altri, come un peso aggiuntivo alle già innumerevoli mansioni del capo, che va in aggiunta ad influire negativamente sulla scarsa disponibilità di tempo su cui il manager può contare. Ad aggravare la questione vi è poi il cosiddetto "tema del confronto"¹¹: lo stesso capo diretto verrà valutato da altri circa l'attività valutativa da lui esercitata nei confronti dei propri collaboratori. In dottrina vi sono pareri ed opinioni contrastanti circa l'atteggiamento del capo che, se valuterà in maniera eccessivamente bonaria i propri collaboratori, correrà il rischio di essere valutato dal proprio superiore ad un livello più basso di loro; se invece il capo assumerà un comportamento troppo severo, stringente, rigido e apparirà insoddisfatto dei propri sottoposti, allora andrà incontro al pericolo di critiche circa la sua incapacità di far crescere e migliorare il proprio team work. Il capo scrupoloso dovrà, quindi, adottare un comportamento che sia una sorta di mix tra i due precedenti al fine di ottenere egli stesso una valutazione quanto più positiva. Molto spesso accade che il manager sia portato ad esprimere un giudizio non trasparente e veritiero su un suo diretto collaboratore, da lui intimamente giudicato come eccellente e talentuoso, per evitare che venga sottratto dalla sua attuale posizione per essere destinato a posizioni o unità organizzative a lui più confacenti, mentre può essere indotto ad assumere l'atteggiamento opposto nei confronti dei collaboratori dalle prestazioni mediocri ed insoddisfacenti che molto spesso sono causa e fonte di numerosi problemi gestionali per il capo, il quale per questo auspicherebbe un loro allontanamento. Detto questo, sarà nell'interesse dell'organizzazione vigilare affinché tali comportamenti non trovino attuazione, operando in modo tale che difficoltà similari non impediscano una valutazione serena e tendenzialmente obiettiva da parte dei valutatori. Un ulteriore ostacolo all'utilizzo di un sistema di performance management è legato ai costi di sviluppo e di implementazione che, se

¹¹ Cfr: Castiello D'Antonio, Andrea *"Il colloquio di valutazione delle prestazioni"*. Milano: FrancoAngeli, 2005.

eccessivi rispetto ai benefici che l'organizzazione si attende, disincentivano il suo impiego a supporto della gestione delle risorse umane.

Da alcune ricerche condotte nel periodo di tempo compreso tra il 1990 ed il 2004, nell'ambito dell'avvio e della gestione dei sistemi di valutazione delle prestazioni nelle aziende di servizi operanti prevalentemente nel contesto imprenditoriale italiano centro-settentrionale, nei settori produttivi del credito e delle telecomunicazioni, sono emersi riscontri interessanti circa le più diffuse e frequenti difficoltà riscontrate nel processo di valutazione prestazionale. Le suddette indagini hanno coinvolto sia uomini che donne, con maggiore prevalenza dei primi, di età media, tutti collocati nei ruoli di capo intermedio e tutti impegnati in qualità di primi valutatori, valutatori diretti o di gruppi di collaboratori. L'inchiesta ha dimostrato come ancora oggi i manager tendano ad assegnare un peso eccessivo alla compilazione della scheda di valutazione ritenuta una tecnica maggiormente obiettiva del colloquio e, conseguentemente, a relegare in una posizione di minor rilievo l'intervista, che invece può rappresentare un momento di confronto reciproco sull'andamento della performance: tale avversione nei confronti del colloquio è sicuramente riconducibile al fatto che esso mette di fronte il responsabile e la risorsa in maniera diretta ed ineludibile. Dagli esiti delle ricerche emerge, inoltre, che i primi cinque fattori che inibiscono, bloccano o ostacolano valutazioni prestazionali corrette e colloqui dialettici sono:

- 1) Non avere il coraggio di riferire al proprio collaboratore ciò che realmente è stato osservato ed il giudizio che si riserva nei suoi confronti;
- 2) Non avere piena consapevolezza e cognizione della valutazione effettuata non essendo in grado di rispondere, in caso di richiesta di delucidazioni da parte del collaboratore, in merito a singoli punti dell'atto valutativo;
- 3) Ritenersi inadeguati rispetto al ruolo di valutatore e di conseguenza non volersi assumere la responsabilità da esso derivante;
- 4) Associare il valutare ad un'idea negativa di "giudicare", assumendo un controproducente atteggiamento deciso, rigido ed autoritario;
- 5) Non essere in grado di separare, distinguere e differenziare gli aspetti personali da quelli professionali nella relazione instaurata con il soggetto valutato.

Un ulteriore elemento critico nella valutazione prestazionale è la presenza di una presunta valutazione continua tra capo e collaboratore nel corso dell'anno lavorativo che, quindi, renderebbe inutile la valutazione formale di fine anno. In questo caso si tende però a confondere la quotidiana e ricorrente attività di gestione dei collaboratori da parte del capo e la fisiologica situazione di collaborazione tra i membri del gruppo, con un momento preciso, formale e circoscritto nel quale si prendono in seria e sistematica considerazione i problemi emergenti. Un'altra rilevante problematica che si ricollega con un concetto espresso in precedenza, è quella relativa alla mancanza di tempi necessari e sufficienti per poter effettuare in modo preciso, attento e meticoloso sia l'intervista, sia la compilazione della scheda, che porta a riscontrare notevoli difficoltà nel valutare con cura i propri collaboratori. Il tempo è una risorsa scarsa e limitata e dichiarare di non avere tempo per effettuare i colloqui sta ad indicare che esso verrà utilizzato per lo svolgimento di altre attività ritenute forse maggiormente rilevanti: da qui la necessità di inculcare nei manager l'idea del ruolo centrale svolto dalla valutazione in ambito aziendale, con la conseguenza che essa non può essere sottostimata rispetto ad altre attività di gestione delle risorse umane, e della responsabilità che su di essi ricade ai fini del corretto svolgimento dell'azione valutatrice, catalizzatrice della continuità aziendale.

A prescindere da tali ostacoli, è necessario tener presente che al capo valutatore sono richieste forte motivazione e precisa abilità nell'attuazione dell'intero processo valutativo e nella conduzione e successiva gestione dell'incontro attraverso il quale i risultati dell'attività valutativa vengono esplicitati: ogni manager dovrebbe in tal senso sentirsi investito da una responsabilità etica, sociale e professionale al fine di ottenere massima affidabilità della valutazione e standard tendenzialmente uniformi, garanzia del principio di equità al quale la valutazione dovrebbe soggiacere ed ispirarsi. Ai capi spetta, quindi, il compito di prepararsi, formarsi e continuamente aggiornarsi per poter espletare al meglio tale delicato compito effettuando anche attività di autocritica circa le proprie modalità di gestione delle risorse umane.

Nel nostro paese i sistemi di performance management si sono evoluti da una valutazione quasi inquisitoria effettuata nella totale ignoranza del soggetto valutato e basata su fattori non oggettivi come caratteristiche personali o abitudini private, ad un sistema molto più limpido e trasparente nel quale il soggetto valutato è a piena conoscenza dell'attività di

valutazione diventando parte integrante e attiva della stessa, in cui è previsto un feedback chiaro e lineare, sistema basato su comportamenti effettuati nel tempo lavorativo e nello spazio organizzativo. Il capo, infatti, non può né deve, in alcun caso, divenire “psicologo” dei propri collaboratori; egli non è tenuto a valutare il carattere o la personalità dei valutati ma dovrà attenersi esclusivamente alla valutazione dei comportamenti professionali manifestati e dei risultati tramite essi conseguiti, evitando inferenze immotivate ed ingiustificate. Come sottolineato in precedenza, nella valutazione delle performance la risorsa deve essere valutata non per “*chi è*” ma per “*cosa fa*” in ambito organizzativo e “*come lo fa*”.

Dal lato dei soggetti valutati la summenzionata attività investigativa ha accertato che essi risultano essere fortemente contrari ad una valutazione basata su di un mero giudizio personale e caratteriale, mentre sono maggiormente propensi ad essere valutati quando l’attività di valutazione è caratterizzata da:

- Un’impostazione preventiva basata sul “goal setting”: è fondamentale andare preliminarmente a definire all’inizio del periodo lavorativo gli obiettivi da assegnare al collaboratore e che dovranno essere conseguiti dallo stesso nell’intero anno, i quali verranno poi ad essere l’oggetto principale della valutazione;
- Un andamento del tipo “top-down” nel quale i primi soggetti ad essere valutati saranno quelli posizionati in ruoli manageriali, quindi il management, i supervisor (o capi intermedi di alto livello) e i quadri direttivi;
- Un momento espressamente dedicato ai propri collaboratori al fine di informarli, prepararli e renderli maggiormente consapevoli dell’uso, del significato ma soprattutto dell’utilità che la valutazione prestazionale ricopre sia per l’azienda sia per ogni singola risorsa in termini di crescita e sviluppo;
- Un feedback forte, chiaro, non equivocabile ed un confronto reciproco tra capo e collaboratore nel quale utilizzare anche la tecnica del *self-assessment* ovvero l’autovalutazione da parte del candidato;

- La formulazione di un piano d'azione a monte e a valle del momento valutativo attraverso il quale il valutato riesca a comprendere le conseguenze della valutazione e come essa si inserisca nel framework dello human resource management.¹²

¹² Cfr: Castiello D'Antonio, Andrea *"Il colloquio di valutazione delle prestazioni"*. Milano: FrancoAngeli, 2005.

CAPITOLO SECONDO

PRINCIPALI METODOLOGIE E STRUMENTI UTILIZZATI NELLA MISURAZIONE DELLE PERFORMANCE DELLE RISORSE UMANE

“La valutazione è misurazione, ma la misurazione deve essere valida e attendibile; la valutazione per essere uniforme, obiettiva e comunicabile, dovrebbe sempre implicare delle misurazioni quantitative o qualitative. Bisogna però disporre di strumenti di misura che possiedano le caratteristiche della validità, dell’attendibilità, dell’oggettività e della pertinenza.”¹³

Quando si ha a che fare con la valutazione, è sempre presente il rischio rappresentato dal fattore “soggettività”; da qui discende la necessità di una accurata progettazione del sistema di valutazione delle performance nelle organizzazioni, e dell’utilizzo di strumenti e processi attentamente studiati nella teoria e collaudati dalla prassi, al fine di rendere quanto più possibile oggettivo e standardizzato ciò che inevitabilmente si denota come soggettivo. Nell’espletamento del processo di valutazione delle performance, pertanto, nulla può essere lasciato al caso, ma si dovrà istituire e seguire una vera e propria procedura nella quale siano indicati gli attori coinvolti e le rispettive responsabilità, gli strumenti utilizzati, le sequenze temporali, il significato della scale e dei sistemi di misurazione utilizzati. Nel presente capitolo verranno analizzate le principali metodologie e strumenti utilizzati nell’ambito del performance management fornendo preliminarmente dei cenni in merito alla svolgimento dell’intero processo di valutazione nel quale essi si collocano. Tale passaggio è obbligato poiché permette di comprendere l’importanza organizzativa del performance management, la sua stretta correlazione con numerose componenti aziendali, quali il sistema di MBO, la politica retributiva ed incentivante e, infine, la sua capacità di influenzare concretamente il buon andamento dell’organizzazione.

¹³ Scotti, Fiorenza “Valutazione formativa libera e Computer Based Education”, “Osservatorio Isfol”, n.1, 1990, pag 102.

2.1 Il processo di valutazione delle prestazioni

L'attività di valutazione viene oggi associata ad un'idea di processo continuo che si viene a realizzare nel corso di tutto il periodo lavorativo, procede di pari passo con esso, non presenta un inizio e una fine ma che, di anno in anno, si rigenera e si rinnova con costante coinvolgimento e dei capi e dei collaboratori, a differenza di quanto avveniva nel passato quando predominava una concezione episodica dell'atto valutativo che veniva quindi ad attuarsi solo nel momento della discussione finale sulla prestazione svolta: *“se si imposta così l'attività valutativa, la valutazione diventa un giudizio assolutistico che cade come una mannaia sulla testa del lavoratore”*.¹⁴

Nonostante esso sia da considerare come il momento chiave di tutta l'attività, è necessario tener presente che vi sono delle azioni da mettere in campo sia ex ante che ex post: a tal proposito possono essere individuate quattro fasi fondamentali attraverso le quali si porta a compimento il processo: **l'assegnazione delle attività, i check intermedi e la raccolta di informazioni, l'effettuazione della valutazione** ed infine **il feedback circolare**:

1. **Assegnazione delle attività**: ciascun soggetto il quale si trovi a compiere attività o mansioni all'interno di un'organizzazione ha la ferma necessità, nonché il diritto, di avere una nitida comprensione dei compiti a lui assegnati, degli standard minimi e massimi richiesti ed infine degli obiettivi ed i risultati da perseguire e raggiungere; detto ciò, si comprende chiaramente che il capo valutatore potrebbe incorrere in un fatale errore qualora vada a valutare un individuo senza che questi abbia piena consapevolezza delle attività assegnategli. *Infatti solo una persona a cui siano state comunicate chiaramente attese e compiti potrà consapevolmente autodirigersi nell'espletamento del lavoro ed assumere su di sé la responsabilità delle proprie azioni ed è solo in tale condizione che un collaboratore può alla fine essere equamente valutato.*(Castiello D'Antonio, pag. 22). In relazione ai ruoli, alle posizioni organizzative occupate, alle competenze, alle conoscenze, alle risorse presenti all'interno di un'organizzazione, possono essere assegnate mansioni semplici o mediamente complesse, compiti specifici e dettagliati o alternativamente più generici, aree o flussi da presidiare, obiettivi di breve o medio-lungo termine da

¹⁴ Castiello D'Antonio, Andrea *“Il colloquio di valutazione delle prestazioni”*. Milano: Francoangeli, 2005.

raggiungere. L'assegnazione verrà effettuata con modalità dialettica, attraverso un colloquio individuale o nel corso di una riunione di team o in entrambe le occasioni. Tale compito di comunicazione spetta al capo diretto della risorsa (o, se vi è un team di lavoro, ai superiori di secondo livello) il quale dovrà esternare senza remore le sue aspettative nei riguardi della risorsa e le finalità da perseguire, funzionali e direttamente correlate con quelle dell'intero sistema aziendale. Può risultare a questo punto pleonastico affermare che le aspettative del capo nei confronti dei propri sottoposti dovranno combaciare perfettamente con i valori propri dell'azienda: facciamo riferimento, ovviamente, al principio della coerenza tra gli obiettivi dei singoli manager e quelli dell'intera impresa, principio che dovrà essere costantemente monitorato e rispettato affinché un singolo manager non intraprenda strade diverse e contrastanti con quelle di altri manager e dell'intera impresa.

2. **I check intermedi e la raccolta delle informazioni:** in vista della valutazione delle prestazioni il capo valutatore avrà il compito di reperire il maggior quantitativo possibile di informazioni le quali saranno utile strumento per una valutazione quanto più equa e realistica, fondata ed ancorata a fatti oggettivi e non a giudizi sommari e provvisori, a mere e approssimative supposizioni, ad errate percezioni. Una volta indirizzata l'attività lavorativa, il capo dovrà quindi seguire e monitorare continuamente i propri collaboratori attraverso attività di affiancamento, controllo costante e supervisione. Il manager attento e meticoloso provvederà a registrare ed annotare gli eventi e le azioni maggiormente significative circa le performance del proprio collaboratore, costruendo in tal modo una vera e propria banca dati affidabile, fondata su atti organizzativi reali e riscontrabili, alla quale attingere: tutti i fatti e gli eventi degni di nota, sia positivi che negativi, che avvengono nel corso dell'anno dovranno essere annotati dal momento che per ciascun manager sarà umanamente impossibile memorizzare e successivamente ricordare ciò che accade nel corso di dodici mesi per ogni collaboratore. Nel corso del periodo lavorativo, inoltre, saranno utili e necessari colloqui, riunioni, incontri nei quali analizzare il lavoro svolto ed individuare eventualmente le azioni correttive da apportare per ripristinare obiettivi o finalità prefissate ma non raggiunte. Il collaboratore potrà aver bisogno di consigli, supporti, indicazioni e orientamenti per dare il meglio di sé

in campo professionale: ciò viene realizzato attraverso dei veri e propri momenti formali di check, i quali, a seconda della cultura organizzativa, possono realizzarsi o durante ogni settimana lavorativa oppure più eccezionalmente, qualora se ne determini la necessità, in relazione al verificarsi di problematiche emergenti. Sia nell'uno che nell'altro caso appare evidente l'elevatissimo valore gestionale ad essi attribuibile.

3. **L'effettuazione della valutazione:** essa rappresenta la fase più operativa dell'intero processo, associabile al momento applicativo della compilazione della scheda e del colloquio di valutazione che rappresentano i principali strumenti utilizzati nel performance management e ai quali si farà ampio riferimento più avanti nella trattazione. Tale momento può realizzarsi o con il metodo tradizionale in cui preliminarmente si ha la compilazione della scheda e successivamente lo svolgimento del colloquio, oppure con la formula della contemporaneità in cui i due strumenti verranno utilizzati nell'ambito dello stessa riunione, oppure si può avere una collocazione differita in vario modo come avviene, ad esempio, quando si utilizza quale ulteriore strumento l'autovalutazione preliminare da parte dello stesso collaboratore. Tale metodologia va sempre più diffondendosi nell'ambito delle organizzazioni e prevede di norma che il collaboratore compili da solo una copia della scheda di valutazione che verrà messa a confronto in sede di colloquio di valutazione con la scheda compilata dal capo valutatore: il meccanismo è sicuramente volto ad arricchire professionalmente e personalmente sia il valutato sia il valutatore poiché è prevista la possibilità che il giudizio espresso dal capo possa essere parzialmente modificato dalle opinioni espresse dal collaboratore in modo tale da accrescere la fiducia reciproca tra i due soggetti nonché la motivazione e l'impegno del collaboratore. Se le attività enucleate nei precedenti punti sono state eseguite in maniera impeccabile, *“il momento del colloquio e della compilazione della scheda tende a scorrere nel modo più naturale e a-conflittuale possibile, non costituendo di per sé una novità particolare né per il capo, né per il collaboratore”*¹⁵. Da qui si comprende facilmente la fondamentale rilevanza che assumono le fasi di assegnazione delle attività e di monitoraggio continuo sul lavoro

¹⁵ Castiello D'Antonio, Andrea , *“Il colloquio di valutazione delle prestazioni”*. Milano: Francoangeli, 2005.

del collaboratore che, se eseguite correttamente, fungono da antidoto rispetto all'insorgere di conflittualità nel rapporto capo-collaboratore, di delusioni ed incomprensioni.

4. **Il feedback circolare:** il processo di valutazione delle performance prevede tre diverse fasi di feedback nelle quali vengono coinvolti attori organizzativi di vario genere.

Il primo feedback è quello ricevuto dal collaboratore da parte del proprio capo nell'ambito o di un colloquio esclusivamente dedicato a tale scopo oppure nella discussione conclusiva sulla scheda compilata all'interno del colloquio di valutazione. Il collaboratore vuole e deve avere consapevolezza circa l'opinione che il capo riserva a lui ed alla sua prestazione lavorativa; a valle di tale feedback potranno essere intraprese diverse strade tra le quali la formulazione di un piano d'azione o di sviluppo della professionalità, attraverso il quale migliorare la performance del collaboratore, l'individuazione di un processo di formazione e sviluppo volto ad accrescere competenze, conoscenze e capacità del valutato, il riposizionamento su ruoli più o meno complessi e consoni alle caratteristiche del collaboratore oppure, nel caso di una performance perfettamente allineata alle attese o che superi le stesse, si individuano degli schemi di mantenimento che non prevedono modifiche sostanziali nell'attività del valutato.

Una seconda tipologia di feedback è quella che si ha nel momento in cui il "capo del capo" è chiamato a supervisionare le valutazioni delle prestazioni effettuate dai capi intermedi, suoi diretti collaboratori. Questo momento è particolarmente ragguardevole poiché con l'ausilio del superiore è possibile monitorare gli andamenti e l'efficacia del piano di gestione delle risorse umane ed eventualmente modificarlo stabilendo spostamenti e mobilità, assegnando nuovi incarichi, riducendo o aumentando il peso organizzativo della risorsa.

Il terzo momento di feedback è quello che indirettamente riguarda la funzione HR (Human Resource), la Direzione Generale o l'imprenditore nel caso il processo di valutazione trovi terreno fertile all'interno di piccoli contesti organizzativi. In quest'ottica tutte le informazioni ed i dati registrati sulla valutazione delle risorse presenti all'interno degli archivi aziendali verranno analizzati ed elaborati al fine di

avere una sintesi esplicativa ed indicativa dello stato prestazionale dell'intera organizzazione. A questo punto è chiaro che la valutazione delle prestazioni si inserisce all'interno di un network fatto di informazioni, analisi dei dati, elaborazioni, che fonda la sua esistenza su una serie di confronti interni all'organizzazione aventi come obiettivo principale il miglioramento delle prestazioni sia individuali che di gruppo nonché quelle dell'intera azienda per il raggiungimento dei fini prefissati nel piano strategico d'impresa: da qui si evince l'ulteriore ruolo cruciale svolto dalla valutazione delle performance come modalità di comunicazione ed integrazione tra il top management e il resto della popolazione aziendale.

2.2 Metodologie a supporto del performance management

Per la valutazione delle prestazioni delle risorse umane all'interno delle organizzazioni, possono essere adottate metodologie ed utilizzati strumenti significativamente diversi fra di loro, soprattutto in chiave di coerenza con la cultura organizzativa dominante nel contesto. In tutti i modelli elaborati e sviluppati dagli studi condotti in materia e dalla pratica manageriale, è emerso che è necessario partire da fatti osservabili e misurabili per poi giungere al giudizio finale anziché avviare il processo inverso, che potrebbe inficiare l'efficacia strategica dell'attività valutativa. L'introduzione e l'avvio di un processo di performance management all'interno di un contesto organizzativo, necessita della preventiva precisazione dei ruoli e delle responsabilità, di un sistema di pianificazione delle attività e degli obiettivi da raggiungere, di un coerente ed adeguato sistema di controllo di gestione. I principali fattori che contribuiscono alla valutazione delle prestazioni e dei risultati raggiunti sono di norma delineabili nei seguenti punti:

- Capacità della risorsa di gestire in maniera efficiente il tempo di lavoro che ha a disposizione, dimostrando flessibilità nel contemperare e bilanciare i diversi impegni e le più disparate esigenze organizzative;
- Grado di raggiungimento e conseguimento degli obiettivi precedentemente assegnati;

- Capacità di rispettare e far rispettare regole, norme e vincoli definiti dall'organizzazione senza indurre formalismi o burocratismi;
- Capacità nello gestire le innovazioni tecnologiche e procedurali nei processi di lavoro;
- Capacità di assolvere ad attività di controllo specificatamente connesse alle funzioni affidate;
- Peso e qualità dell'apporto e contributo personale conferito all'organizzazione;
- Capacità di motivare, incentivare e guidare i propri collaboratori suscitando un clima favorevole alla produttività ed alla crescita organizzativa;
- Abilità nell'integrazione comunicazionale tra differenti uffici e funzioni organizzative e nell'adattamento al contesto di intervento, in relazione ad eventuale gestione di crisi, emergenze o cambiamenti di modalità operative.¹⁶

Tali fattori potranno essere oggetto d'esame o in tutto o in parte, e potranno essere variamente combinati a seconda delle metodologie che l'organizzazione decide di adottare nell'espletamento del processo valutativo. La selezione dell'uno o dell'altro metodo di valutazione dipenderà dalla cultura organizzativa, dalle finalità del sistema di valutazione, dal settore di business in cui l'organizzazione opera, dalle attese, dalla presenza e configurazione dei sistemi incentivanti ed in ultima analisi dall'oggetto del processo di valutazione. Se infatti l'oggetto del performance management è quello di valutare comportamenti e capacità vi saranno specifiche ed idonee metodologie e strumenti, i quali, ovviamente, non risulteranno adeguati a supportare un processo di valutazione che fondi il proprio oggetto sugli obiettivi e sul loro grado di raggiungimento: ogni metodo di valutazione possiede infatti funzionalità specifiche che non si adattano a qualsiasi oggetto valutativo. La scelta della metodologia da utilizzare dovrà essere attentamente pensata e ponderata dal momento che l'utilizzo di metodologie non corrette ed idonee alla fattispecie, potranno essere fonte di risultati fallimentari per l'intero processo di valutazione. E' possibile individuare una serie di metodi valutativi progettati nel corso del tempo, la cui implementazione positiva ha

¹⁶ Cfr: Gabrielli Gabriele, *"People Management. Teorie e pratiche per una gestione sostenibile delle persone"*. Milano: FrancoAngeli, 2010.

fatto sì che ad oggi siano molto diffusi ed utilizzati. Di seguito, una breve sintesi di quelli di maggior successo:

- a) Le scale grafiche di valutazione: rappresentano un metodo molto semplice ed intuitivo nel quale, a monte della definizione di una serie di fattori o dimensioni di prestazione da osservare, il valutatore esprimerà un giudizio di tipo qualitativo su di essi mediante una scala, anch'essa qualitativa, contrassegnata da dei punteggi numerici. I fattori, che dovranno essere significativi rispetto alle finalità della valutazione, facilmente individuabili e non ambigui, nonché strettamente correlati alla performance, dovranno essere rilevati con diverse intensità dal valutatore e tradotti in un valore. In esse si richiede al valutatore, ad esempio, di indicare un valore sulla capacità del valutato di rispettare le scadenze, su una scala che va da 1 (bassa prestazione) a 5 (elevata prestazione). Il limite di tale metodologia è dettato dalla mancanza di trasparenza nel definire a priori le dimensioni da valutare ed i livelli qualitativi di giudizio, limite facilmente superabile rendendo nota al valutato la convenzionalità delle scelte mediante una preventiva condivisione tra i soggetti coinvolti sia della scala valutativa sia dei fattori. Un' ulteriore critica mossa nei confronti di tale metodologia è legata alla mancanza di oggettività che la contraddistingue in quanto essa non incentiva i manager valutatori ad utilizzare il "filtro" necessario a limitare per quanto possibile il fattore "soggettività".
- b) Metodo del confronto: trattasi di una valutazione relativa e non assoluta effettuata tra membri appartenenti ad uno stesso gruppo nella quale ciascun soggetto viene confrontato e comparato agli altri attraverso un sorta di graduatoria; alternativamente si può procedere ad un confronto a coppie, nel quale ciascun individuo viene comparato singolarmente con ognuno degli altri soggetti presenti nel gruppo;
- c) Il ranking: similmente al precedente, si basa sul confronto fra la prestazione del valutato e quella erogata da un altro soggetto che è stato a sua volta oggetto di valutazione, anche se si è soliti ricondurre, erroneamente, tale metodologia ad un mero confronto tra la prestazione del valutato e uno standard di prestazione minimo atteso; esso risulta un metodo abbastanza oggettivo anche se in alcuni

casi è piuttosto difficile effettuare un confronto in maniera sintetica tra prestazioni erogate da soggetti differenti;

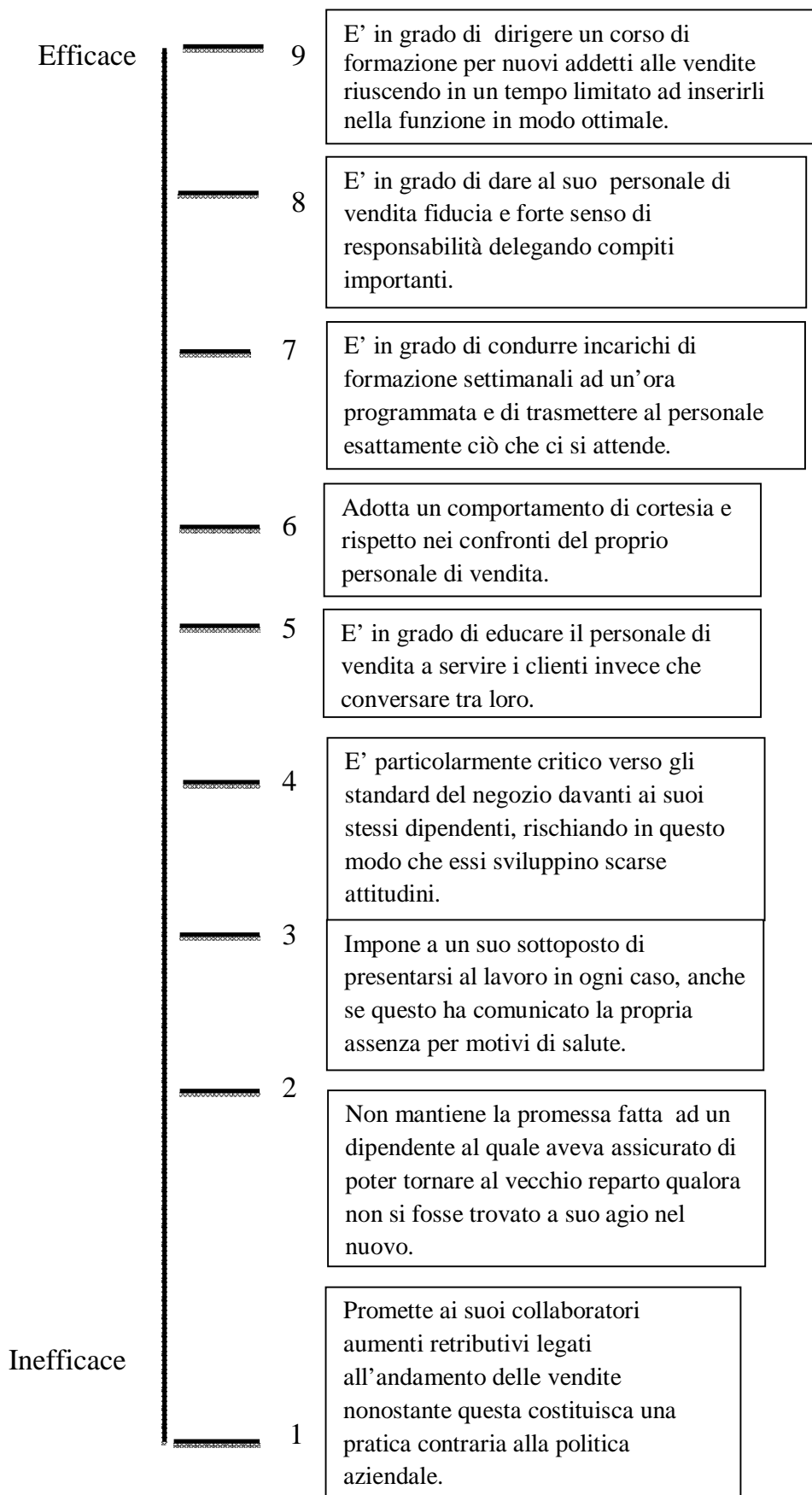
- d) Liste di controllo: in accordo con tale metodo, vengono stilate delle liste che racchiudono descrizioni sintetiche di specifici comportamenti a ciascuno dei quali viene assegnato un valore non reso noto al soggetto valutatore. Egli selezionerà da tali liste i comportamenti e le caratteristiche che maggiormente rispecchiano il valutato: una volta attribuiti ad essi i valori connessi, attraverso una sommatoria verrà definito il valore finale della valutazione riferita al singolo valutato;
- e) Metodo dell'incidente critico: nel corso del processo di valutazione il valutatore rileva comportamenti e fatti particolarmente ragguardevoli ai fini dell'espletamento del proprio compito; in questo caso la valutazione, effettuata alla fine del periodo, è ancorata a fatti accaduti in precedenza i quali sono stati notati e appuntati dal valutatore. Se si utilizza una simile metodologia è necessario un controllo continuo da parte dei supervisori del sistema valutativo al fine di limitare l'arbitrarietà del valutatore nella scelta dei fatti, che altrimenti potrebbe comportare una valutazione errata e dai riscontri inaffidabili.
- f) Metodo della distribuzione forzata: è una metodologia di valutazione delle prestazioni particolarmente adatta in quei contesti organizzativi nei quali si vogliono correggere atteggiamenti di valutazione appiattiti verso valori elevati per tutti i soggetti valutati. Al fine di introdurre un concetto di performance rigoroso e severo e di scongiurare comportamenti opportunistici dei valutatori, i quali potrebbero essere indotti a valutazioni elevate oppure centrali ed indifferenziate, viene prevista la norma secondo la quale le valutazioni di comportamenti individuali dovranno attestarsi su fasce predefinite (ad esempio non più del 10% dei valutati in fascia massima, non più del 20% in fascia medio-elevata e così via); è necessario un utilizzo oculato di tale metodo valutativo soprattutto in termini di coerenza con la tipologia di organizzazione, altrimenti esso potrà avere l'effetto negativo di generare molte conflittualità senza ottenere un miglioramento qualitativo delle prestazioni del personale. La presente metodologia risulta particolarmente idonea alle organizzazioni di

notevoli dimensioni nelle quali vi è il pericolo che la valutazione sia indifferenziata ed eccessivamente generosa, portando quindi ad un appiattimento delle performance: parliamo delle pubbliche amministrazioni alle quali si farà ampio riferimento più avanti nella trattazione;¹⁷

- g) Le scale di valutazione dei comportamenti: in esse vengono utilizzate descrizioni di comportamento al fine di identificare e quindi misurare i diversi livelli di prestazione. Questa tipologia di valutazione raccoglie informazioni riguardanti comportamenti critici che permettono di distinguere le prestazioni di successo da quelle di insuccesso. I comportamenti suddetti sono classificati e ordinati attraverso un valore numerico utilizzato come base per la valutazione. Per una maggiore comprensione dell'argomento si veda la seguente riproduzione relativa ad una valutazione circa la capacità di supervisione del personale di vendita di un'organizzazione (fonte: adattamento Kenneth M. Work, Professor of Management).

¹⁷ Cfr: Mastrogiuseppe P., Ruffini R., *“La riforma del lavoro tra continuità ed innovazione. Valutazione, trasparenza, premialità e ordinamento nella riforma Brunetta”*. Milano: IPSOA, 2010.

Figura 4: scala di valutazione



h) La valutazione per obiettivi: conosciuta anche come Management By Objectives (MBO), prevede innanzitutto l'assegnazione al valutato di obiettivi non solo quantitativi ma anche qualitativi, i quali dovranno essere conseguiti nel periodo inerente la valutazione; una volta esaurito quest'ultimo, vi sarà una verifica e quindi la misurazione del grado di raggiungimento degli obiettivi con l'assegnazione di un punteggio. Tale metodologia consente di valutare i risultati conseguiti in merito ad obiettivi precedentemente fissati attraverso l'osservazione e la valorizzazione dei comportamenti organizzativi che vi hanno condotto. Nella pratica manageriale riscuote enorme successo poiché è uno strumento che può essere facilmente agganciato ai sistemi di incentivazione e motivazione, e che quindi consente una gestione ad ampio raggio della risorsa. L'unico limite è rappresentato dalla impossibilità di una sua applicazione per tutte le posizioni organizzative presenti, poiché fornisce risultati attendibili solo se utilizzato nei confronti delle risorse che ricoprono ruoli di alto livello e quindi in possesso delle leve necessarie al raggiungimento degli obiettivi. Ricordiamo, inoltre, che, poiché gli obiettivi esplicitati dovranno essere significativi e misurabili, legati ad un sistema di ricompense equo e coerente, ragionevoli, condivisi, comprensibili, realizzabili, controllabili, proporzionati alle capacità, la loro individuazione potrà porre non poche difficoltà.

2.3 Gli strumenti della valutazione delle prestazioni

I principali strumenti a supporto del performance management, comunemente utilizzati nelle organizzazioni o singolarmente o congiuntamente, sono rappresentati dalla **scheda di valutazione** e dal **colloquio di valutazione**.

Essi verranno di seguito ampiamente dettagliati attraverso un'analisi delle fattispecie che li contraddistinguono, le quali determineranno le scelte di ogni azienda in merito al loro utilizzo.

2.3.1 La scheda di valutazione

La scheda di valutazione rappresenta uno strumento di fondamentale rilevanza che permette di esprimere giudizi e valutazioni in maniera formale ed esplicita; dal suo utilizzo possono trarre benefici tutti gli attori del processo di valutazione, in primo luogo i capi chiamati a valutare ed i soggetti che verranno valutati. E' quindi oggi inimmaginabile un sistema di valutazione delle performance che non preveda la tradizionale scheda di valutazione come supporto all'intero processo: è indispensabile, infatti, che le valutazioni vengano codificate e formalizzate su di un documento scritto, non rimanendo esclusivamente ancorate ad un colloquio verbale tra capo e collaboratore. L'importanza di tale strumento risiede proprio nel fatto che esso contiene la formalizzazione scritta, codificata e firmata del giudizio valutativo espresso dal capo, che permette di abbattere l'aleatorietà che contraddistingue il semplice scambio verbale tra valutato e valutatore in merito all'attività valutativa. La scheda di valutazione, a seconda delle scelte organizzative, può essere presentata o in forma cartacea o in forma digitale ed insieme al colloquio di valutazione rappresenta il nucleo centrale del processo di valutazione. Per l'azienda essa assume un ruolo di preminenza poiché l'accumularsi delle schede elaborate ed archiviate nel corso del tempo permette di costruire un vero e proprio database delle prestazioni e delle competenze organizzative, sia in merito ad un singolo soggetto, sia in merito a team o intere funzioni e divisioni organizzative, facilitando così il monitoraggio sull'andamento prestazionale sia del singolo sia dell'intera organizzazione. Le informazioni, di volta in volta rilevate, possono essere oggetto di successiva rielaborazione ottenendo degli utili dati di sintesi rappresentabili in forma grafica, tabellare o discorsiva i quali, incrociati con altre informazioni correlate, nel complesso costituiscono un'istantanea costantemente aggiornata sul profilo qualitativo del personale dell'organizzazione. Nonostante l'indubbia utilità che deriva dall'uso di tale strumento, non poche organizzazioni considerano tale supporto tecnico un peso aggiuntivo alla mole di lavoro ordinaria, dal quale non derivano benefici o utilità aggiuntive rispetto al solo colloquio valutativo. Ovviamente affinché il processo valutativo possa giovare dei vantaggi che derivano dalla scheda, è necessario che le informazioni su di essa riportate siano del tutto attendibili e veritiere. In caso contrario si rischia di incrinare l'affidabilità dell'intero sistema valutativo in quanto basato su una gestione approssimativa che non favorisce né il valutato né il valutatore né tantomeno l'organizzazione. Ricadrà pertanto sul

capo la precisa responsabilità di compilare la scheda valutativa in maniera rigorosa, esaustiva e puntuale affinché possano essere tracciati tratti attendibili della prestazione lavorativa del soggetto valutato: una valutazione affidabile sarà diretta conseguenza di un corretto utilizzo del suo potere gestionale nonché di una relazione valutativa nei confronti dei propri sottoposti di spessore e qualità. Le schede di valutazione hanno tratti comuni e ricorrenti anche se le modalità di presentazione variano da azienda a azienda. Nonostante l'attuale predominio dei mezzi informatici, sono ancora molte le aziende che si affidano alla scheda valutativa presentata in forma cartacea: tali schede possono differire tra di loro con riferimento al colore, al tipo di stampa, alla grammatura della carta, alla fascicolazione, alla rilegatura. E' da rilevare che la modalità con cui si presenta una scheda costituisce un indicatore fondamentale circa il grado di importanza che l'attività valutativa riveste nell'organizzazione. La presentazione in formato digitale risponde invece ad uno standard unitario: la versione informatizzata riflette molto la struttura di quella cartacea offrendo tuttavia un maggior quantitativo di immagini e funzionalità da sfruttare. Se ci chiediamo quale dei due formati sia più idoneo, si potrà rispondere analizzando le caratteristiche specifiche dell'azienda che li adotterà e della loro aderenza alla cultura e alle esigenze organizzative della stessa: molti studiosi e manager valutatori sono dell'idea che la presentazione digitale nasconda un rischio non trascurabile ovvero la possibilità che la valutazione venga effettuata in maniera distaccata, asettica, quasi meccanica, senza alcuna riflessione o studio analitico da parte del valutatore. Con riferimento alla quantità e all'assortimento di schede utilizzate, le aziende possono scegliere di utilizzare o una sola scheda valevole per l'intera popolazione aziendale, più schede che differiscono tra loro a seconda della risorsa, oppure schede specifiche per ciascuna area, funzione o divisione organizzativa.¹⁸ La scheda di valutazione può essere orientata al raggiungimento di obiettivi disparati: in alcune organizzazioni essa è finalizzata all'accertamento e successivo apprezzamento dei risultati conseguiti da una risorsa in un periodo lavorativo, in altre essa è centrata solo ed esclusivamente sulla valutazione di comportamenti, competenze e abilità a livello professionale, in altre ancora il fine ultimo che determina l'utilizzazione di tale strumento è individuato in un mix di tali elementi. Sempre a seconda delle scelte operate da ciascuna organizzazione, nella scheda può essere dato maggior rilievo ad aspetti di tipo

¹⁸ Cfr: Castiello D'Antonio, Andrea , *"Il colloquio di valutazione delle prestazioni"*. Milano: Francoangeli, 2005.

quantitativo come il margine di profitto o il numero di interventi effettuati o di tipo qualitativo come conoscenze e competenze tecnico professionali legate al “saper fare” o ancora fattori di comportamento organizzativo legati al “saper essere”.

Per ciò che attiene alla composizione della scheda di valutazione, essa presenta alcune parti di base analoghe per qualsiasi organizzazione. Successivamente all'intestazione aziendale, vi è una prima sezione nella quale vengono inseriti dati di tipo anagrafico che permettono di identificare e specificare il collaboratore da valutare, il capo diretto che si occuperà della valutazione primaria ed infine il supervisore dell'intero processo, garante dell'imparzialità della valutazione. Dopo aver esposto tali informazioni, nella scheda dovranno essere oggetto di indicazione specifica l'arco di tempo al quale l'attività valutativa si riferisce, il ruolo ricoperto dalla risorsa e la posizione organizzativa detenuta, la funzione di appartenenza, le attività ed i compiti da svolgere e gli obiettivi assegnati andando tempestivamente a specificare qualsiasi variazione o evento eccezionale e rilevante per la valutazione verificatosi in corso d'opera come, ad esempio, una variazione delle attività o della posizione organizzativa, un ampliamento degli incarichi e così via. Da qui si passerà ad una sezione successiva che rappresenta il nucleo centrale di tutta la scheda di valutazione: essa sarà contraddistinta da aree, sotto-aree, fattori di valutazione, obiettivi e risultati attesi, dimensioni valutative, progetti, a fronte dei quali viene richiesto di esprimere un giudizio in forma numerica, alfanumerica, discorsiva, concludendo con un'indicazione sintetica sull'intera prestazione esaminata. Alcune aziende utilizzano un'unica scheda per l'intero personale, altre invece predispongono schede differenziate a seconda del profilo professionale ricoperto o a seconda della funzione aziendale di appartenenza. Le principali differenze che intercorrono tra le schede valutative sono da ricondurre al numero delle aree e dimensioni da valutare, al peso attribuito a ciascuna di esse e all'articolazione e alla ricchezza degli indicatori gestionali e delle leve di sviluppo. La compilazione di tale parte della scheda di valutazione è guidata, nel senso che ad ogni codice o punteggio utilizzato, è correlato un insieme di comportamenti ed azioni, che chiariscono il significato attribuito al codice di valutazione. Nella scheda, inoltre, possono essere oggetto di specificazione eventuali indicazioni sulla risorsa che riguardano l'addestramento e l'aggiornamento professionale, la mobilità occupazionale e territoriale temporanea o permanente, riflessioni sul potenziale di crescita dell'individuo, sulle sue aspettative, sulle sue aspirazioni, sui suoi

interessi professionali, sulla sua propensione a modificare la propria situazione lavorativa sia nel tempo che nello spazio ed infine consigli per lo sviluppo interno della risorsa da applicare ed attuare sia nel breve che nel medio- lungo termine ed eventualmente cenni su premi, incentivi, benefit, nel caso si voglia premiare la risorsa se questa ha conseguito risultati eccellenti. Occasionalmente si possono riscontrare talune organizzazioni le quali prevedono che nella scheda siano lasciate aperte delle sezioni nelle quali indicare missioni e progetti affidati all'individuo con precisa indicazione di eventuali accadimenti contingenti ed imprevedibili che hanno avuto un riflesso o positivo o negativo sulla prestazione della risorsa. Se il sistema di valutazione viene progettato ed implementato correttamente, l'attività di compilazione delle schede di valutazione conseguentemente e necessariamente dovrà essere svolta da tre attori organizzativi: il capo diretto in qualità di valutatore, il "capo del capo" in qualità di supervisore e, infine, il soggetto valutato. La responsabilità della corretta e completa compilazione della scheda, almeno per ciò che riguarda le sue parti salienti, rimane comunque in capo al valutatore; il valutato dovrà compilare le parti della scheda a lui spettanti che possono consistere in un'autovalutazione globale e complessiva della performance fornita, in una nota o commento personale, in un'indicazione di attese e preferenze a livello organizzativo e professionale oppure in un commento sul colloquio di valutazione avuto con il capo. Il supervisore legge ed analizza quanto scritto da entrambi i soggetti e in alcuni casi può o meno rilasciare propri commenti o pareri anche con riferimento ad un eventuale colloquio con il capo valutatore che, nel caso sia previsto, verrà svolto anteriormente al colloquio capo-collaboratore. Nel caso in cui gli attori della valutazione siano più di tre, vi saranno delle specifiche aree all'interno della scheda pronte ad accogliere considerazioni e osservazioni che consentono quindi una valutazione di tipo incrociato. In ogni caso, ciascun soggetto deputato a compilare una parte della scheda, è tenuto a firmare e datare la stessa nella parte di propria competenza, per evitare conflitti o contestazioni. Inoltre nel caso di scheda cartacea sono vietate le cancellazioni e l'utilizzo di matite; nel caso di scheda digitalizzata, su ogni campo compilato dovrà essere apposta la firma digitale affinché nessun altro soggetto possa creare modifiche al documento originale. Il rispetto di tale norma è atto a garantire l'autenticità e la "paternità" della scheda e della sua compilazione. A titolo illustrativo è stata inserita la sottostante figura (**Figura 5**) che rappresenta un classico esempio di scheda di valutazione delle performance.

2.3.2 Il colloquio di valutazione

Come accennato in precedenza, il secondo essenziale strumento utilizzato nella valutazione delle performance delle risorse umane nei vari contesti organizzativi, è quello rappresentato dal colloquio di valutazione tra capo e collaboratore. Esso costituisce un momento denso di significato per entrambi i soggetti coinvolti nel processo valutativo, dal quale in alcun modo è possibile sottrarsi soprattutto nel caso in cui le reali prestazioni non siano state conformi alle aspettative e che, se preparato con la massima cura e nei minimi dettagli, lascia dietro di sé conseguenze e benefici molto proficui per le organizzazioni. Al fine di garantire il buon esito di un colloquio, è necessario che esso venga rigorosamente studiato ed organizzato.

Nella pratica, sono in uso differenti tipologie di colloqui valutativi:

- Il colloquio di assegnazione delle attività: rappresenta la concretizzazione della prima fase del processo di performance management (si veda il paragrafo 2.1, punto 1.); è l'incontro iniziale tra capo e collaboratore nel quale vengono delineati, e, di conseguenza, assegnati i compiti, le mansioni e gli obiettivi da raggiungere; in ordine di tempo, si posiziona all'inizio dell'anno lavorativo; la finalità principale di tale colloquio non è di tipo valutativo, in quanto esso mira a trasmettere al detentore di una data posizione organizzativa gli standard di prestazione attesi ottenendone in primo luogo la comprensione ed infine la condivisione e l'apprezzamento. Lo scopo del colloquio, è quello della *“definizione del lavoro atteso e delle prestazioni che l'azienda pone sotto forma di aspettativa globale rispetto ad una data persona che occupa un preciso spazio organizzativo”*¹⁹. Non è possibile infatti valutare le prestazioni di un soggetto se in tempo utile esso non avrà avuto una delucidazione di quello che l'azienda si aspetta in termini di raggiungimento di risultati ed esecuzione di compiti: una non ottimale, non tempestiva o assente assegnazione delle attività, infatti, potrà condurre fuori tema la prestazione professionale della risorsa. Durante l'incontro deve essere comunicato non solo cosa dovrà essere fatto o ottenuto, ma anche il perché, la finalità delle azioni da porre in essere e degli obiettivi da conseguire, nonché le modalità di effettuazione della prestazione che, talvolta, possono essere affidate alla discrezionalità dell'individuo. Il

¹⁹ Castiello D'Antonio, Andrea, *“Il colloquio di valutazione delle prestazioni”*. Milano: Francoangeli, 2005.

capo chiarisce in questo modo cosa l'organizzazione si attende dal valutato e questi, a sua volta, attraverso le indicazioni fornitegli, potrà trarre delle linee guida che possano agevolarlo ed indirizzarlo nel corretto espletamento delle mansioni a lui assegnate. Il colloquio rappresenta, inoltre, un momento connesso con il sistema premiante-meritocratico presente nell'organizzazione, poiché esplicita come il soggetto dovrà impegnarsi al fine di raggiungere prestazioni correlate a standard di retribuzione superiori o uguali a quelli previsti dall'ente per la specifica posizione ricoperta. Negli ambienti organizzativi più evoluti, è prevista la possibilità nella medesima sede di dare maggior spazio al collaboratore il quale potrà avanzare proposte innovative, suggerimenti e consigli per cambiamenti gestionali o operativi;

- Il colloquio di check: esso serve a monitorare in corso d'opera l'andamento della prestazione fornita dal soggetto valutato e consiste nell'attuazione della seconda fase del processo di valutazione delle prestazioni (riferimento al paragrafo 2.1, punto 2.). E' molto importante in quanto offre la possibilità di adeguare e tarare la prestazione professionale quasi in "tempo reale" senza attendere il colloquio di fine anno quando sarebbe ormai troppo tardi per porre rimedio ad eventuali anomalie e soprattutto consente al capo di reperire una rilevante mole di informazioni funzionali ad una migliore gestione dei propri subordinati. Nel corso del periodo lavorativo, si terrà questo contraddittorio diretto tra valutato e valutatore che ha lo scopo di accertare l'andamento e i carichi di lavoro, le criticità, le problematiche, insomma tutto ciò che è avvenuto in campo lavorativo. Nei contesti organizzativi più statici può essere sufficiente programmare un solo colloquio di check posizionato a metà dell'anno lavorativo ma, al crescere della dinamicità e mutevolezza dell'ambiente di riferimento, si tenderà ad aumentarne il numero per far sì che il soggetto possa tempestivamente modificare le proprie linee prestazionali e per impedire che eventuali situazioni sfavorevoli possano incidere negativamente sull'andamento del settore organizzativo di appartenenza;
- Il colloquio di valutazione delle prestazioni: trattasi della terza fase del processo valutativo esplicitata nel paragrafo 2.1, punto 3. Collocato temporalmente alla fine dell'anno solare, in esso verranno raffrontate le attese del valutatore con le prestazioni ed il lavoro svolto dal collaboratore. Nonostante vi siano stati nel corso dell'anno molteplici

incontri tra capo e collaboratore in merito all'andamento prestazionale del soggetto, che potrebbero superficialmente far presupporre l'inutilità di tale colloquio finale, è invece basilare dare ad esso rigore e formalizzazione, non sottovalutandone la portata ed il significato;

- Il colloquio di feedback: alcune organizzazioni prevedono la presenza di tale momento a valle dell'intero processo valutativo, più precisamente successivamente alla fase in cui il supervisore del processo ha visionato e commentato la scheda di valutazione delle prestazioni. Il suo obiettivo è quello di comunicare formalmente al collaboratore gli esiti ai quali si è giunti attraverso il processo di performance management, impostando piani ed azioni correttive e di sviluppo. Per un esito positivo del colloquio, è fondamentale l'elogio degli aspetti positivi della performance attuata, non andando a focalizzare l'attenzione esclusivamente su quelli negativi, e definire i fattori da migliorare attraverso un continuo supporto e consiglio. Non è un colloquio unilaterale o unidirezionale: infatti è necessario che il capo discuta con la partecipazione attiva del collaboratore in merito agli aspetti più salienti del processo di valutazione, ascoltandone le opinioni, le divergenze, le esigenze, valutando con questo i correttivi da attuare per ottimizzare le performance future. Il colloquio di feedback, pertanto, va pilotato verso un utilizzo della valutazione delle prestazioni rivolto al futuro della vita del collaboratore: *“il colloquio di feedback è, in sostanza, il momento rivolto al futuro di una procedura – la valutazione delle prestazioni – che ha sostanzialmente la finalità di accertare il passato”*²⁰. Rappresenta la realizzazione pratica della fase conclusiva dell'intero processo di valutazione delle prestazioni (vedasi paragrafo 2.1, punto 4.).

Esistono molteplici motivazioni a supporto dell'attuazione di un incontro formale e periodico tra capo e collaboratore. Innanzitutto ogni lavoratore ha il diritto di essere informato sull'andamento dei propri compiti lavorativi e di ottenere in merito ad essi una valutazione trasparente ed oggettiva: essa non può essere relegata ad una impersonale ed unilaterale comunicazione cartacea, ma necessiterà di una sua concretizzazione nel corso di un incontro formale e pianificato nel quale passare in rassegna quanto avvenuto in precedenza, esporre e confrontare pareri e punti di vista. Esso, in ultima analisi, oltre a rappresentare un momento unico nel quale il capo rivolge tempo ed attenzione al proprio

²⁰ Castiello D'Antonio, Andrea, *“Il colloquio di valutazione delle prestazioni”*. Milano: Francoangeli, 2005.

collaboratore, è portatore di una valenza fondamentale per il valutato il quale trova in tale sede l'occasione più idonea per la discussione delle proprie sorti lavorative, di eventuali piani di formazione improntati allo sviluppo e accrescimento professionale connessi con i sistemi motivazionali, di incentivazione e retribuzione. Tra l'altro, tale incontro può essere configurato come una sorta di veicolo attraverso il quale trasmettere e condividere con modalità differenziate da ruolo a ruolo, la cultura organizzativa, i suoi valori, le sue tradizioni, la mission, la vision, gli obiettivi di business da conseguire.

Possiamo chiederci quale struttura debba essere riservata al colloquio di valutazione delle prestazioni affinché esso abbia validità ed efficacia organizzativa. In primo luogo è vitale che il colloquio sia pianificato e preparato da entrambi gli attori coinvolti: i colloqui vanno programmati e studiati nel minimo dettaglio dai valutatori e comunicati con largo anticipo al valutato affinché questo non venga colto di sorpresa, non avendo così la preparazione mentale e psicologica necessaria ad un incontro formale ed importante. Una adeguata preparazione al colloquio, sia da parte del capo chiamato a valutare, sia da parte del collaboratore ora nelle vesti di valutato, è quindi ritenuta una fondamentale base di partenza per lo svolgimento di qualsivoglia incontro dialettico, sia esso di valutazione prestazionale o gestionale/di sviluppo. Non è tollerata in alcun caso l'improvvisazione: è assolutamente necessario che il valutatore abbia acquisito tutte le informazioni riguardanti la risorsa, dal suo profilo personale e professionale all'andamento prestazionale nell'ultimo periodo utile di riferimento. Il valutatore dovrà poi avere dimestichezza con tutti i supporti tecnico-operativi, organizzativi ed informativi del sistema di valutazione in uso all'interno della organizzazione, dovrà essere a conoscenza del manuale di valutazione, dovrà conoscere in modo approfondito la composizione ed il significato di ogni singola area della scheda, delle scale di misurazione utilizzate, delle dimensioni e dei fattori da valutare, dovrà avere contezza della filosofia a cui si ispira l'intero sistema e dei valori organizzativi che essa sottende. Infatti, solo attraverso una cognizione ad ampio spettro del sistema di valutazione costruito ed implementato dalla propria organizzazione, il valutatore riuscirà ad acquisire una padronanza tale da condurre un colloquio imparziale ed obiettivo. Affinché ciò venga portato a compimento, il capo valutatore dovrà aver partecipato a corsi di addestramento e formazione manageriale specificatamente rivolti alla valutazione delle prestazioni. Egli dovrà, inoltre, concentrarsi attentamente sul collaboratore da valutare attraverso un'analisi

approfondita e circoscritta dei comportamenti organizzativi e professionali da quest'ultimo adottati. Nell'attuare tale pratica, può risultare molto rischioso affidarsi alla sola memoria poiché di solito si ricordano solo gli eventi più recenti e negativi con la conseguenza di somministrare un giudizio parziale, sommario e non oggettivo: sarà onere del manager diligente registrare nel corso dell'anno tutti gli eventi significativi, le azioni, ed i risultati relativi al collaboratore e consultarli per la preparazione al colloquio. In mancanza di tale database, la valutazione correrà il rischio di essere limitata, parziale, sbilanciata, poco veritiera e obiettiva. Lo spazio fisico in cui si svolgerà il colloquio (nella prassi più comune l'ufficio del capo) deve essere attentamente preparato poiché, per la riuscita di tale incontro, è necessario che il collaboratore si senta a proprio agio, non abbia l'impressione di essere oggetto di inquisizione e soprattutto non deve avere la percezione che a tale momento si assegni un scarsa importanza a causa dell'eccessiva informalità o sbrigatività dei gesti.

Come accennato nelle precedenti pagine, ad integrazione del colloquio di valutazione, con diverse modalità applicative, può essere utilizzato l'altro eccellente strumento di performance management, ovvero la già citata scheda di valutazione che, se correttamente utilizzata, potrà influire positivamente sul successo dell'intero processo valutativo. Vi sono tre diversi utilizzi della stessa a supporto del colloquio:

- 1) L'iter classico e più frequente, prevede che la scheda venga preventivamente compilata dal capo e successivamente analizzata e discussa con il collaboratore proprio nell'ambito del colloquio;
- 2) La scheda viene compilata in forma non ufficiale da entrambi i soggetti; una copia della stessa viene rilasciata al collaboratore che dovrà effettuare un'autovalutazione, un'altra verrà precompilata dal capo: gli esiti del colloquio di valutazione faranno da terreno fertile per la compilazione congiunta della scheda ufficiale e definitiva;
- 3) Prima dello svolgimento del colloquio, né il capo né il collaboratore compileranno la scheda: il capo formulerà le sue valutazioni ed i suoi giudizi sulla base delle informazioni ed osservazioni reperite nel corso di tutto l'anno lavorativo. Essa verrà compilata a discrezione del capo o successivamente all'incontro oppure a conclusione dello stesso con l'interazione e la partecipazione diretta del collaboratore, sulla base delle disamine riscontrate nel confronto dialettico appena operato.

Se vogliamo individuare ed analizzare gli scopi del colloquio di valutazione delle prestazioni, è necessario tener presenti più prospettive e dimensioni dal momento che essi dipenderanno e si differenzieranno principalmente in relazione alla cultura aziendale e al sistema di gestione delle risorse umane in cui il performance management è collocato: il colloquio di valutazione, inoltre, risentirà inevitabilmente dei pregi e dei difetti dello stile e della cultura d'impresa nel quale viene attuato.²¹ Tuttavia, in generale, gli scopi che comunemente il colloquio intende perseguire sono sintetizzabili nel seguente prospetto:

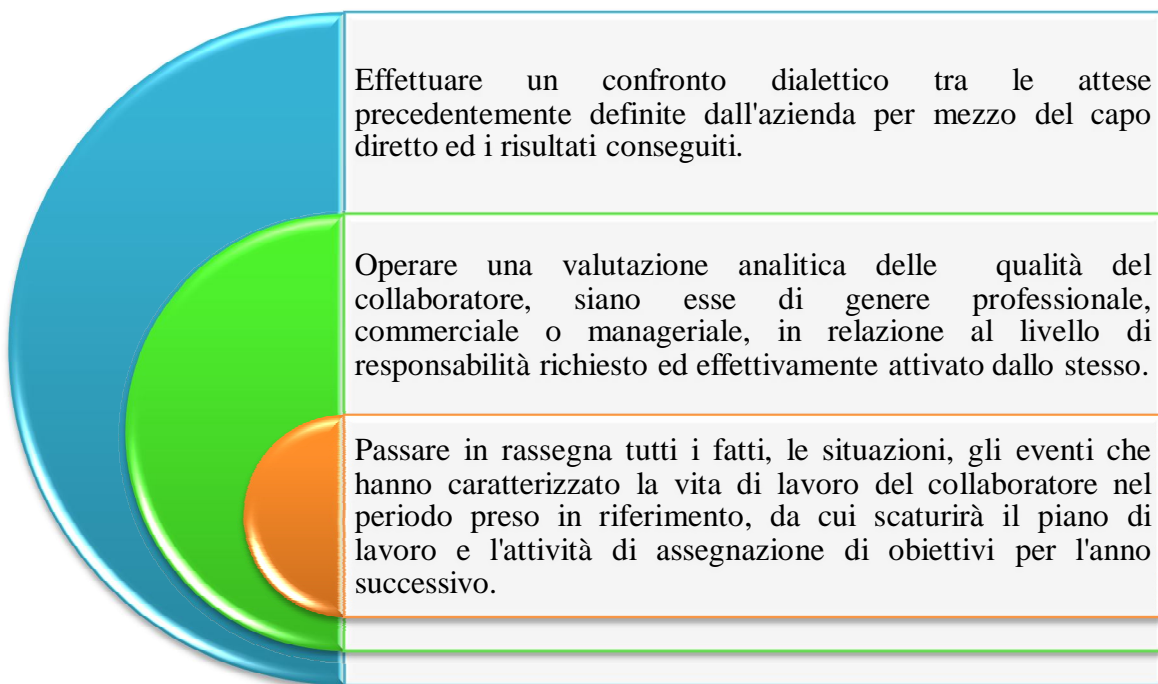


Figura 6

Possiamo, a questo punto, domandarci quali siano gli step principali da seguire per la realizzazione di un proficuo colloquio di valutazione delle performance delle risorse umane. La prima fase dell'incontro si realizza con l'apertura dello stesso: l'incipit del colloquio è fondamentale poiché dalla sua qualità e predisposizione dipende l'attivazione di energie propositive da parte dei soggetti coinvolti, l'intera dinamica e il buon esito dello stesso. È necessario accogliere con cordialità il collaboratore facendolo sentire a proprio agio anche con riferimento all'occupazione fisica degli spazi. Da qui è fondamentale definire il cosiddetto "campo discorsivo", fornendo indicazioni sui tempi e sulle finalità del colloquio, e circoscrivere i contenuti dell'incontro. Il valutatore dovrà poi inviare al valutato segnali

²¹ Cfr: Gabrielli Gabriele, "People Management. Teorie e pratiche per una gestione sostenibile delle persone". Milano: FrancoAngeli, 2010.

importanti che attestino una forte concentrazione ed attenzione sull'evento e sulla persona e dovrà contestualizzare la valutazione delle prestazioni nell'ambito della vita aziendale, in particolar modo chiarendo al valutato le sue finalità ed i benefici sia a livello individuale che organizzativo. Infine, sarà utile ottenere informazioni in linea generale sulla vita lavorativa del collaboratore. La seconda fase del colloquio prevede un vero e proprio resoconto delle attività che sono state svolte nel periodo oggetto di valutazione, in coerenza con la prospettiva a cui guarda la valutazione delle performance, attività prevalentemente rivolta al passato. Prima di affrontare tale aspetto, il capo dovrà offrire al collaboratore la possibilità di esprimere il proprio punto di vista sull'andamento globale dell'anno lavorativo e quindi di effettuare un excursus sull'esperienza appena conclusa, in altre parole consentirgli una sorta di autovalutazione, ovvero un giudizio in prima persona in merito alla propria prestazione. Ciò consentirà di comprendere anche come egli "vive", percepisce ed interpreta il contesto e le dinamiche organizzative. Terminato tale momento, il capo con l'ausilio del collaboratore dovrà delimitare in maniera puntuale lo spazio organizzativo che lo stesso ha occupato nel periodo di riferimento in termini di attività svolte, ruoli occupati, compiti e obiettivi assegnati; quest'ultima attività sarà tanto più rilevante nel caso in cui nell'organizzazione non sia prevista una formalizzazione scritta degli atti connessi alla valutazione, onde evitare che eventuali contrasti possano influire negativamente sull'esito del colloquio. Si dovranno poi passare in rassegna le reti di relazioni sia interne (superiori, colleghi, collaboratori) che esterne (clienti, fornitori, enti, consulenti) di carattere gerarchico-funzionale, interpersonale ed inter-organizzativo, in cui il collaboratore ha operato. L'ultima delicatissima fase, è quella che riguarda l'analisi delle dimensioni da valutare: gli elementi da valutare vengono definiti "dimensioni" e racchiusi all'interno di settori omogenei; nella misurazione delle prestazioni si fa riferimento a tre settori di valutazione:

1. Settore della valutazione della competenza professionale: ricadono al suo interno principalmente le valutazioni del personale tecnico operativo;
2. Settore della valutazione del comportamento organizzativo: applicato ai professional, agli specialisti ed ai ruoli commerciali;
3. Settore della valutazione degli obiettivi/risultati: vengono giudicati in relazione al conseguimento di obiettivi e risultati i manager di elevato livello.

Di seguito vengono riportati sinteticamente i tratti peculiari di ciascun settore.

1. Settore della valutazione della competenza professionale

OGGETTO:

Competenze professionali: conoscenze teoriche di base ed aggiornamenti successivi, capacità tecniche e specialistiche, capacità trasversali; miscela di elementi pratici e teorici, mix tra sapere e saper fare messo in campo nel periodo di riferimento nell'attuazione del ruolo professionale.

FINALITA':

Possibilità di valutare la competenza professionale del collaboratore, le sue eventuali mancanze, il suo graduale accrescimento con esplicito riferimento al mandato assegnatogli e date le opportunità offerte al fine del perfezionamento delle competenze.

MODALITA' DI ATTUAZIONE:

Viene assegnato alla dimensione valutativa o un punteggio di carattere numerico o un giudizio qualitativo, i quali verranno discussi con il collaboratore.

CRITICITA':

Bisogna fare attenzione a non confondere l'area specifica delle competenze tecniche con lo spazio che delimita i comportamenti organizzativi. Generalmente tale attività non comporta difficoltà rilevanti per il capo: infatti la valutazione del sapere e del saper fare costituisce attività piuttosto semplice ovviamente se quest'ultimo ha monitorato ed osservato in corso d'opera il suo collaboratore non limitando quindi l'attività valutativa solo a questo momento.

CONFIGURAZIONI DI SINTESI ALLA FINE DELLA VALUTAZIONE:

- Debattente, occupante, esperto, dominante;

- Junior, senior;
- Professional specialistico, integratore, trasversale;
- Tecnico di base, in sviluppo, consolidato o avanzato.

2. Settore della valutazione del comportamento organizzativo

DEFINIZIONE:

Con l'espressione "comportamento organizzativo" si fa riferimento ad un insieme di fattori, aggregati in aree e settori omogenei, a cui viene assegnato un valore puntuale o un range valoriale; essi possono essere considerati paritetici fra loro per importanza, oppure possono essere oggetto di ponderazioni: ciò si sostanzia in un moltiplicatore applicato ad ogni specifico fattore oppure alle aree di valutazione. I comportamenti organizzativi sottendono specifiche capacità ed abilità, ma anche atteggiamenti e valori, i quali rivestono un'importanza fondamentale nel performance management.

MODALITA' DI ATTUAZIONE:

Durante il colloquio può essere utile seguire alcune indicazioni operative:

1. Analisi delle azioni: analizzando le modalità di agire del collaboratore si può impostare il colloquio rispondendo a tre domande specifiche centrate sull'oggetto dell'azione e sulle sue finalità: quindi cosa il collaboratore ha fatto, come lo ha fatto e con quali finalità.
2. Tecnica star: l'acronimo star (situation, task, action, result) sta ad indicare la necessità di procedere seguendo un percorso che prevede inizialmente un'analisi della situazione in cui il valutato si trova ad operare, un'osservazione dell'obiettivo da raggiungere o del compito assegnato, successivamente l'azione posta in essere e i risultati conseguiti.
3. Resoconto degli eventi comportamentali: si concretizza nella rilevazione di schemi di comportamento organizzativo che il collaboratore tende ad attivare con maggior frequenza a fronte di situazioni, eventi o problemi simili da fronteggiare. Essa costituisce la base della valutazione delle prestazioni delle singole

dimensioni valutative.

AREE DI VALUTAZIONE:

- Area relazionale: si fa riferimento alla dimensione sociale del valutato;
- Area intellettuale: si va a valutare la capacità intellettuale dell'individuo nella risoluzione di problematiche;
- Area realizzativa: viene assegnato un valore al grado di raggiungimento dei risultati;
- Area manageriale: vengono specificatamente analizzate le capacità di leadership del collaboratore;
- Area commerciale: si giudicano le capacità di vendita e di gestione degli affari del valutato;
- Area dei valori: in essa si va a valutare il corretto adattamento dei valori aziendali nell'atteggiamento attuato in campo lavorativo;
- Area disciplinare: si esamina il rispetto di norme e regolamenti aziendali nei comportamenti attuati dall'individuo;
- Area dell'Etica professionale: può essere inserita o nell'area dei valori oppure se di grande rilievo per l'organizzazione, occupare un posto a se stante;
- Area della Programmazione e della Organizzazione: qui si valuta l'abilità del valutato ad autogestirsi nelle proprie mansioni.

Ovviamente ciascuna organizzazione selezionerà le aree più conformi alla propria cultura, al proprio scenario, modificandole in presenza di cambiamenti organizzativi o ambientali.

CRITICITA':

Il capo dovrà adeguatamente prepararsi al sostenimento del colloquio attraverso un'attenta e continua registrazione dei fatti prestazionali riferiti al periodo oggetto d'esame; se non vi fosse tale risorsa, il colloquio di valutazione delle performance diventerebbe un momento di scontro e conflitto dannoso sia per i soggetti coinvolti sia per l'intera organizzazione.

3. Settore della valutazione degli obiettivi

OGGETTO:

Obiettivo: Risultato da raggiungere che dovrà essere discusso, concordato e condiviso con il collaboratore: esso dovrà essere misurabile, oggettivo e verificabile. Al collaboratore è necessario lasciare autonomie e risorse al fine di poterlo conseguire nel periodo di tempo predeterminato.

MODALITA' DI ATTUAZIONE:

La gestione del colloquio di valutazione delle prestazioni nella fase dell'analisi degli obiettivi raggiunti, prevede richiami sulla tipologia di obiettivi stabiliti, su ciò che nel corso del tempo è avvenuto, andando così a modificare ciò che in precedenza era stato stabilito. Nella realtà infatti tra la definizione degli obiettivi ed il loro raggiungimento, possono interagire diversi eventi (sostituzioni, ridefinizioni, problematiche) i quali vanno obbligatoriamente riportati alla luce durante il colloquio poiché possono aver condizionato positivamente o negativamente il conseguimento dei risultati. E' necessario invitare il collaboratore ad effettuare un'analisi sul livello e sulle modalità di raggiungimento degli obiettivi; inoltre si deve prestare molta attenzione ai risultati positivi conseguiti enfatizzandoli e valorizzandoli, non dandoli per scontato, passando solo successivamente in rassegna quelli negativi.

CRITICITA':

Nel corso di tale fase del colloquio può essere difficile per il capo evitare digressioni nel discorso del collaboratore: nel limitarlo in tal senso è necessario fare attenzione al livello di emotività e di coinvolgimento dello stesso. Alla fine dell'analisi del raggiungimento di ciascun obiettivo, il collaboratore non deve avere alcun dubbio o incertezza sulla valutazione operata in merito da parte del capo. Tra l'altro in tale occasione è d'obbligo favorire azioni tese ad attivare un'autocritica costruttiva, a consolidare la fiducia in se stesso, definire programmi

di sviluppo e miglioramento.

L'ultimo passaggio consiste nella chiusura del colloquio, che si concretizza attraverso l'analisi di tematiche specifiche che possano dare lo spunto necessario per l'attivazione di azioni rivolte al futuro del valutato come l'assunzione di nuovi incarichi o più ampie responsabilità organizzative, l'inserimento in gruppi di progetto, programmi di mobilità, azioni di sviluppo del potenziale riscontrato, l'attivazione di percorsi formativi, l'assegnazione alla risorsa di un coach e così via. Si arriva così alla valutazione finale sintetica e ai commenti conclusivi dei due attori organizzativi. Per ciò che attiene alla prima dimensione, si va da semplici valutazioni numeriche, a indicazioni qualitative: essa sarà di fondamentale importanza in quanto raccoglie e sintetizza l'intero esame di valutazione delle prestazioni del collaboratore e il grado di conseguimento dei risultati prestabiliti. Per quel che riguarda la seconda dimensione, sia il collaboratore che il capo, se lo desiderano, possono esporre proprie osservazioni sullo svolgimento del colloquio e sulla valutazione della performance nel suo complesso. A questo punto, la scheda è totalmente compilata, ed è quindi pronta per il vaglio del supervisore.

L'ultima notazione riguarda la presenza, tra gli strumenti del performance management, del cosiddetto "manuale di valutazione", il quale contiene le linee guida del sistema valutativo. Rappresenta un importante ausilio e svolge la duplice funzione di supporto operativo per i valutatori e strumento di propagazione delle informazioni inerenti il sistema di valutazione per tutto il personale dell'organizzazione.

CAPITOLO TERZO

LA SITUAZIONE ATTUALE DEL SETTORE PUBBLICO

3.1 Premessa

Dopo l'ampia disamina del sistema di valutazione delle performance nell'ambito delle organizzazioni private, in questo capitolo porremo attenzione alle modalità con cui il problema è stato affrontato nel settore pubblico, con riferimento alle metodologie, agli strumenti ed ai processi utilizzati, agli obiettivi prefissati ed ai risultati raggiunti; ciò al fine ultimo di giungere ad una comparazione, per quanto possibile obiettiva e trasparente, tra le due galassie in relazione al tema in esame.

Come accennato nei capitoli precedenti, la diffusione ed il progressivo utilizzo dei sistemi di valutazione delle prestazioni nelle organizzazioni private ha comportato una sorta di rivoluzione copernicana nella gestione delle risorse umane; l'attività valutativa, infatti, si è dimostrata sul campo uno strumento potente e flessibile che, attraverso il miglioramento del singolo sia a livello personale che professionale, ha comportato una conseguente e quasi automatica estensione dei benefici all'intera organizzazione.

E' evidente che una svolta di tali proporzioni non poteva non suscitare l'interesse dei manager operanti nel settore pubblico e dei politici più avveduti e più aperti alle novità.

Anche se con la lentezza e l'indecisione caratteristiche della Pubblica Amministrazione, il tema ha cominciato a far breccia a partire dai primi anni Novanta. I primi, timidi tentativi si sono realizzati con i due seguenti provvedimenti normativi :

- ✓ Decreto legislativo n. 29 del 1993 in attuazione dell'articolo 2 della Legge 23 ottobre 1992, n. 421, in tema di "Razionalizzazione dell'organizzazione delle amministrazioni pubbliche e revisione della disciplina in materia di pubblico

impiego” il quale inizia ad introdurre i principi di trasparenza e di connessione tra incentivi economici ed effettiva prestazione erogata nei contesti pubblici;²²

- ✓ Decreto Legislativo 286 del 1999 in attuazione dell’articolo 11 della Legge 15 Marzo 1997 numero 59, in materia di “Riordino e potenziamento dei meccanismi e strumenti di monitoraggio e valutazione dei costi , dei rendimenti e dei risultati dell’attività svolta dalle amministrazioni pubbliche”, il quale, nonostante fosse rivolto maggiormente alle performance organizzative piuttosto che individuali, inizia ad introdurre già le tematiche del controllo interno, della valutazione, delle *best practices*.²³

Dopo un periodo di rallentamento della produzione normativa, solo nell’ultimo quinquennio abbiamo assistito a tentativi più incisivi volti alla trasmissione della mentalità valutativa nel settore pubblico, con il fine di provare a rimuovere quegli ostacoli che hanno impedito ai precedenti decreti di generare un tangibile miglioramento ed un effettivo salto di qualità. Questi primi esperimenti sono stati innescati dai Contratti Collettivi Nazionali di Comparto (essi riguardano in maniera settoriale la pubblica amministrazione e regolano i rapporti tra lo Stato, in questo caso nella veste di datore di lavoro, ed i dipendenti pubblici) i quali hanno previsto nuovi strumenti di incentivazione legati a fattori quali la produttività, l’efficienza intesa come il rapporto tra risultati effettivamente conseguiti e quantitativo di risorse utilizzate, l’efficacia e cioè la capacità di raggiungere gli obiettivi prefissati, in sostituzione dei vecchi sistemi premiali basati sulla cosiddetta “distribuzione di incentivi a pioggia”; questi ultimi, prevedendo l’erogazione indistinta, indifferenziata e non meritocratica di premi e gratificazioni a tutti i soggetti coinvolti, risultavano fonte e causa dell’ appiattimento della performance su livelli medio-bassi, con il naturale corollario di generare servizi scarsamente qualitativi da parte delle pubbliche amministrazioni.

La pubblica amministrazione ha il dovere e l’onere di impegnarsi profondamente per raggiungere obiettivi sempre più ambiziosi di efficacia, efficienza e produttività in ossequio alla ingente responsabilità nei confronti del fruitore finale dei propri servizi, ovvero il cittadino, affinché egli possa contare su servizi adeguati alle proprie esigenze, nel rispetto

²² Cfr: Decreto Legislativo 29 del 1993, pubblicato in Gazzetta Ufficiale il 6 febbraio 1993 disponibile sul sito: www.gazzettaufficiale.it

²³ Cfr: Decreto Legislativo 286 del 1999, pubblicato in Gazzetta Ufficiale il 18 agosto 1999, disponibile sul sito: www.gazzettaufficiale.it

della sua dignità e della sua qualità di cliente-contribuente. Tale responsabilità delle pubbliche amministrazioni nei confronti dei cittadini risulta essere strettamente interrelata con il concetto di valutazione: più precisamente essa implica una valutazione oggettiva dell'operato di ogni pubblica organizzazione, che fondi la propria esistenza su precisi standard definiti a livello nazionale (da adattare ovviamente alle caratteristiche specifiche di ciascuna organizzazione) e che venga mossa nella sua azione da obiettivi specifici e definiti ex ante.

Da tali considerazioni muove la più recente ed innovativa riforma delle pubbliche amministrazioni degli ultimi tempi, ovvero il Decreto Legislativo n. 150 del 27 ottobre 2009, di attuazione della Legge 4 marzo 2009 n. 15 in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni, più comunemente conosciuta con l'appellativo di "Riforma Brunetta" dal nome del ministro dal quale è stata concepita e voluta. La norma, introducendo regole rigide, vincolanti ed imperanti per tutti gli organismi pubblici in materia di valutazione del personale, tenta di introdurre un sistema che consente di elargire premi legati solo al merito ed alla performance svolta.

3.2 La riforma Brunetta e l'impianto metodologico di riferimento della valutazione nelle amministrazioni pubbliche

A detta dello stesso ispiratore, il Decreto Legislativo 150 del 2009 nasce dall'esigenza di introdurre un cambiamento radicale nel settore del lavoro pubblico, come risposta forte e decisa al malcontento diffuso e generalizzato avvertito dai cittadini italiani che sempre più mal sopportano l'arretratezza e l'inefficienza della pubblica amministrazione, una grande azienda che muove oltre 3,5 milioni di lavoratori e che produce beni e servizi fondamentali per il cittadino ora nelle vesti di cliente finale.

Le responsabilità maggiori in merito al malfunzionamento della macchina pubblica sono, senza dubbio alcuno, da imputare da un lato ai governi politici di qualsivoglia orientamento susseguitisi nel corso del tempo, i quali sono stati più inclini ad accrescere il proprio potere e consenso piuttosto che a delineare un'organizzazione pubblica in grado di garantire la

piena soddisfazione dei cittadini, dall'altro agli stessi dirigenti degli organismi pubblici molto spesso impreparati, inadeguati o disinteressati al bene comune.

Volgendo lo sguardo alle altre realtà europee si può scorgere l'enorme gap esistente tra queste ultime e la situazione italiana in merito all'erogazione di servizi al cittadino: altamente qualitativa ed efficiente la prima, improduttiva ed inadeguata la seconda con la conseguenza di aver causato nel corso del tempo una progressiva perdita di competitività ed attrattività per i capitali esteri; un imprenditore che vuole investire nel nostro paese sarà ben presto scoraggiato solo considerando le lungaggini, gli ostacoli frapposti e le inefficienze della nostra burocrazia.

Riducendo il campo di osservazione, notiamo che il suddetto divario è presente anche all'interno del nostro paese nel quale spiccano le differenze abissali tra eccellenze emergenti in alcuni settori e l'arretratezza di alcune amministrazioni pubbliche che erogano servizi qualitativamente simili a quelli offerti da paesi sottosviluppati. In questo contesto, per alcuni versi desolante, si inserisce la riforma Brunetta, nata con l'intento di introdurre la cultura del merito, dell'innovazione, della trasparenza, della valutazione del personale e conseguente incentivazione dello stesso, visti come pilastri del pubblico operato affinché la pubblica amministrazione divenga realmente efficace, efficiente, produttiva e al servizio di tutti i cittadini, adeguata agli standard continentali, volta al raggiungimento di obiettivi qualitativi vicini a quelli ottenuti dal settore privato, verso il quale il contesto pubblico dovrebbe tendere, pur nel pieno rispetto delle proprie peculiarità.

Il decreto legislativo 150 dell'anno 2009, come precedentemente affermato, traduce in norme giuridiche vincolanti ed imperanti i principi contenuti nella legge delega del 4 marzo 2009 n. 15, la quale ha previsto una profonda correzione degli elementi più rilevanti nel contesto della disciplina del lavoro presso le pubbliche amministrazioni. Gli obiettivi di fondo che la summenzionata riforma si aspetta di conseguire possono essere focalizzati nei successivi punti:

- Assicurare standard qualitativi elevati nei servizi resi ai cittadini e quindi incentivare la qualità della prestazione lavorativa;
- Migliorare l'organizzazione del lavoro all'interno delle pubbliche amministrazioni;

- Introdurre una cultura dominante di valutazione della performance del personale e dei dirigenti;
- Riconoscere meriti e demeriti del personale pubblico (compreso quello dirigente);
- Garantire selettività e concorsualità nelle progressioni di carriera;
- Rafforzare l'autonomia, la responsabilità ed i poteri della dirigenza pubblica;
- Promuovere e garantire le pari opportunità;
- Incrementare l'efficienza del lavoro pubblico e contrastare la scarsa produttività e l'assenteismo;
- Promuovere la trasparenza dell'operato delle amministrazioni pubbliche a garanzia e tutela della legalità.²⁴

Il nodo cruciale della riforma è rappresentato dal principio della “selettività” intesa, da una parte, come guida per l'attribuzione di incentivi economici e di carriera affinché siano premiate le risorse realmente capaci, meritevoli e che dimostrano impegno e dedizione nel campo lavorativo e, all'opposto, come strumento dissuasivo di comportamenti negativi che danneggiano l'operato degli organismi pubblici e che quindi vanno necessariamente corretti.

Affinché ciò accada, è vitale introdurre anche all'interno delle pubbliche amministrazioni, così come è accaduto nei contesti privati, una solida e massiccia cultura della valutazione indispensabile per l'individuazione ed il successivo elogio delle migliori prestazioni e dei lavoratori più lodevoli, e per l'esorcizzazione di comportamenti accomodanti, passivi e altamente dannosi per i cittadini.

E' proprio la carenza di tale cultura valutativa che ha impedito ogni tentativo di produrre un miglioramento tangibile e misurabile delle prestazioni delle amministrazioni pubbliche.

In linea generale, il Decreto prevede l'introduzione di un “Ciclo di gestione della performance” che offre alle amministrazioni un nitido quadro d'azione in grado di consentire il passaggio dalla cultura dei mezzi (input), alla cultura dei risultati (output e outcome), tanto auspicato e mai realizzato dalle precedenti normative in materia. Tale

²⁴ Cfr: Decreto Legislativo del 15 ottobre 2009, pubblicato in Gazzetta Ufficiale il 31 ottobre 2009, disponibile sul sito: www.gazzettaufficiale.it

ciclo viene definito analiticamente in ogni sua fase e componente al fine di garantire sia l'omogeneità della sua applicazione, sia la flessibilità della stessa, dovendo esso adattarsi necessariamente ad un universo vasto come quello pubblico, costellato da realtà ciascuna dotata di caratteristiche proprie e specifiche peculiarità: in ultima analisi il suddetto ciclo dovrà consentire alle pubbliche amministrazioni una riorganizzazione del lavoro che possa tradursi in un tangibile miglioramento della prestazione e conseguentemente del servizio finale reso al cittadino. L'implementazione di tale ciclo della performance avrà ripercussioni sia nel rapporto con il personale, con l'ausilio del sistema premiante ad esso correlato, sia sul rapporto con il pubblico andando ad incidere su leve fondamentali quali la customer satisfaction e la trasparenza. L'introduzione di questi ultimi parametri, innovativi per il contesto pubblico, ma affermati ed ampiamente metabolizzati in quello privato, sancisce, come criterio e strumento di ottimizzazione delle performance, la relazione con il cliente consolidata dal rispetto del principio della trasparenza sia nella fase di programmazione ex ante sia nella fase di rendicontazione ex post.

Tre sono gli imperativi di fondo che permettono il successo di tale sistema:

- ❖ la pianificazione ex ante che va ad individuare gli obiettivi da perseguire attraverso criteri in grado di assicurarne pertinenza e validità;
- ❖ il controllo e la misurazione costante del grado di raggiungimento dei suddetti obiettivi;
- ❖ ed infine la rendicontazione (o in termini anglosassoni il "reporting") al fine di garantire la massima tracciabilità dell'operato.

Per ciò che attiene al personale impiegato nelle pubbliche amministrazioni, il Decreto di cui sopra stabilisce la prassi da rispettare per l'erogazione di premi e degli altri strumenti tesi a valorizzare il merito che saranno ampiamente dettagliati nel seguito dell'analisi; è da rilevare che tali disposizioni in materia di premi e strumenti di incentivazione hanno carattere imperativo e che quindi non potranno in alcun caso essere derogate dalla contrattazione collettiva. Viene quindi rafforzato il legame tra performance e retribuzione che vengono ora ad essere direttamente proporzionali, a differenza di quanto avveniva in precedenza quando nelle pubbliche amministrazioni era diffusa la

tendenza alla distribuzione a pioggia dei benefici. Le nuove disposizioni tendono a rafforzare un legame forte tra contrattazione decentrata, valutazione e regime premiale: coerentemente con quanto si verifica nel settore privato, modello d'ispirazione per il pubblico, viene potenziato il peso della contrattazione decentrata²⁵ e viene introdotto il concetto di subordinazione dei premi accessori all'effettivo raggiungimento di obiettivi programmati sia in termini di performance sia in termini di risparmi di spesa. Si può affermare che l'obiettivo centrale di tale intervento normativo è quello di applicare nell'ambito del lavoro pubblico i più efficienti criteri di organizzazione, gestione e valutazione propri dei contesti privati con il fine ultimo di circoscrivere e quindi rimuovere le inefficienze e le cause di improduttività. Le linee di intervento individuate in tal senso sono così sinteticamente rintracciabili:

- Ampliamento del raggio d'azione e delle competenze del personale dirigente, sia nei processi di valutazione del personale subordinato, sia nella delineazione di procedure di mobilità al fine di promuovere il riequilibrio e il più efficiente impiego delle risorse umane;
- Riordino della disciplina del conferimento e della revoca degli incarichi dirigenziali;
- Determinazione di nuove procedure per l'accesso alla dirigenza;
- Promozione della mobilità dei dirigenti sia a livello nazionale che internazionale;
- Introduzione di nuove e più incisive forme di responsabilità dei dirigenti, legate sia al raggiungimento degli obiettivi assegnati sia al controllo sulla produttività del proprio personale;
- Chiarificazione di nuove modalità per l'assegnazione del trattamento economico accessorio, la cui erogazione dovrà avvenire in subordinazione a criteri che rispecchino e rispettino il principio di valorizzazione del merito. La contrattazione integrativa viene sottoposta a vincoli cogenti di spesa i quali sono definiti sulla base degli obiettivi e delle compatibilità di finanza pubblica. Tuttavia le amministrazioni locali possono eventualmente utilizzare anche ulteriori risorse proprie purché vengano sempre rispettati i limiti imposti dal decreto.

²⁵ **Contrattazione decentrata:** fase che porta alla stipula di accordi collettivi raggiunti a livello territoriale o aziendale da rappresentanti dei lavoratori o delle imprese (o enti); trattasi di accordi integrativi che hanno una validità limitata, non "erga omnes" bensì solo per l'azienda o l'ente da cui sono stati stipulati.

In materia di dirigenza pubblica, le finalità del Decreto si ravvisano in una migliore organizzazione del lavoro, nella realizzazione di adeguati livelli di produttività del lavoro pubblico, nel miglioramento qualitativo dei servizi forniti al cittadino e contestualmente nel riconoscimento di meriti e demeriti. Tale normativa, infine, tende a valorizzare maggiormente la figure del dirigente delle amministrazioni pubbliche il quale, oltre ad essere titolare di innumerevoli competenze, avrà a sua disposizione concreti strumenti per operare e, all'opposto, verrà sanzionato anche a livello economico, qualora non svolga in maniera adeguato il proprio operato. Il decreto si propone di dar vita ad un processo di graduale convergenza con il settore privato prevedendo che il dirigente sia, in qualità di rappresentante del datore di lavoro, il primo responsabile della gestione delle risorse umane e della qualità e quantità del "prodotto" delle pubbliche amministrazioni. I dirigenti sono i veri responsabili dell'attribuzione dei trattamenti economici accessori in quanto ad essi compete la valutazione della performance individuale di ciascun dipendente secondo criteri certificati dal sistema di valutazione.

3.2.1 Ciclo di gestione della performance

Dopo aver sinteticamente enucleato le principali novità in tema di valutazione introdotte dalla riforma Brunetta, è necessario iniziare un'attenta analisi di quelli che rappresentano i capisaldi su cui poggia l'intero sistema di valutazione delle prestazioni in ambito pubblico. Per quanto concerne i principi generali di riferimento, l'articolo tre del decreto ne elenca molteplici, fortemente integrati tra di loro; tra essi i più apprezzabili sono:

- **Valorizzazione del merito:** sia in termini individuali che di struttura di appartenenza attraverso l'erogazione di premi di risultato legati alla performance del singolo e delle unità organizzative; il sistema deve garantire un'adeguata pervasività in tutti i livelli dell'organizzazione fino a raggiungere il singolo operatore: costituiranno oggetto di valutazione le performance delle organizzazioni nel loro complesso, delle singole unità organizzative o aree di responsabilità nonché dei singoli dipendenti;

- **Obbligo di misurazione e valutazione delle performance** al fine del miglioramento qualitativo dei servizi resi dal pubblico impiego;
- **Trasparenza nei risultati conseguiti, delle risorse utilizzate e delle informazioni riguardanti il processo di valutazione:** il tema della trasparenza risulta essere uno dei perni fondamentali del sistema di valutazione proposto per diversi motivi. Essa è innanzitutto considerata come leva principale dell'”*accountability*” in quanto si ritiene che la misurazione dei risultati conseguiti possa tradursi in un processo di responsabilizzazione degli operatori nella misura in cui essa è vincolata alla pubblicazione dei dati e quindi ad un ritorno informativo sia alle pubbliche amministrazioni sia ai cittadini;
- **Centralità della customer satisfaction:** i metodi e gli strumenti per misurare, valutare e premiare le performance devono tener conto del soddisfacimento dei bisogni e degli interessi dei fruitori finali del servizio o dell'intervento erogato. Il concetto sembrerebbe ovvio, ma non sempre lo è quando si ha a che fare con pubbliche amministrazioni nelle quali, molto spesso, l'interesse del dipendente è anteposto a quello del cliente. Il fine ultimo di questo principio generale è che il cittadino-utente sia sempre più attore protagonista del processo di erogazione del servizio da lui stesso richiesto anziché avere un ruolo marginale di semplice comparsa;
- **Coerenza tra il sistema di valutazione delle performance e l'erogazione dei premi legati al merito:** l'enunciazione di tale principio potrebbe sembrare superflua, ma analizzando il settore pubblico appare evidente quanto, nella pratica, esso sia stato disatteso con il ricorso alla pratica di erogazione dei premi senza alcuna distinzione e differenziazione, e soprattutto senza riferimenti concreti ai risultati quantitativamente raggiunti.

Il legislatore, infine, auspica che l'introduzione del nuovo sistema valutativo avvenga utilizzando solo le risorse già disponibili, non comportando di conseguenza ulteriori oneri

per le finanze dello Stato: ciò non significa che la progettazione, l'implementazione e l'avvio di un nuovo sistema non comporti costi, ma che le risorse necessarie dovranno essere individuate mediante un processo di riallocazione delle medesime.

Il sistema di misurazione e valutazione delle performance attraverso il quale valutare annualmente la prestazione organizzativa ed individuale di un ente pubblico viene inserito all'interno di un processo più ampio definito come "Ciclo di gestione della performance", un vero e proprio impianto metodologico che ha come scopo principale quello di fornire alle pubbliche amministrazioni un concreto e pratico strumento di riorganizzazione del lavoro in una prospettiva di più ampio respiro, finalizzata al perfezionamento e ottimizzazione delle prestazioni erogate, dirette responsabili della qualità del servizio reso al pubblico. Come desumibile dall'articolo 4 del Decreto n. 150 del 2009, tale ciclo si suddivide in sei fasi fondamentali:

- 1) La prima fase riguarda la definizione e successiva assegnazione degli obiettivi che si intendono raggiungere, dei valori attesi in termini di risultato e dei rispettivi indicatori, utili parametri per la verifica dell'effettivo conseguimento dei fini prefissati; i summenzionati obiettivi dovranno essere individuati nell'arco temporale di un triennio da parte degli organi politico-amministrativi;
- 2) La seconda fase attiene alla necessità di controllo che vi sia un effettivo collegamento tra gli obiettivi preliminarmente definiti e l'allocazione delle risorse disponibili, necessarie al conseguimento dei primi;
- 3) Segue la fase di monitoraggio dell'effettivo raggiungimento o del progressivo avvicinamento agli obiettivi, da attuarsi in corso d'esercizio; da qui trae origine l'attivazione di eventuali interventi correttivi nel caso la precedente attività osservativa abbia rilevato la presenza di scostamenti tra quanto programmato e quanto realizzato;
- 4) La quarta fase, cruciale per il successo dell'intero ciclo, è quella dell'effettiva misurazione e valutazione della performance, attività da attuarsi per legge sia a livello organizzativo sia a livello individuale;

- 5) La fase successiva è quella che prevede l'utilizzo dei sistemi premianti da erogarsi nell'osservanza di criteri di valorizzazione del merito;
- 6) L'ultima fase è quella che prevede la rendicontazione dei risultati conseguiti ai già menzionati organi di indirizzo politico-amministrativo, ai vertici delle amministrazioni, ai competenti organi esterni nonché ai cittadini, ai soggetti interessati e agli utenti finali destinatari dei servizi.²⁶

Aver introdotto in modo esplicito la fase 5) evidenzia la scelta del legislatore di utilizzare i meccanismi di programmazione e controllo non solo come strumenti di supporto ai processi decisionali del management pubblico, ma anche e soprattutto come modalità di gestione delle risorse umane: infatti è noto che, per rafforzare la capacità aziendale di perseguire obiettivi strategici, è opportuna un'integrazione sistematica tra i meccanismi di programmazione e quelli di incentivazione; i primi da soli, secondo una logica razionale e meccanicistica, risultano inefficaci se non accompagnanti da strumenti capaci di suscitare la motivazione del personale, di dare priorità alle azioni e al conseguimento dei risultati, di orientare i comportamenti e l'impegno verso gli obiettivi organizzativi. L'integrazione fra questi meccanismi dovrà essere attentamente progettata poiché, in caso contrario, vi è un elevato rischio di incoerenza del sistema che può spingere le singole risorse a perseguire obiettivi diversi o contrastanti con quelli attesi dall'organizzazione, con la diretta conseguenza di una valutazione negativa. Gli incentivi a corredo del sistema di valutazione delle performance individuali dovranno essere tali da incidere profondamente sulla motivazione e sui comportamenti dei dipendenti. Anche nel contesto pubblico, come in quello privato, si tende ad utilizzare maggiormente l'incentivo di natura economica; tuttavia in molti contesti i dipendenti sono sensibili anche a incentivi di natura non monetaria che soddisfano il bisogno di riconoscimento e reputazione (questo vale soprattutto nei settori "knowledge based", ad esempio la sanità, la scuola, l'università).²⁷

²⁶ Cfr: Università degli studi di Cagliari, Direzione per il personale, "Sistema di valutazione della performance individuale", 2011, disponibile sul sito www.unica.it

²⁷ Cfr: Nuti, Sabina, "Misurazione e valutazione della performance: principi, strutture e metodi.", 2010, disponibile sul sito: www.sssup.it

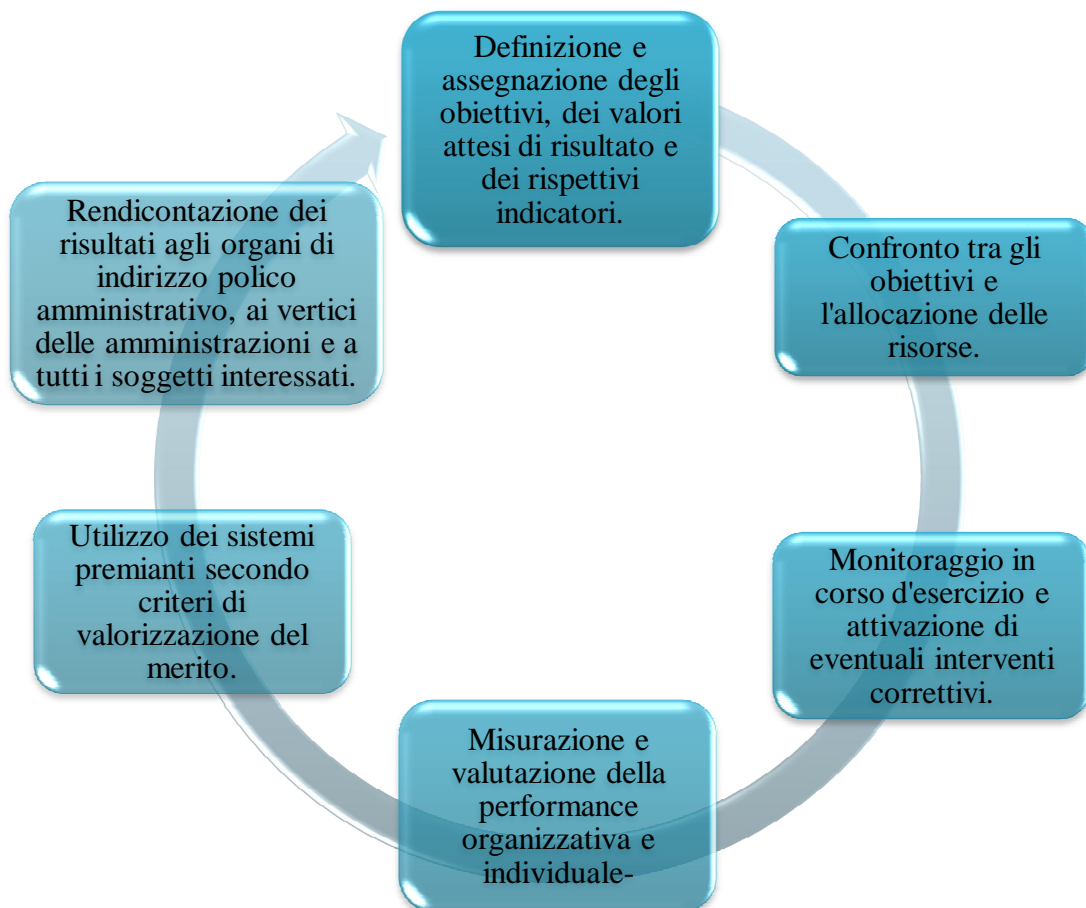


Figura 7: Ciclo di gestione della performance

Per ciò che attiene agli obiettivi da raggiungere, all'interno dell'articolo 5 del decreto vengono elencate alcune delle caratteristiche peculiari che essi dovrebbero possedere; in particolare, gli obiettivi dovranno essere **specifici e misurabili e riferibili ad un arco di tempo predeterminato** (in coerenza con quanto previsto negli enti privati), **rilevanti, pertinenti e coerenti** rispetto alle necessità collettive, alla missione istituzionale, alle strategie dell'amministrazione, alle priorità politiche (in coerenza con l'area di intervento nella quale gli organismi pubblici si inseriscono), **correlati alla quantità e qualità delle risorse a disposizione** (il più delle volte scarsa), tali da indurre ad un significativo ed evidente miglioramento della qualità degli interventi effettuati e dei servizi erogati. Gli obiettivi da definire dovranno essere confrontabili con il trend di produttività dell'amministrazione, utilizzando, se questo è possibile, quale termine di paragone i risultati in tal senso raggiunti nel triennio precedente ed infine commisurati a valori di riferimento i quali discenderanno da standard a livello nazionale o transnazionale nonché da eventuali comparazioni con amministrazioni che presentano analogie e caratteristiche simili a

livello di servizio erogato o struttura organizzativa. Gli obiettivi dovranno necessariamente conformarsi a quelli espressi nel bilancio ed il loro conseguimento sarà condizione necessaria e non sufficiente per l'erogazione degli incentivi e dei premi previsti dalla contrattazione integrativa. Come già anticipato, l'onere dell'attività di monitoraggio spetta agli organi di indirizzo politico-amministrativo i quali, secondo quanto previsto dall'articolo 6, dovranno verificare l'andamento della performance in relazione agli obiettivi delineati durante il periodo di riferimento proponendo, qualora lo ritengano necessario, azioni correttive e migliorative in corso d'esercizio, coadiuvati in questa loro importantissima funzione e dal supporto dei dirigenti delle pubbliche amministrazioni e delle risultanze dei sistemi di controllo di gestione presenti nelle stesse. Le amministrazioni pubbliche sono tenute a valutare con cadenza annuale la performance sia organizzativa che individuale; più nello specifico, la funzione di misurazione e valutazione della performance dovrà essere svolta da tre soggetti fondamentali ovvero gli "Organismi indipendenti" ai quali compete la valutazione delle performance delle amministrazioni nel loro complesso, la "Commissione Nazionale", ed i dirigenti di ciascuna amministrazione dei quali si parlerà più avanti nella trattazione. A tal fine le autorità adotteranno con apposito provvedimento il sistema di misurazione e valutazione delle performance che si ispirerà agli indirizzi forniti dalla Commissione. Il suddetto sistema dovrà essere organizzato in maniera tale da individuare le fasi, i tempi, le responsabilità ed i soggetti coinvolti nel processo di valutazione, le procedure di riconciliazione relative alla fusione del nuovo sistema con i preesistenti e le modalità di coordinamento ed integrazione con i previgenti sistemi di controllo e con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio. Il decreto sembra quindi voler indicare che il sistema da attivare non elimina gli strumenti già utilizzati ma vuole integrarli e includerli in un sistema più ampio, orientato non solo al presidio dell'efficienza ma alla performance in senso lato, dove la finalità principale viene individuata nella soddisfazione dei bisogni collettivi. Più nello specifico, il sistema di valutazione dovrebbe possedere il requisito della **multidimensionalità** che consenta di leggere il fenomeno dalle molteplici prospettive di osservazione dei diversi portatori di interesse (cittadino, utente, manager, amministratori) e secondo diverse dimensioni di analisi (efficienza, outcome, qualità, benessere organizzativo, soddisfazione del cliente). Il concetto viene illustrato sinotticamente nella figura sottostante:

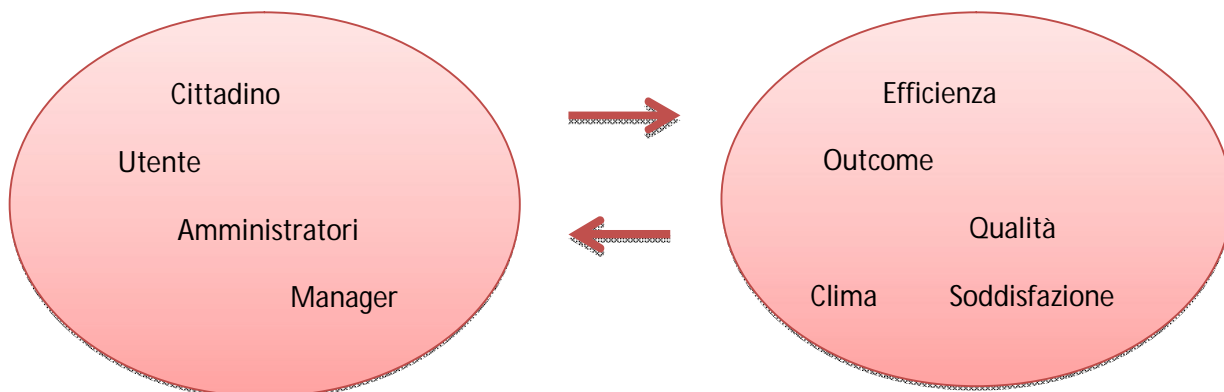


Figura 8

La seconda caratteristica da evidenziare è la misurabilità dei risultati; la tematica della misurazione in Italia è piuttosto innovativa in rapporto ad altre esperienze come, ad esempio, quella anglosassone in cui esiste una cultura sulla misurazione ormai consolidata ed in cui è radicata l'abitudine a contabilizzare e rendicontare i fenomeni di spessore. Essa, tuttavia, permette ai soggetti di assumere maggiori responsabilità nei confronti della collettività: i dati numerici e quantitativi servono infatti per ragionare, analizzare e capire. La misurabilità dei risultati si basa su una serie di indicatori che dovrebbero avere i requisiti della validità (l'indicatore deve essere in grado di misurare l'oggetto di valutazione ed essere coerente con gli altri indicatori utilizzati), della sensibilità (esso deve essere in grado di rilevare i cambiamenti sia nel tempo che nello spazio), della comparabilità (l'indicatore dovrà mantenere lo stesso significato nel tempo e con riferimento alle diverse realtà), della consistenza (la variazione del valore dell'indicatore non deve essere causata da errori casuali) ed infine essi dovranno essere ragionevoli, accessibili e facilmente comprensibili. Il decreto introduce una marcata distinzione tra misurazione e valutazione della performance a livello organizzativo e tra le stesse a livello individuale. Come evidenziato nell'articolo 9, per ciò che riguarda il primo sistema, esso va ad interessare la seguente pluralità di aspetti:

- ❖ Grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi ;
- ❖ Livello di attuazione delle politiche avviate per il soddisfacimento dei bisogni della collettività;

- ❖ Modernizzazione e miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze a livello professionale;
- ❖ Effettivo grado di attuazione dei piani e programmi in precedenza delineati e verifica del rispetto di tempi, fasi, standard qualitativi e quantitativi previsti;
- ❖ Significativo miglioramento delle relazioni con i fruitori finali del servizio attraverso la promozione di forme di collaborazione e partecipazione attiva nei processi di erogazione del servizio;
- ❖ Contenimento e riduzione dei costi, abbreviazione dei tempi amministrativi, in ultima analisi, maggiore efficienza nell'impiego delle risorse;
- ❖ Indagine a livello quanti-qualitativo delle prestazioni fornite.

Per ciò che attiene invece il sistema di misurazione e valutazione delle performance individuali che riguarda dirigenti e personale responsabile di una data unità organizzativa, si chiarisce che esso è strettamente connesso con :

- ✓ Indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità;
- ✓ Raggiungimento di specifici obiettivi individuali e/o di gruppo;
- ✓ Qualità del contributo espresso a favore della performance generale della struttura;
- ✓ Competenze manageriali e professionali dimostrate;
- ✓ Capacità di valutare i propri collaboratori attraverso l'utilizzo come parametro guida di differenziazione dei giudizi.²⁸

Due sono i documenti fondamentali previsti nei sistemi pubblici di valutazione delle prestazioni: il **“Piano delle Performance”** e la **“Relazione sulle Performance”**.

Il primo viene definito come documento di programmazione ex ante delle attività e degli obiettivi, ha come sfondo temporale l'arco di tre anni e deve essere adottato entro il 31 gennaio di ciascun triennio; esso mira ad individuare gli obiettivi, tanto a livello di strategia quanto a livello operativo, e delinea gli indicatori necessari per una corretta valutazione

²⁸ Cfr: Decreto Legislativo del 15 ottobre 2009, pubblicato in Gazzetta Ufficiale il 31 ottobre 2009, disponibile sul sito: www.gazzettaufficiale.it

della prestazione della pubblica amministrazione. Il documento in questione dovrà obbligatoriamente e tempestivamente essere modificato ed aggiornato alla luce di eventuali variazioni in corso d'opera di obiettivi, risorse ed indicatori di prestazione; è infatti possibile che, alla luce dei risultati intermedi e di eventi interni o esterni all'organizzazione sia necessario rivedere ed aggiornare alcune parti del Piano: questa flessibilità è fondamentale per garantire l'aderenza del Piano al possibile evolversi della situazione. D'altro canto è bene considerare che una sua continua modifica potrebbe risultare controproducente, con il rischio di minare la credibilità dell'intero sistema.

Il secondo documento rappresenta invece un documento a consuntivo, ex post, da adottarsi entro il 30 giugno di ciascun anno solare e che rende palesi i risultati organizzativi ed individuali raggiunti nel precedente anno, confrontandoli con obiettivi e risorse definiti a monte e successivamente rilevando eventuali scostamenti tra quanto programmato e quanto effettivamente realizzato. La documentazione di cui sopra, a norma dell'articolo 10, dovrà essere trasmessa sia alla Commissione Nazionale di Valutazione sia al Ministero dell'Economia e delle Finanze; in caso di ottemperanza agli obblighi inerenti l'adozione del "Piano delle Performance" (funzionale all'attività di pianificazione) e della "Relazione sulle Performance" (strumentale alla fase di accertamento e verifica dei risultati), vengono messe in campo varie sanzioni che vanno dal blocco della premialità, inteso come divieto di erogazione della retribuzione di risultato a quei dirigenti che hanno contribuito e concorso, attraverso comportamenti omissivi o inerziali rispetto ai propri doveri istituzionali e professionali, a tali inadempienze, al blocco delle assunzioni di personale o dei conferimenti di incarichi siano essi di collaborazione o consulenza. La tempistica prevista dal decreto lascia alcune perplessità in merito alla sua applicabilità: viene richiesto infatti di predisporre il piano completo di obiettivi quantitativi specifici e precisi quando la relazione a consuntivo dell'anno precedente può essere elaborata e presentata solo entro giugno ponendo così la necessità di avvalersi di dati preconsuntivi che facciano riferimento a quanto accaduto in alcuni precedenti mesi di riferimento e non nell'intero anno.

Nel processo di misurazione e valutazione delle performance organizzativa ed individuale intervengono quattro attori principali:

1. Un organismo che opera non a livello locale bensì nazionale e quindi centralizzato, ovvero la “Commissione” che opera in piena autonomia e in posizione di indipendenza di giudizio e valutazione;
2. Un organismo operante a livello locale, ovvero l’ ”Organismo”;
3. Un organo di indirizzo politico nominato per ciascuna organizzazione;
4. I dirigenti di diversa fascia delle pubbliche amministrazioni.

Più nel dettaglio, la **“Commissione per la valutazione, la trasparenza e l’integrità delle amministrazioni pubbliche” (CiVIT)**, ha il compito di indirizzare e coordinare l’esercizio indipendente delle funzioni di valutazione e di sovrintendere ad esso, di garantire ed assicurare la trasparenza e conoscenza dei sistemi di valutazione nonché la visibilità e comparabilità degli indici di andamento gestionale. Trattasi di un organo collegiale composto da cinque membri estranei all’amministrazione, i quali dovranno possedere competenze o nel settore pubblico o in quello privato in materia di management, servizi pubblici, controllo di gestione e gestione e valutazione del personale e che rimarranno nella loro carica per un periodo non superiore ai sei anni; essi non dovranno rivestire o aver rivestito nell’arco dei tre anni precedenti alla loro nomina incarichi pubblici elettivi o cariche in partiti politici e in organizzazioni sindacali o avere interessi di qualsivoglia natura i quali potrebbero risultare in aperto conflitto e contraddizione con l’attività e la funzione svolta dalla Commissione. Sono gli stessi membri, all’atto della prima seduta, a nominare il Presidente della Commissione. La Commissione definisce con propri regolamenti le norme ed i principi che attengono al proprio funzionamento, anche se il principio dell’indipendenza del suo operato può essere confutato o comunque messo in discussione dal momento che i suoi componenti sono nominati dal Ministro per la pubblica amministrazione e per l’innovazione previa deliberazione del Consiglio dei Ministri. La Commissione in questione svolge una serie di fondamentali funzioni a supporto dei sistemi di valutazione delle prestazioni singole e collettive delle pubbliche amministrazioni tra le quali, degne di menzione, sono quella di fornire supporto sia tecnico che metodologico all’attuazione delle diverse fasi del ciclo di gestione della performance e quella di definire le linee guida per la strutturazione e la redazione dei principali documenti espressione dell’attività valutativa (si fa riferimento al Piano delle Performance e alla Relazione sulle Performance) verificandone anche la corretta predisposizione; la Commissione inoltre

definisce i parametri ed i modelli di riferimento del sistema di misurazione e valutazione delle performance, i requisiti base per la nomina dei componenti dell' Organismo indipendente di valutazione, promuove analisi comparate delle performance delle pubbliche amministrazioni rese note attraverso la pubblicazione su siti istituzionali o su altri mezzi di divulgazione e comunicazione, promuove iniziative di confronto tra le pubbliche amministrazioni ed i privati cittadini, le imprese e le associazioni di vario genere, predispone una relazione annuale sulla performance delle amministrazioni centrali e ne garantisce la diffusione e pubblicizzazione ed infine intrattiene rapporti di collaborazione e cooperazione con strutture europee o internazionali simili ad essa per tipologia di funzioni ed attività svolte. La Commissione, inoltre, promuove sistemi e metodologie finalizzati al miglioramento prestazionale degli organismi pubblici, confronta le performance con standard qualitativamente superiori sia a livello nazionale che internazionale ed infine garantisce la trasparenza dei risultati conseguiti mediante una tempestiva e puntuale pubblicizzazione degli stessi. Gli esiti dell'attività svolta dalla Commissione e tutti i dati sui quali si basa la valutazione della performance organizzativa ed individuale dovranno per legge essere resi noti al pubblico. Tali risultati dovranno essere analizzati da un valutatore indipendente che formulerà in ultima analisi un giudizio sull'efficienza, efficacia ed utilità dell'attività svolta e sull'adeguatezza della gestione, e suggerire proposte e raccomandazioni di modifica e/o integrazione di compiti svolti.

L'Organismo indipendente di valutazione delle performance (OIV), viene nominato, sentita la Commissione, dall'organo politico-amministrativo e rimane in carica non oltre tre anni dalla sua nomina. Esso è costituito da un organo monocratico o collegiale composto da tre membri, dotati questi ultimi di requisiti simili a quelli richiesti ai componenti della Commissione. Ogni amministrazione pubblica dovrà dotarsi del suddetto ente che va a sostituire i servizi di controllo interno e che sarà detentore delle seguenti funzioni:

- a) monitorare il funzionamento generale del sistema di valutazione ed elaborare una relazione annuale sullo stato dello stesso;
- b) comunicare le criticità nell'immediato momento del loro riscontro ai competenti organi;

- c) validare la già discussa “Relazione sulle Performance” ed assicurarne la pubblicità attraverso la sua inserzione nei siti istituzionali di ciascun ente: questa attività rappresenta una condizione inderogabile per l’attivazione del sistema premiante;
- d) assicurarsi che le metodologie, i sistemi e gli strumenti di valutazione previsti dalla Commissione vengano correttamente applicati;
- e) effettuare delle proposte al vaglio dell’organo di indirizzo politico amministrativo in merito alla valutazione dei dirigenti e alla conseguente distribuzione ad essi di premi;
- f) garantire l’adeguatezza dei sistemi di valutazione e la congruenza nella corresponsione di premi.

Questo organismo è supportato da una struttura tecnica permanente per la misurazione delle performance dotata di tutte le risorse necessarie per l’esercizio delle relative funzioni. Al fine di accrescere maggiormente la condivisione tra i dipendenti pubblici degli innovativi sistemi valutativi implementati da tale organismo, verranno realizzate annualmente indagini sul livello di benessere organizzativo, sul grado di apprezzamento e condivisione del sistema di rilevazione e valutazione. Infine esso si occuperà di rilevare le valutazioni effettuate da parte del personale nei confronti del proprio superiore gerarchico in merito al suo operato: tale valutazione “bottom up” non è collegata al sistema premiale ma serve per rafforzare e strutturare il regime delle competenze. La valutazione del clima organizzativo rappresenta uno strumento di fondamentale rilevanza nell’ambito delle organizzazioni, basato sulla constatazione che un maggior coinvolgimento del personale può costituire un aspetto strategico utile ad assicurare una migliore qualità del servizio offerto all’utente: le amministrazioni pubbliche, così come quelle private, hanno il dovere di rilevare e approfondire il livello di soddisfazione dei propri dipendenti per analizzare gli aspetti che determinano ed influiscono sul loro effettivo rendimento, elemento di grande rilievo se si considera il ruolo di preminenza che le risorse umane rivestono nelle organizzazioni chiamate a garantire servizi per la pubblica utenza. Esse rappresentano, infatti, l’asset più importante per le amministrazioni pubbliche sia in termini di know-how per l’erogazione dei pubblici servizi, sia in termini di incidenza del loro costo sulla spesa generale. Questa indagine, normalmente attivata attraverso lo strumento del questionario, costituisce un momento fondamentale per il dipendente poiché contribuisce ad accrescere il suo senso di

appartenenza, la sua motivazione, la sua crescita sia personale che professionale, fattori “soft” che, se utilizzati in modo corretto, contribuiscono a migliorare il benessere e la produttività del lavoratore con diretta e positiva ripercussione sulla qualità dei risultati raggiunti dall’individuo e, per estensione, dall’intera organizzazione. In ultimo, l’Organo di indirizzo politico amministrativo secondo le disposizioni dell’ articolo 15 del Decreto 150 del 2009, sarà incaricato di “promuovere la cultura della responsabilità per il miglioramento della performance, del merito, della trasparenza e dell’integrità”; a tal fine si occuperà dell’emanazione e della definizione degli indirizzi strategici verificandone in seguito l’effettivo conseguimento e stabilirà i principi base per la redazione di tutta la documentazione relativa al processo di valutazione.²⁹

Direttamente proporzionale al sistema di valutazione delle performance delle risorse umane operanti nel settore pubblico, è il sistema premiante e meritocratico previsto a partire dall’articolo 17 del Decreto oggetto d’esame. Più nello specifico, la normativa fa riferimento ad una serie di strumenti di valorizzazione delle risorse più meritevoli in campo professionale, a metodi che hanno come finalità ultima l’incentivazione della produttività e della qualità della prestazione erogata a livello lavorativo; essi dovranno essere attivati nel rispetto dei principi di selettività e concorsualità nelle progressioni di carriera. Per ottenere un significativo miglioramento qualitativo delle performance sia organizzative che individuali, le pubbliche amministrazioni avranno l’obbligo di utilizzare sistemi premianti che vadano a ricompensare le risorse che hanno dato dimostrazione di elevata professionalità attraverso prestazioni eccellenti, degne di essere valorizzate, encomiate e quindi premiate: si tratta di incentivi sia economico-retributivi sia di avanzamento e progressione di carriera che dovranno essere attribuiti non in maniera indistinta o sulla base di automatismi estranei al processo di valutazione delle performance, ma appellandosi al principio della meritocrazia il quale riconosce ed esalta il merito, l’impegno profuso, la dedizione di un soggetto, elementi che costituiscono dimostrazione evidente di una eccellente prestazione. E’ vietata, inoltre, la somministrazione di tali premi ed incentivi in assenza delle verifiche ed attestazioni sui sistemi di valutazione e misurazione adottati che,

²⁹ Cfr: Decreto Legislativo del 15 ottobre 2009, pubblicato in Gazzetta Ufficiale il 31 ottobre 2009, disponibile sul sito: www.gazzettaufficiale.it

come illustrato in precedenza, rientrano tra le specifiche attività svolte dalla Commissione e dall'Organismo. In ogni amministrazione dovrà essere stilata una graduatoria delle valutazioni individuali che includerà sia il personale dirigente sia quello non dirigente attraverso la quale differenziare i diversi livelli di prestazione e conseguentemente le valutazioni ed i premi.

Il personale viene distribuito su diverse fasce o livelli di performance con la seguente modalità:

- a) il venticinque per cento viene collocato nella fascia di merito alta alla quale corrisponde l'attribuzione del cinquanta per cento delle risorse destinate al trattamento accessorio con riferimento alla performance individuale;
- b) il cinquanta per cento del personale è collocato invece nella fascia di merito mediana alla quale corrisponde l'attribuzione del residuo cinquanta per cento delle suddette risorse economiche;
- c) nella fascia di merito bassa viene collocato invece il rimanente venticinque per cento delle risorse umane alla quale non verrà corrisposta alcuna tipologia di trattamento accessorio.

Ad ogni modo, sono previste delle deroghe a tale normativa, autorizzate ed in seguito monitorate dal Dipartimento della funzione pubblica il quale dovrà vigilare a che le stesse rispettino lo spirito delle norme e garantire, comunque, l'osservanza dei già citati principi di meritocrazia e selettività. Gli strumenti che vengono adottati a supporto del sistema premiante per riconoscere e gratificare il merito e la professionalità delle risorse "responsabili" di lodevoli prestazioni sono:

- 1) **il bonus annuale delle eccellenze:** esso viene assegnato al cinque per cento delle risorse che si sono attestate sulla fascia di merito alta: viene assegnato a conclusione del processo di valutazione e il suo ammontare viene stabilito dalla contrattazione collettiva nazionale;
- 2) **il premio annuale per l'innovazione:** di ammontare pari al precedente, esso viene assegnato al miglior progetto realizzato nell'anno, che abbia comportato

cambiamenti radicali nei servizi offerti o nei processi interni di lavoro, con conseguenti positive ripercussioni sulla prestazione finale dell'organizzazione;

- 3) **le progressioni economiche e di carriera:** esse vengono attribuite, sempre in osservanza del principio di selettività, in relazione al miglioramento delle competenze professionali del singolo ed in merito ai risultati sia individuali che collettivi raggiunti e rilevati dai sistemi di misurazione; la collocazione nella fascia di merito alta per tre anni consecutivi o per cinque non successivi, rappresenta motivazione prioritaria per la loro attribuzione;
- 4) **l'attribuzione di incarichi e responsabilità:** dovrebbe avvenire secondo criteri oggettivi e pubblici, constatato lo sviluppo e l'accrescimento della professionalità e delle competenze, favorendo in tale maniera la responsabilizzazione dei dipendenti e la loro crescita professionale, il tutto a vantaggio di una costante ottimizzazione dei processi e servizi erogati al pubblico;
- 5) **l'accesso a percorsi di alta formazione e di crescita professionale,** in ambito sia nazionale che internazionale: per valorizzare maggiormente il contributo della singola risorsa alla prestazione organizzativa e per accrescere la sua motivazione, il suo impegno ed il senso di appartenenza all'organizzazione e per sviluppare la sua competitività professionale, vengono previsti degli incentivi di natura non economica che prevedono la possibilità di avere degli accessi privilegiati a corsi altamente formativi in istituzioni educative o nazionali o internazionali oppure l'inserimento tempestivo ed immediato della risorsa in contesti organizzativi pubblici o privati per periodi di tempo determinati al fine di collezionare una nuova ed utile esperienza lavorativa.

Oltre a quanto riportato, vi è la possibilità di erogare un ulteriore premio, definito come **premio di efficienza**, che deriva dai risparmi documentati dal rapporto di performance, validati dall'Organismo locale e dal Ministero dell'Economia e delle Finanze, i quali possono essere utilizzati in misura non superiore ai due terzi per premiare e retribuire, secondo i criteri generali definiti dalla contrattazione collettiva integrativa, il personale

direttamente e proficuamente coinvolto. In ultimo, di fondamentale rilevanza per la messa in atto di un sistema di valutazione efficace, imparziale e volto a riconoscere e premiare il merito, è il rispetto del principio della “trasparenza” inteso come *“accessibilità totale, anche attraverso lo strumento della pubblicazione sui siti istituzionali delle informazioni concernenti ogni aspetto dell’organizzazione, degli indicatori relativi all’andamento gestionale e all’utilizzo delle risorse per il perseguimento delle funzioni istituzionali, dei risultati dell’attività di misurazione e valutazione svolta dagli organi competenti, allo scopo di favorirne forme diffuse di controllo nel rispetto dei principi di buon andamento e imparzialità”*.³⁰ Nell’osservanza di tale principio volto a consentire forme diffuse di controllo sia interno che esterno (anche da parte del cittadino e degli altri stakeholders), ogni amministrazione è tenuta a redigere annualmente un “Programma triennale per la trasparenza e l’integrità”, che garantisca la piena trasparenza e tracciabilità di tutte le fasi del ciclo di gestione della performance nonché la legalità e lo sviluppo dell’integrità; con riferimento a quest’ultima considerazione è da osservare che, nonostante nelle pubbliche amministrazioni siano presenti molti operatori che considerano il loro ruolo di “servizio” al cittadino e lo svolgano con grande integrità morale, rigore ed impegno, purtroppo accade molto spesso che tali comportamenti non vengano valorizzati e sufficientemente premiati nelle organizzazioni affinché divengano un esempio da imitare per il bene della collettività; di contro, accade che comportamenti opportunistici vengano ammessi e non sanzionati o puniti creando sconforto in tutti coloro i quali credono fermamente e profondamente nel ruolo sociale dei servizi pubblici. Proprio per questo *“la trasparenza e la comunicazione sono leve alleate alla valorizzazione dei comportamenti corretti, integri e rispettosi della legalità”*³¹.

Ogni amministrazione inoltre dovrà impegnarsi a curare e gestire una apposita pagina web che esponga ed illustri il precedente programma, il Piano e la Relazione di cui sopra, nonché l’ammontare complessivo dei premi erogati, i curricula e le retribuzioni dei dirigenti, gli incarichi conferiti, dati sul grado di differenziazione nell’utilizzo del

³⁰ Articolo 11, Decreto Legislativo numero 150 del 2009.

³¹ Nuti, Sabina, *“Misurazione e valutazione della performance: principi, strutture e metodi.”*, 2010, disponibile sul sito: www.sssup.it

sistema premiante, nominativi e funzioni dei soggetti adibiti alle funzione di valutazione e così via. Il fondamentale ruolo rivestito da questo principio, che viene considerato come l'elemento di forza del sistema valutativo, è dettato anche dal fatto che il suo mancato rispetto, che si esplica attraverso la mancata adozione e realizzazione del summenzionato programma, dà luogo al divieto di erogare retribuzioni aggiuntive, basate sui risultati conseguiti, ai dirigenti degli uffici responsabili di tali inadempienze.

3.3 Comparazione tra contesto pubblico e privato

Dopo aver esposto il quadro normativo di riferimento della valutazione delle performance delle organizzazioni pubbliche applicata al comparto delle risorse umane, la presente trattazione si pone l'obiettivo di delineare le differenze di base che intercorrono tra i due settori, evidenziando come sia possibile solo una parziale approssimazione del pubblico al privato. Infatti non potrà mai concretizzarsi una piena uniformità poiché, come si vedrà in seguito, si frappongono una serie di fattori che impediscono una perfetta corrispondenza e conformità tra gli stessi.

In Italia la pubblica amministrazione da decenni avverte la necessità di misurare quantitativamente e qualitativamente l'efficienza e l'efficacia del proprio operato, rendendole il più possibile coerenti e compatibili con la sua mission "istituzionale" che, fondamentalmente, si concretizza nell'erogazione di servizi al cittadino sulla base del principio di imparzialità. Il problema di fondo si è posto in maniera particolare nel campo della gestione del personale nel momento in cui è stato riconosciuto il carattere insostituibile e strategico delle risorse umane per l'andamento positivo ed ottimale del settore e quando ci si è venuti a confrontare con la necessità sempre più stringente di valutarne e, conseguentemente, premiarne i risultati conseguiti e gli obiettivi raggiunti. Il nodo cruciale della questione è rappresentato dal fatto che il contesto privato presenta delle peculiarità che non possono essere meccanicamente esportate nel pubblico e, viceversa, in quest'ultimo esistono delle caratteristiche specifiche che devono essere considerate come veri e propri punti di forza del sistema e come tali insostituibili. Non è possibile in alcun modo immaginare tendenze riformatrici del pubblico impiego che tendano ad introdurre modelli di gestione e valutazione del personale che non riconoscano, valorizzino e rispettino

le differenze caratterizzanti i due contesti oggetto d'esame. Innumerevoli, infatti, sono le asimmetrie tra il settore privato e quello pubblico dal punto di vista della gestione delle risorse umane, sebbene, nel corso del tempo, siano stati compiuti degli esperimenti più o meno soddisfacenti di avvicinamento. D'altra parte occorre evidenziare come, ad oggi, il sistema di valutazione non sia ancora molto diffuso e pienamente condiviso nelle pubbliche organizzazioni, ma visto come uno strumento ancora in via di sperimentazione, che si muove di pari passo con l'evoluzione e la modernizzazione dell'amministrazione stessa, arrivata piuttosto tardivamente alla consapevolezza della valutazione quale fondamentale leva per la gestione e l'organizzazione del personale.

I segni che palesano tale avvicinamento sono elencati nei successivi punti:

- ❖ Il settore privato ha sviluppato un mercato del lavoro interno il quale tende ad alimentarsi sulla base dei fabbisogni e della composizione della domanda: l'accesso ad esso è frutto di un'analisi approfondita delle caratteristiche sia tecniche che attitudinali del candidato, le quali vengono sondate mediante strumenti come il colloquio, i test, gli assessment center; nel settore pubblico, invece, l'accesso è ancora legato ai concorsi (fatta eccezione per alcuni ruoli a livello dirigenziale) che, sebbene garantiscano in pieno il rispetto del principio cardine dell'imparzialità, non tengono in considerazione le reali ed effettive motivazioni ed il potenziale delle risorse che si accingono a diventare parte del pubblico impiego;
- ❖ Nel settore privato, i modelli di gestione del personale sono differenziati sulla base di più variabili tra le quali la dimensione dell'impresa, il suo posizionamento, il suo sviluppo, il settore produttivo di appartenenza; nelle amministrazioni pubbliche si tende ad utilizzare stili di gestione tendenzialmente uniformi ed omogenei per qualsivoglia settore di riferimento, che, naturalmente, sacrificano le specificità dei diversi ambienti di lavoro, impediscono il contatto con altre realtà, rendendoli così chiusi e impermeabili all'adozione e all'integrazione di criteri innovativi implementati da organismi pubblici più avanzati;
- ❖ L'economia privata fonda la sua esistenza su di un circuito di mercato nel quale è il consumatore stesso a dettare il successo o l'insuccesso di un'azienda attraverso

l'apprezzamento dell'output finale che si esplica mediante l'acquisizione del prodotto stesso: sarà il cliente, infatti, ad indurre le organizzazioni ad impostare la loro azione in termini di risposta ai suoi bisogni. Gli effetti di un eventuale insuccesso ricadono inevitabilmente su tutti i fattori interni dell'impresa tra cui le risorse umane da cui discende il lavoro impiegato per realizzare l'output finale; in questo contesto l'economia di mercato porta implicitamente alla valutazione della qualità della prestazione erogata da quanti operano nell'azienda. Nel mondo pubblico, caratterizzato per la più parte dei casi da situazioni di monopolio, vi è una sostanziale assenza di logica di mercato poiché, per quanto riguarda le amministrazioni, non esiste un vero e proprio mercato di riferimento costellato da imprese che competono tra di loro. Ciò che manca al contesto pubblico è la presenza di una concorrenza tale da indurre comportamenti altamente performanti sia dell'organizzazione che delle risorse umane che in essa operano, come reazione al timore di un insuccesso che si tradurrebbe in una perdita economica per tutte le componenti organizzative. Ciò si appalesa chiaramente in periodi, come quello attuale, caratterizzati da recessioni e crisi ricorrenti. Da tale constatazione dovrebbe emergere in maniera evidente quanto sia importante nei contesti pubblici, ancorché in quelli privati, la presenza di un valido sistema di misurazione e valutazione delle performance del personale proprio laddove manchi un giudizio valutativo di tipo implicito imposto direttamente dal mercato;

- ❖ L'attività di contrattazione collettiva, con cui si esplica il confronto tra datore di lavoro, inteso in senso lato, e rappresentanti dei lavoratori, che nel settore privato costituisce il motore della maggior parte delle innovazioni nel mondo del lavoro, nella pubblica amministrazione appare notevolmente depotenziata nel suo ruolo e nelle sue finalità a causa di alcuni fattori che limitano fortemente il confronto tra le parti: ad esempio, le risorse per il rinnovo dei contratti a disposizione sono scarse, limitate e definite a priori, a differenza del mondo privato in cui l'attività negoziale si fonda proprio su tale allocazione. Risulta evidente come questo limite possa avere negative ripercussioni sull'efficacia dei sistemi di valutazione implementati nei contesti pubblici, poiché il fatto di avere poche risorse a disposizione produrrà

consistenti limitazioni per l'erogazione di premi ed incentivi volti a promuovere l'impegno ed il miglioramento continuo della prestazione del dipendente, il quale sarà ulteriormente demotivato dalla mancanza nei contratti di innovazioni volte a migliorare le condizioni di lavoro;

- ❖ Nel settore privato la gestione e la valutazione del personale sono curate da personale preposto a tal fine, il quale è stato formato e costantemente aggiornato sul tema della valutazione: ciò non avviene nel campo pubblico, dove troppo spesso accade che, proprio coloro i quali sono incaricati di tale compito, non siano sufficientemente o adeguatamente preparati per un corretto adempimento dello stesso;

- ❖ Un'ulteriore differenza tra i due settori risulta di evidenza immediata qualora si consideri che i sistemi di valutazione nel settore pubblico coinvolgono, nonostante le disposizioni normative in materia, esclusivamente personale dirigenziale o di fascia medio-alta, a differenza di quanto avviene nel mondo privato nel quale tutti i dipendenti, dalla base all'apice della piramide gerarchica aziendale, dovranno essere oggetto di valutazione. In seguito al decreto precedentemente discusso, si sta assistendo, in maniera piuttosto lenta e farraginoso, al coinvolgimento nei sistemi di valutazione di altre, ma non tutte, sottocategorie del pubblico impiego. L'applicazione di un sistema di valutazione operata in maniera parziale, può minare l'efficacia stessa del sistema in quanto i dipendenti che non sono oggetto di valutazione, non rientrando nelle logiche premio-incentivanti, saranno difficilmente indotti a fornire una performance eccellente. La distinzione adottata fra la dirigenza ed il resto del personale pubblico ha significato se si tiene conto delle rispettive responsabilità e dei rispettivi regimi di trattamento economico, meno se si pensa alla gestione e valorizzazione delle risorse umane che lo Stato, datore di lavoro pubblico, dovrebbe in ogni caso assicurare al personale. Accade spesso che nelle qualifiche dei pubblici dipendenti gli elementi comuni e trasversali superino di gran lunga quelli che le distinguono : *“le competenze del personale pubblico infatti si fondano su un*

sapere e un saper fare trasversale anche alle stesse qualifiche formali”³². Ciò che differenzia i ruoli del personale pubblico è la specializzazione della funzione svolta ed il livello di responsabilità ricoperto dal quale discende un diverso trattamento economico. Tutti i dipendenti possiedono un comune know-how che deriva dalla spiccata propensione verso una mission fondamentale, ossia la soddisfazione dei bisogni della collettività. La propensione verso le esigenze del cittadino e l’orientamento al risultato sono (o perlomeno dovrebbero essere) elementi comuni a tutti i livelli gerarchici. La presenza di differenti ruoli nell’ambito del personale pubblico non dà giustificazione del fatto che per i dirigenti sia presente un’accurata gestione ed organizzazione a differenza di quanto avviene per il resto della popolazione organizzativa: risulta peraltro evidente come i sistemi di valutazione delle performance delle risorse umane e più in generale i sistemi valutativi dovrebbero non essere limitati alla sola dirigenza, ma estesi a tutto il personale pubblico poiché è evidente che tutte le risorse umane concorrono, seppur con modalità diverse, al conseguimento degli obiettivi del contesto organizzativo di appartenenza. Nonostante le attese suscitate dalla riforma, siamo ancora lontani dalla loro completa realizzazione per una serie di fattori tra i quali assume un peso rilevante il timore di una perdita di potere da parte degli stessi dirigenti, i quali, valutando positivamente un soggetto, potrebbero essere “offuscati” dalla sua professionalità e dalle sue competenze, infastiditi dalle possibilità che questi possa avere le capacità per superarlo nella scala gerarchica. Un altro fattore che ha pesato negativamente è rappresentato dalla difficoltà per i dirigenti di inquadrare il loro compito ed il loro effettivo ruolo di valutatori, essendo stati oggetto di numerose riforme, alcune tra di loro contraddittorie, che si sono succedute a cascata e che hanno contribuito ad ingenerare in loro confusione e perplessità.

Il corretto funzionamento di un sistema di valutazione delle performance necessita di ingenti e continui investimenti in termini di risorse e competenze, l’accettazione del sistema stesso, la diffusione e la condivisione di una vera e propria cultura della valutazione, quest’ultima intesa come condizione “*sine qua non*”. Tutto ciò con fatica si rileva nelle pubbliche

³²Camusi, Maria Pia, “*La valutazione nella gestione del personale nel quadro dei problemi di modernizzazione della Pubblica Amministrazione*”. Metodi, organi e banche dati di riferimento, 2004 disponibile sul sito: www.sspa.it

amministrazioni a causa di un insieme di fattori che hanno inibito e fortemente contrastato la sua metabolizzazione ed hanno fatto sì che la valutazione assumesse ed assuma ancora, nonostante gli auspici della riforma Brunetta, un ruolo marginale; tra essi vi è innanzitutto la ricorrente assenza di una valutazione quanti-qualitativa dei contributi apportati dai singoli dipendenti, giustificata dalla necessità di tutelare la neutralità del dipendente pubblico, difendendolo da giudizi che potrebbero ledere i suoi diritti o incidere negativamente sulle sue azioni. Un altro handicap ravvisabile in tale contesto, è costituito dall'eccessiva incidenza del sistema burocratico che pervade tutti gli ambiti del pubblico settore, compreso quello della valutazione: esso tende a diffondere la cosiddetta "cultura dell'impersonalità" attraverso comportamenti che depotenziano qualsiasi tipologia di valutazione per far sì che non emerga alcun elemento di soggettività in un contesto che deve necessariamente essere oggettivo ed uniforme. Molte difficoltà che rischiano di acuire il divario fra pubblico e privato sono dovute all'utilizzo pratico ed operativo di un sistema di valutazione delle performance che non prevede un coinvolgimento nel processo valutativo di tutti gli attori coinvolti (tra cui gli stessi valutati) e alla rigidità delle norme legislative, calate dall'alto ed uguali per tutti, che comportano l'impossibilità di adattare perfettamente le metodologie ed il sistema valutativo alle caratteristiche organizzative e agli obiettivi impliciti di ciascun ente pubblico. La scelta del sistema di valutazione da adottare nelle pubbliche amministrazioni è vincolata dalla presenza di una forte concezione burocratica del lavoro che può arrivare a depotenziare gli strumenti valutativi e a distorcere le finalità dell'intero processo; a differenza del privato che privilegia un approccio di tipo aziendale, nelle organizzazioni pubbliche la scelta si basa, anziché sulle esigenze e caratteristiche dell'ente, sul framework normativo di riferimento in ossequio al cosiddetto approccio giuridico. Per una comprensione più agevole ed immediata si faccia riferimento alla figura seguente.



Figura 9

Un altro fattore che impedisce una convergenza tra i due contesti è dato dall'insufficiente comprensione del settore pubblico in merito al valore aggiunto che un sistema di valutazione delle performance può avere se correttamente implementato, soprattutto in tema di benefici che da esso derivano sia per i dirigenti che per i semplici dipendenti, e degli effetti positivi che esso può comportare sul clima organizzativo e sulla sfera motivazionale della singola risorsa, attraverso l'adozione di sistemi premianti che incidono sulla retribuzione e sulle progressioni di carriera. Tutto questo non si avvererà fino a quando tutti, nelle pubbliche amministrazioni, non sapranno dare una corretta ed adeguata risposta alla domanda "perché valutare?".³³

Infine, le resistenze alla valutazione che, pur presenti in tutti i contesti, sono più evidenti nelle pubbliche amministrazioni, sono inevitabili, e anche nel momento stesso in cui sembrano essere state sconfitte, tendono ciclicamente a ripresentarsi poiché derivano dalla tendenza dell'uomo a non voler mettersi in discussione o ad accettare l'eventualità di un giudizio che non rispecchia a pieno l'impegno e lo sforzo comunque profusi.

La "Vignetta di Sally", che ha ricevuto un giudizio negativo su un compito assegnatole, e che cerca una serie di attenuanti per minimizzare, aggirare ed eludere il problema, è indicativa di quanto troppo spesso avviene nei contesti organizzativi pubblici! (riferimento figura 10, fonte: vedi nota a piè pagina).

³³ Cfr: Nuti, Sabina, *"Misurazione e valutazione della performance: principi, strutture e metodi."*, 2010, disponibile sul sito: www.sssup.it

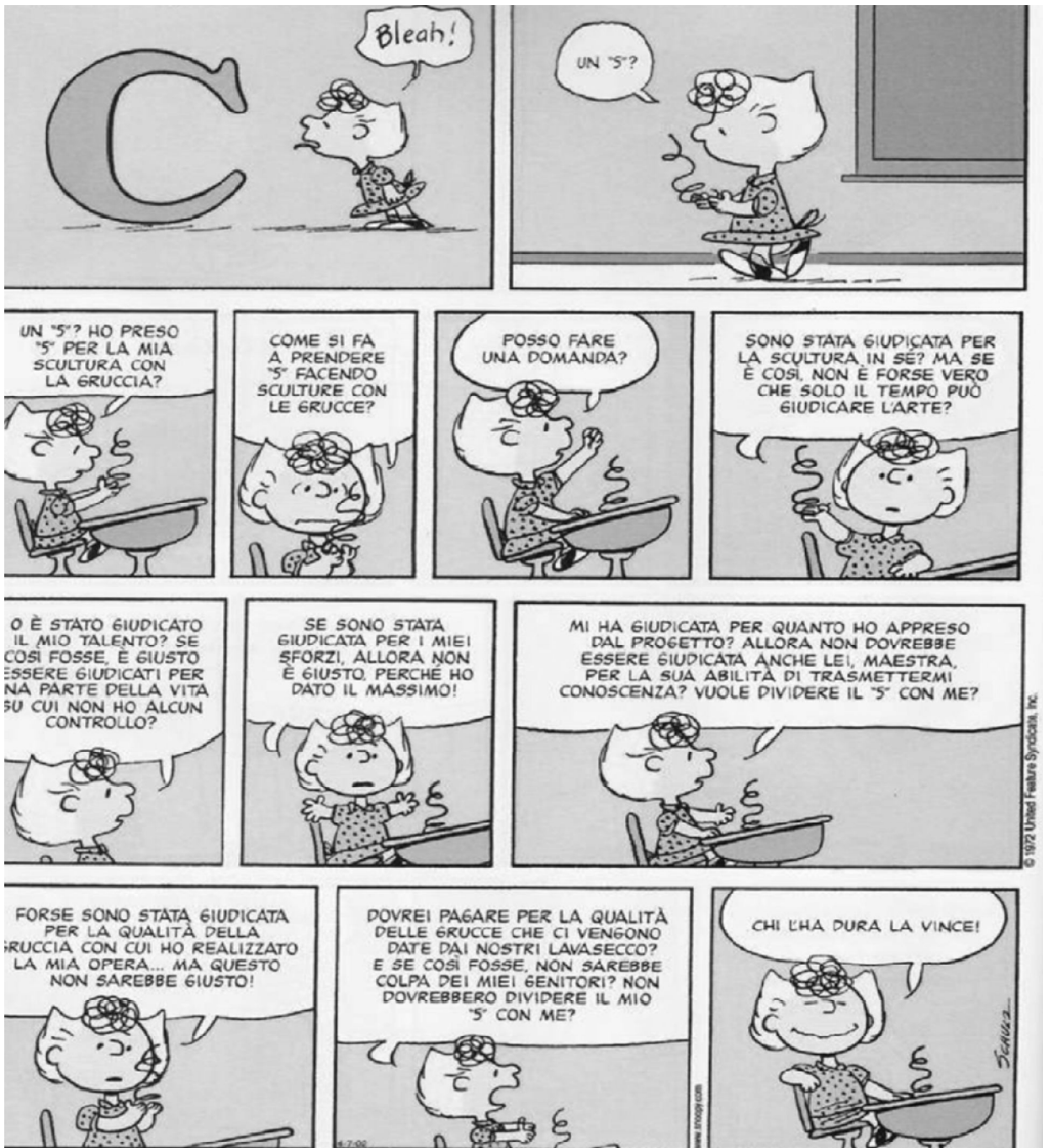


Figura10

Oltre ai già illustrati punti di contatto tra i due settori in merito alla valutazione delle performance del personale, è da considerare come, già precedentemente alla Riforma Brunetta, almeno sulla carta, vi siano stati tentativi di sperimentazione di metodologie e sistemi simili a quelli adottati nel mondo privato anche nel contesto delle pubbliche amministrazioni. Ad esempio, è stato introdotto il già citato Management by Objectives che

viene utilizzato alternativamente per verificare il livello di conseguimento dei risultati di tipo qualitativo e quantitativo; viene impiegato, inoltre, il “modello delle competenze” che mira a valutare le modalità attraverso le quali si raggiungono gli obiettivi e quindi le conoscenze ed i comportamenti organizzativi senza, peraltro, verificare l’effettivo raggiungimento dei risultati. Molto spesso le amministrazioni si avvalgono di un sistema ibrido che racchiude alcuni dei principali tratti di entrambe le fattispecie: l’utilizzo delle differenti metodologie dipenderà dalle scelte operate dalle singole organizzazioni nonché dal consenso, dalla socializzazione e dalla legittimazione al loro utilizzo. Sempre in linea teorica e sulla stregua di questo volontario e tendenziale avvicinamento al privato, viene prevista la possibilità di una valutazione “*multiple appraisal*” che contempla il coinvolgimento nel processo valutativo, oltre che del dirigente, di più soggetti tra i quali il valutato stesso, i colleghi, i collaboratori ed infine organismi esterni alla struttura. Uno strumento siffatto ha tuttavia bisogno della presenza di un sistema informativo realmente efficiente e tempestivo, che consenta ai soggetti incaricati della valutazione la massima fruibilità delle informazioni inerenti i risultati. Infine è previsto, e in molti casi adottato, l’utilizzo delle schede di valutazione anche per il personale pubblico. Esse conterranno l’indicazione dei fattori misurati dalla valutazione (comportamenti, conoscenze, competenze, capacità) con indicazione dell’ambito e dell’area di attività, della categoria professionale, del peso attribuito ad essi ed infine del parametro standard utilizzato per ogni singolo fattore: la valutazione finale si attua con il confronto tra il punteggio standard (che commisura un livello di prestazione sufficiente) e quello conseguito dal valutato.

In definitiva, siamo ancora ben lontani dall’intravedere una convergenza tra i sistemi utilizzati nei due settori e lo siamo ancor più se facciamo riferimento ai risultati ed alle performance che essi raggiungono: i due contesti sono paragonabili a due rette quasi parallele che si avvicinano costantemente ma che troveranno un punto d’incontro solo in tempi remoti.

CAPITOLO QUARTO

IL PERFORMANCE MANAGEMENT IN LUXOTTICA GROUP E INPS: pubblico e privato a confronto

In questo conclusivo capitolo, dopo aver illustrato il sistema di performance management applicato nei contesti privati ed in quelli pubblici, condurremo un'analisi su come essi vengono configurati all'interno degli ambiti organizzativi, come vengono implementati nella pratica e, infine, se il loro utilizzo risulta essere adeguato al conseguimento dei fini istituzionali. Per fare ciò, ho individuato due realtà organizzative diverse per attività svolta e simili per dimensione: l'una, Luxottica SpA, operante nel settore privato, l'altra, l'Istituto Nazionale della Previdenza Sociale, in quello pubblico. Per entrambe sono stati analizzati nel dettaglio i sistemi di misurazione e valutazione delle performance delle risorse umane al fine di evidenziarne le differenze e le analogie, le criticità e i punti di forza, e per avere un riscontro sul grado di approssimazione tra il settore pubblico e quello privato.



4.1 Il mondo Luxottica

Luxottica Group è un'azienda italiana che si occupa della produzione, commercializzazione e distribuzione di occhiali da sole e da vista di elevata qualità sia tecnica che stilistica, frutto di un'esperienza quasi cinquantennale e del costante impegno per l'innovazione tecnologica, la ricerca stilistica e di design, della costante attenzione all'evoluzione del modus vivendi delle persone ed infine dell'interpretazione dei trend della moda ; è leader nel settore degli occhiali di alta fascia, sia di lusso che sportivi, e possiede più di settemila punti vendita sparsi in tutto il mondo, dall'Asia, al Sudafrica, al Nord e Sud America oltre che nel vecchio continente. La mission fondamentale che l'azienda si propone di conseguire è quella di migliorare il benessere dei clienti, attraverso il pieno soddisfacimento delle esigenze, e quella di creare valore sia per i dipendenti sia per la comunità locale nella quale si trova ad operare, attraverso la realizzazione di un prodotto di qualità superiore rispetto alla

concorrenza. I prodotti offerti sono altamente differenziati proprio per rispondere alle diverse esigenze di una clientela variegata e sono il risultato finale di un accurato processo di ricerca e sviluppo che mira ad anticipare le necessità, bisogni ed i desideri del consumatore finale attorno al quale ruota tutta l'attività svolta dall'impresa. L'eccellenza produttiva e l'attenzione alla qualità del servizio sono due dei fattori sui quali Luxottica fa leva per raggiungere i propri obiettivi istituzionali: il gruppo persegue una strategia che mira al mantenimento della propria leadership a livello globale ed al suo rafforzamento attraverso una crescita sia interna che esterna come dimostrato dalle numerose acquisizioni effettuate nel corso del tempo.

4.1.1. La storia di Luxottica

Luxottica Spa nasce nel 1961 ad Agordo (Belluno) da una business idea di Leonardo Del Vecchio il quale nel medesimo anno fonda la “Luxottica di Del Vecchio e C. S.a.S.”, che successivamente verrà trasformata in società per azioni assumendo la denominazione di Luxottica Spa. Nei primi anni di vita la società si occupa della produzione di stampi, minuterie metalliche e semilavorati destinati al settore ottico. In seguito, attraverso un ampliamento della gamma delle lavorazioni eseguite, viene creata una struttura produttiva in grado di produrre l'intero occhiale che sarà poi commercializzato per il tramite di grossisti. In particolare è l'anno 1969 a dettare una svolta epocale per l'azienda: essa si trasforma da terzista a produttore indipendente e, di conseguenza, cominciano ad essere lanciate sul mercato le prime montature a marchio Luxottica. Negli anni Settanta assistiamo all'avvio di una strategia di integrazione verticale, uno dei vantaggi competitivi alla base del successo futuro di Luxottica, che ha come obiettivo quello di distribuire direttamente le montature sul mercato di sbocco: a supporto della stessa viene acquisita una società torinese da anni presente nel settore che apporta a Luxottica una dote fondamentale di “know-how” relativamente al mercato italiano. Negli anni Ottanta l'azienda comincia ad oltrepassare le frontiere nazionali a seguito di una intraprendente strategia di internazionalizzazione portata a compimento attraverso acquisizioni di distributori esteri, apertura di nuove filiali al di fuori del territorio italiano ed europeo e con la creazione di una serie di joint-venture strategiche per l'espansione nei mercati esteri. Nel medesimo periodo Luxottica non tralascia continui investimenti volti al miglioramento ed adeguamento agli standard richiesti del prodotto che offre, i quali permetteranno alla società di aumentare la propria quota sia

sul mercato italiano che sui più importanti mercati europei e di consolidare l'immagine di elevata qualità dei propri prodotti. La fine degli anni Ottanta denota un radicale cambiamento nella concezione e nella visione del prodotto occhiale: precedentemente esso veniva considerato una mera protesi necessaria alla correzione di difetti visivi; ora, viene considerato come un accessorio in grado di valorizzare l'estetica di una persona. Da questa nuova visione deriva un crescente interesse degli stilisti al segmento degli occhiali da vista e da sole che porterà a collaborazioni tra Luxottica e famose case di moda prima fra tutte l'accordo di licenza con Giorgio Armani stipulato nel 1988. Dato il successo di questa prima esperienza, nei successivi anni Luxottica tenderà a riapplicare la medesima formula con case di moda e stilisti di fama mondiale tra i quali citiamo Bulgari, Salvatore Ferragamo, Chanel, Prada, Versace, Donna Karan, Dolce e Gabbana, Burberry, Polo Ralph Lauren ed infine Tiffany, riuscendo così a munirsi di un portafoglio di licenze di rilevanza mondiale. Tra il 1990 ed il 1995 Luxottica amplia il segmento occhiali da sole mediante l'acquisizione di Persol e Vogue, marchi di grande tradizione del settore. Per favorire l'accelerazione del proprio processo di crescita, nel 1990 la società viene quotata presso il New York Stock Exchange ed esattamente dieci anni sbarca sul Mercato Telematico Azionario gestito da Borsa Italiana ottenendo in tal modo anche una più ampia visibilità. Altro anno fondamentale per la crescita del gruppo è il 1995 durante il quale Luxottica acquisisce la più grande catena di ottica al dettaglio presente nell'America del Nord: la società sarà così il primo produttore di occhiali ad entrare direttamente nel mercato retail. Conseguentemente all'acquisizione di Ray-Ban (1999), marchio americano che viene rilanciato con successo e che consente di rafforzare la tecnologia a disposizione, le capacità e le competenze relative al settore occhiali da sole (dopo una maggiore concentrazione ed attenzione sulle montature da vista), la società si afferma come leader indiscusso a livello mondiale nel proprio settore di riferimento. Una grande crescita caratterizzerà l'azienda anche nel periodo seguente grazie alle novità introdotte dall'ingresso di nuovi manager che porteranno innovazioni a livello di processo, di prodotto, di distribuzione. A livello retail la società acquisisce sempre maggior prestigio e leadership in seguito alle acquisizioni delle più importanti catene a livello globale. Nel 2005 Luxottica approda in Cina ed intanto vengono gettate le basi per l'inserimento del gruppo in mercati molto attrattivi e ad elevato potenziale di crescita, quali il Medio Oriente, l'India, la Thailandia, il Sudafrica. Nel 2007

Luxottica acquisisce il leader mondiale dell'ottica per lo sport (Oakley), il quale possiede un portafoglio ricco di importanti licenze nonché un retail di centinaia di negozi, confermando la sua indiscussa supremazia a livello mondiale. Ad oggi il potenziale di crescita per Luxottica è ancora molto elevato, scandito anche dal costante impegno nella ricerca, dall'eccellenza a livello produttivo, dalla qualità del prodotto offerto e dall'efficienza delle reti distributive che tendono a segmentare i clienti e a puntare su nuovi canali distributivi.³⁴

4.1.2. La struttura organizzativa

Per ciò che riguarda la struttura organizzativa del gruppo, possiamo individuare alcune funzioni fondamentali, il coordinamento delle quali garantisce il successo ed il primato dell'azienda:

- **Investor relations (IR):** conosciuta anche con la denominazione “Rapporti con gli investitori”, essa cura la gestione dei rapporti con gli investitori, con gli analisti finanziari e con le autorità di regolamentazione dei mercati finanziari; altro suo interlocutore diretto è il top management con il quale vengono definite le azioni principali per operare all'interno dei mercati finanziari;
- **Administration, Finance, Control and Legal department:** la funzione amministrazione, finanza e controllo d'impresa si occupa delle attività di amministrazione, tesoreria, finanza nonché delle questioni legali, del reporting finanziario, degli adempimenti fiscali e del controllo della gestione dell'intero gruppo. Tra le sue maggiori responsabilità è degna di menzione quella di garante dell'affidabilità, della tempestività e trasparenza delle informazioni che vengono diffuse verso il mondo esterno, in particolar modo ai diversi stakeholders tra i quali le banche, gli investitori ed i mercati;
- **Quality department:** la funzione qualità si occupa principalmente della gestione e dello sviluppo dei “Sistemi di qualità” affinché questi siano sempre coerenti con gli

³⁴ Cfr: “www.luxottica.com”

standard qualitativi richiesti dal cliente ed in linea con la legislazione vigente in materia, molto restrittiva e stringente;

- **Business Development:** questa funzione è responsabile dell'identificazione e dell'implementazione di nuove opportunità di business che possono essere rappresentate da nuove iniziative di investimento, partnership o alleanze strategiche;
- **Operations area:** l'attività svolta da tale funzione spazia dalla programmazione della produzione, attraverso un'analisi delle risorse assorbibili dal mercato di sbocco, alla pianificazione e gestione dei processi di produzione, passando per la logistica sia in entrata che in uscita; si occupa altresì delle attività di approvvigionamento di materie prime, componenti e semilavorati, della manutenzione degli impianti produttivi e della verifica sul rispetto delle disposizioni normative in tema di salute e sicurezza dei lavoratori ed in tema di tutela dell'ambiente;
- **Marketing:** rappresenta una funzione di carattere strategico per Luxottica; essa permette, infatti, di mappare e successivamente soddisfare le esigenze di una clientela altamente differenziata, localizzata in tutto il mondo; tra le sue principali attività meritano attenzione quelle relative allo studio di strategie di comunicazione, alla selezione dei mezzi di comunicazione di massa più idonei per la loro realizzazione ed infine all'attività di analisi delle politiche promozionali, differenziate a seconda dei mercati di sbocco e dei canali di distribuzione;
- **Internal Auditing:** tale funzione si occupa della valutazione, supervisione e consulenza necessaria a tutte le aziende e le unità organizzative del gruppo; nell'operatività pratica essa compie indagini accurate al fine di migliorare i processi di controllo, di ottimizzare le tecniche di gestione del rischio e di consolidare un migliore assetto di governo societario;

- **Human Resources (o funzione HR):** la funzione risorse umane sviluppa ed implementa innovativi strumenti di gestione e sviluppo delle risorse umane al fine di attrarre, trattenere, motivare e valorizzare gli individui che possiedono capacità e competenze trasversali ed in linea con le esigenze dell'organizzazione, con la finalità ultima di creare un ambiente lavorativo confortevole ed al tempo stesso stimolante, che soddisfi appieno le aspirazioni ed i desideri del proprio personale per una crescita ed uno sviluppo tanto a livello professionale quanto a livello personale;
- **Communication:** è incaricata di gestire le relazioni con i mass media, con la comunità locale, con il mondo della finanza e con le maggiori istituzioni locali o centrali operanti sia in ambito pubblico che privato. Il suo obiettivo principale è quello di mantenere l'identità aziendale in linea con le sue strategie di comunicazione³⁵;
- **Information Technology:** la funzione si occupa della gestione di tutta la tecnologia informatica ed informativa del gruppo oltre che dello studio, della sperimentazione e della realizzazione di progetti volti alla definizione di nuove strutture informatiche o piattaforme IT necessarie per migliorare le prestazioni e l'efficacia dei vari processi produttivi e commerciali del gruppo;
- **Retail Divisions:** le divisioni Retail del gruppo Luxottica si occupano della gestione ed organizzazione di più di 6000 negozi presenti nei maggiori mercati del globo;
- **Wholesale Department:** la presente divisione serve tutte le filiali commerciali, le quali autonomamente coordinano le proprie reti di agenti di vendita, direttamente o indirettamente, controllate da Luxottica, ed i distributori indipendenti; rappresenta un'area molto importante poiché responsabile della comunicazione e implementazione delle strategie di distribuzione e di marchio in tutti i paesi.

³⁵ Citazione tratta dal sito web: "www.luxottica.com"

4.2 La gestione delle risorse umane in Luxottica

Come anticipato in precedenza, il dipartimento HR (Human Resources) in Luxottica rappresenta una delle funzioni organizzative più strategiche e rilevanti nell'ambito della struttura aziendale. La sua mission fondamentale è quella di volgere assiduamente l'attenzione verso le persone che operano al suo interno al fine di stimolarle, valorizzarle, premiarle, incentivarle, per far sì che esse possano sentirsi realizzate e parte vitale dell'organizzazione e per permettere una maggiore comprensione della rilevanza del loro contributo al successo dell'impresa. La funzione HR deve costantemente attivarsi nella ricerca di risorse dotate di ragguardevoli capacità e competenze e di elevato potenziale per introdurle successivamente in un percorso di continua crescita e sviluppo volto ad alimentare, proteggere e sviluppare la qualità possedute: tali percorsi sono funzionali al mantenimento di un'identità e di un sentire comune, quello aziendale, non tralasciando, né tantomeno sminuendo le specificità personali che rappresentano il punto di forza dell'azione dell'individuo. L'importanza che le persone rivestono per l'azienda e la necessità di gestirle in maniera ottimale e proficua emerge anche dalle parole dello stesso Presidente di Luxottica, Leonardo Del Vecchio, il quale in una dichiarazione afferma: *“ho sempre pensato che le persone in un'azienda, quando sono valide, rappresentano un capitale. Un capitale molto particolare, più difficile da gestire di altri, perché ci sono di mezzo l'animo umano, le relazioni tra le persone, le aspirazioni, i bisogni e le difficoltà degli individui. Una buona impresa si valuta anche sulla capacità di accrescere il proprio capitale umano”*³⁶. La funzione HR cerca di valorizzare le persone nello stesso modo con cui si valorizza un capitale avendo la massima cura ed attenzione per le stesse e per i loro interessi, pur rispettando le esigenze che derivano dalla competitività generale dell'impresa. Le persone che operano in Luxottica devono saper esprimere passione ed energia in tutte le attività che svolgono, prediligere l'essenzialità e la velocità per il raggiungimento degli obiettivi: sono proprio queste le caratteristiche che l'azienda predilige nei suoi dipendenti e che tende maggiormente ad incoraggiare e quindi premiare. La costante attenzione nei

³⁶ Dichiarazione tratta dal testo: *“La gestione delle risorse umane come chiave del successo aziendale”*, Canonici, Aldo. Milano: FrancoAngeli, 2005

confronti dei propri dipendenti è al tempo stesso una prassi ed una filosofia di Luxottica, un vero e proprio stile di vita dell'intero gruppo. Altro compito fondamentale per gli specialisti HR è quello di assicurare un ambiente di lavoro altamente stimolante e accogliente: per Luxottica è di fondamentale importanza investire nella qualità dell'ambiente di lavoro poiché esso, più di ogni altro fattore, rappresenta un elemento di supporto e sostegno per lo sviluppo sia professionale che personale del dipendente. A tal proposito molto spesso vengono organizzati degli eventi al di fuori degli orari lavorativi che permettono di rafforzare il team building ed attenuare le inevitabili differenze in termini di personalità, cultura, background di provenienza, tipiche di un personale volutamente differenziato attraverso percorsi di mobilità interna; vengono inoltre promosse attività di formazione dedicate allo sviluppo di relazioni profonde e proficue tra colleghi e all'inserimento dei nuovi arrivati con l'intento ulteriore di diffondere e trasmettere i valori guida dell'organizzazione.

4.3 Il performance management in Luxottica

La valutazione delle performance delle risorse umane in Luxottica costituisce un processo chiave, fondamentale tanto per l'impresa quanto per i suoi componenti, dagli esiti del quale discendono molte delle più importanti attività di gestione e di sviluppo del personale. Il sistema utilizzato fonda la sua ragion d'essere su una consolidata filosofia aziendale secondo la quale, *“ le persone che lavorano in Luxottica intraprendono un viaggio, umano e professionale, che l'azienda vuole accompagnare fornendo tutto quanto è necessario per assecondare le scelte di destinazione, suggerendo spunti per pianificare le tappe ed entrare in contatto con situazioni e persone interessanti, mettendo al corrente e dando indicazioni sui rischi e le opportunità alle quali si va incontro; Luxottica vuole suggerire una direzione, dare un orientamento e supportare chi vorrà condividere questa avventura, aiutandolo periodicamente a rileggere il percorso fatto e a progettarne il seguito”*.³⁷ Da quanto detto si comprende chiaramente come la valutazione delle performance dei suoi dipendenti sia per Luxottica una delle priorità fondamentali, un processo che non ha come obiettivo principale quello di assegnare un giudizio ai propri dipendenti, ma che guarda alla risorsa in termini di potenzialità, di crescita, di sviluppo: la valutazione è solo una base di partenza dalla quale

³⁷ Citazione tratta dal sito web: *“www.luxottica.com”*

poi discendono una serie di percorsi formativi tesi alla valorizzazione del dipendente ed al suo accrescimento personale e professionale; essa guarda, infatti, non soltanto al passato ed a ciò che dalla risorsa è stato fatto, ma volge lo sguardo verso il futuro in termini di capacità inesprese, ovvero di ciò che la persona sarà in grado di fare.

In questo percorso la persona verrà costantemente guidata, avendo tutto l'apporto ed il supporto necessario da parte dell'azienda che mette a disposizione strumenti, risorse ed esperti che incoraggiano e sostengono l'azione. Tale momento sarà cruciale e denso di significato tanto per i soggetti verso i quali il sistema si rivolge, quanto per la stessa azienda che, come visto nelle righe precedenti, nella valutazione delle performance svolgerà un ruolo di partecipazione attiva in ogni fase del processo. Direttamente correlato al sistema di misurazione e valutazione delle performance di Luxottica, è il sistema di remunerazione e benefits: i programmi retributivi mirano ad individuare la relazione intercorrente tra risultati individuali e aziendali e la retribuzione dei dipendenti: è il processo che permette la realizzazione del cosiddetto "Pay for performance" che ha la finalità di aiutare le risorse umane a comprendere lo stretto nesso che lega il lavoro che essi svolgono agli utili d'impresa; i risultati e gli obiettivi che essi raggiungono, determinando il successo dell'impresa, avranno una corrispondente ricaduta sul compenso ad essi stessi erogato. Luxottica cerca, infatti, di attirare risorse talentuose, dotate di competenze e capacità funzionali al conseguimento degli obiettivi aziendali e di trattenerle al suo interno cercando di allineare il livello della retribuzione con le responsabilità specifiche di un dato incarico e con la reale performance messa in campo.

Nel seguito della trattazione verrà esposto con maggiore dettaglio il sistema di misurazione e valutazione delle performance del personale adottato da Luxottica e divenuto parte integrante della filosofia aziendale.

4.3.1. Il processo di valutazione

Il processo di misurazione e valutazione delle performance del personale in Luxottica Group rappresenta una tessera all'interno di un puzzle più ampio che racchiude la globalità dei

sistemi di gestione dello *human capital*. Trattasi di un sistema altamente pervasivo in quanto coinvolge sistematicamente tutta la popolazione aziendale.

L'introduzione e l'implementazione del sistema di performance management in Luxottica è avvenuta in risposta ad alcune esigenze avvertite all'interno dell'organizzazione tra cui:

- **Esigenza di allineamento:** nel corso del tempo ed in seguito al processo di espansione della società, è stata avvertita la necessità stringente di garantire la massima coerenza tra gli obiettivi generali perseguiti dall'impresa e le azioni che vengono intraprese a livello di singola risorsa; si ritiene infatti che, se nel sistema aziendale viene a mancare tale corrispondenza, si corre il rischio non trascurabile che le azioni intraprese dai singoli, divergendo dagli obiettivi aziendali, portino l'azienda a seguire percorsi diversi da quelli attesi con conseguenze negative difficilmente prevedibili; alla presente finalità si collega, inoltre, quella della condivisione dei target e delle priorità dell'organizzazione che verranno poi riconvertiti in obiettivi individuali;
- **Esigenza di affermare, diffondere e consolidare il principio della meritocrazia:** il sistema di misurazione e valutazione delle performance del personale consente a Luxottica di comprendere il reale contributo delle risorse al successo dell'intero apparato aziendale permettendo, in ultima analisi, di mappare le performance più eccellenti e conseguentemente di premiarle attraverso strumenti di retribuzione integrativi quali benefits, stock options, accelerazioni di carriera. In questo modo l'azienda riesce a promuovere ed incoraggiare, e quindi ricompensare, l'impegno costante, la dedizione e lo sforzo profusi dalle risorse nello svolgimento delle attività alle quali sono preposte;
- **Esigenza di garantire lo sviluppo e la crescita del personale:** il sistema di performance management, che individua i punti di forza, ma anche le aree che invece necessitano di interventi di miglioramento, permette agli specialisti della funzione HR di Luxottica di agire direttamente sulle potenzialità inesprese e nascoste, onde attivare un percorso di crescita continua della risorsa attraverso piani

di attività e sviluppo definiti ad hoc: dagli esiti del processo di valutazione delle performance, infatti, scaturiscono tutti i programmi di valorizzazione del potenziale ed i piani per la gestione delle carriere dei quali la prestazione ed il comportamento sono gli elementi portanti;

- **Esigenza di precisare e chiarire:** si estrinseca nell'illustrazione e definizione al personale dipendente delle competenze e dei comportamenti associati ad ogni singolo ruolo e mansione, al fine di una migliore interpretazione degli stessi.

Se chiediamo “cosa è che viene valutato” nel performance management di Luxottica, la risposta può apparire banale: l'oggetto della valutazione è senza alcun dubbio la prestazione del singolo dipendente. La prestazione è, tuttavia, un concetto poliedrico, che può assumere diverse forme e connotati a seconda della prospettiva di analisi. C'è quindi la necessità di individuare cosa Luxottica intenda per valutazione e quale sia la prospettiva d'osservazione privilegiata dall'azienda in merito alla questione: come evidenziato nella figura sottostante, in Luxottica la concezione di base è quella secondo cui la prestazione è direttamente proporzionale ai **comportamenti** messi in atto (**il Come**) ed ai **risultati conseguiti** rispetto ad **obiettivi** precedentemente definiti (**il Cosa**). Il processo di performance management infatti prevede sia la valutazione dei risultati raggiunti rispetto agli obiettivi assegnati, sia l'osservazione dei comportamenti organizzativi posti in essere per il loro conseguimento. In Luxottica infatti il come è importante tanto quanto il cosa.³⁸



Figura 11

³⁸ Citazione tratta da sito web: " www.luxottica.com "

Da tale scelta di può comprendere come Luxottica, oltre a considerare il mero risultato portato a casa dalla risorsa e quindi il grado di raggiungimento di uno o più specifici obiettivi assegnati, ponga l'accento e l'attenzione anche sui comportamenti attivati, sulle azioni intraprese, sull'impegno, sull'intraprendenza e sulla forza di volontà dimostrati, attestando il giudizio finale non sulla base dell'apparenza ma sulla sostanza della prestazione e sui fattori che l'hanno determinata.

Per quel che riguarda i comportamenti organizzativi, essi rappresentano una proiezione delle caratteristiche maggiormente apprezzate da Luxottica le quali diventeranno l'oggetto peculiare della valutazione, ovvero **immaginazione, passione, imprenditorialità** ed infine **semplicità e velocità**: se individuate, vengono classificate come punti di forza del dipendente, se assenti come area che necessita di un miglioramento.³⁹

La caratteristica dell'immaginazione prende forma qualora la risorsa mostri estrema curiosità e notevole interesse verso nuove esperienze ed opportunità le quali possono anche sconfinare dalle specifiche aree di competenza presidiate, oppure qualora sia in grado di capire a fondo le dinamiche del contesto esterno e di immaginare i diversi possibili scenari che da queste possono scaturire, ed infine nel caso dimostri apertura nei confronti delle altrui opinioni (e sia in grado di modificare le proprie idee) e sappia apprezzare il valore delle differenze presenti in ambito aziendale; caratteristica, quest'ultima, molto importante in un'organizzazione sovranazionale in cui convivono persone di etnie, culture, età e razze differenti.

Il tratto della passione si evidenzia nella persona che cerca il miglioramento continuo sia a livello personale che professionale mediante un atteggiamento positivo, che mostra entusiasmo per il lavoro che svolge e profondo attaccamento all'azienda e che contribuisce a rendere l'ambiente di lavoro quanto più sereno e cordiale.

L'attributo dell'imprenditorialità emerge qualora la persona dimostri intraprendenza e capacità di mettersi costantemente in discussione, cercando di raggiungere obiettivi estremamente stimolanti ed ambiziosi, qualora sappia utilizzare tutte le capacità ed abilità che possiede nella risoluzione di problemi nuovi, ed infine qualora sia in grado di assumersi

³⁹ Luxottica, "Manuale di valutazione delle prestazioni", 2006, disponibile sul sito: www.luxottica.com

la responsabilità delle proprie azioni anche quando i risultati raggiunti non risultano essere soddisfacenti.

L'ultima caratteristica si estrinseca invece nella persona leale, sincera, collaborativa, che comunica in modo chiaro e non fuorviante, che è sempre in grado di cogliere l'essenza dei problemi e che dimostra la spiccata capacità di rendere semplici situazioni complesse.

Per la misurazione dei risultati ottenuti, il sistema di performance management utilizza una **scala di valutazione** che consente di segmentare i diversi livelli di efficacia della prestazione posta in essere; la scala di valutazione utilizzata è di tipo pentenario, che individua performance di livello crescente, formata da cinque step: al primo è associata una **prestazione inadeguata**: la performance della risorsa si è mostrata non conforme ed addirittura inferiore alle attese, quindi del tutto insufficiente; questa situazione si verifica quando, nonostante i continui piani di miglioramento e potenziamento promossi da parte del capo, la risorsa non riesce ad ottimizzare la propria performance. Al secondo, viene invece associata una **performance al di sotto delle aspettative**: in questo caso vengono richiesti impegno e sforzo continuo per margini di miglioramento poiché, nonostante il risultato possa considerarsi sufficiente, esso è comunque al di sotto del livello atteso. Il terzo step include **prestazioni che risultano essere esattamente in linea con le aspettative**: gli obiettivi sono stati raggiunti nel rispetto puntuale sia dei tempi che dei modi definiti. Alla soglia numero quattro invece vengono collegate **performance al di sopra delle aspettative**: i risultati sono stati conseguiti in tempi più brevi rispetto a quelli predefiniti e con una qualità nettamente maggiore alle attese. L'ultimo grado della scala individua le **prestazioni eccellenti**: il risultato è significativamente al di sopra delle attese per la qualità del lavoro svolto, la tempestività con cui è stato raggiunto e l'efficacia complessiva. A titolo esemplificativo, si può far riferimento alla seguente figura che illustra graficamente il concetto appena esposto.

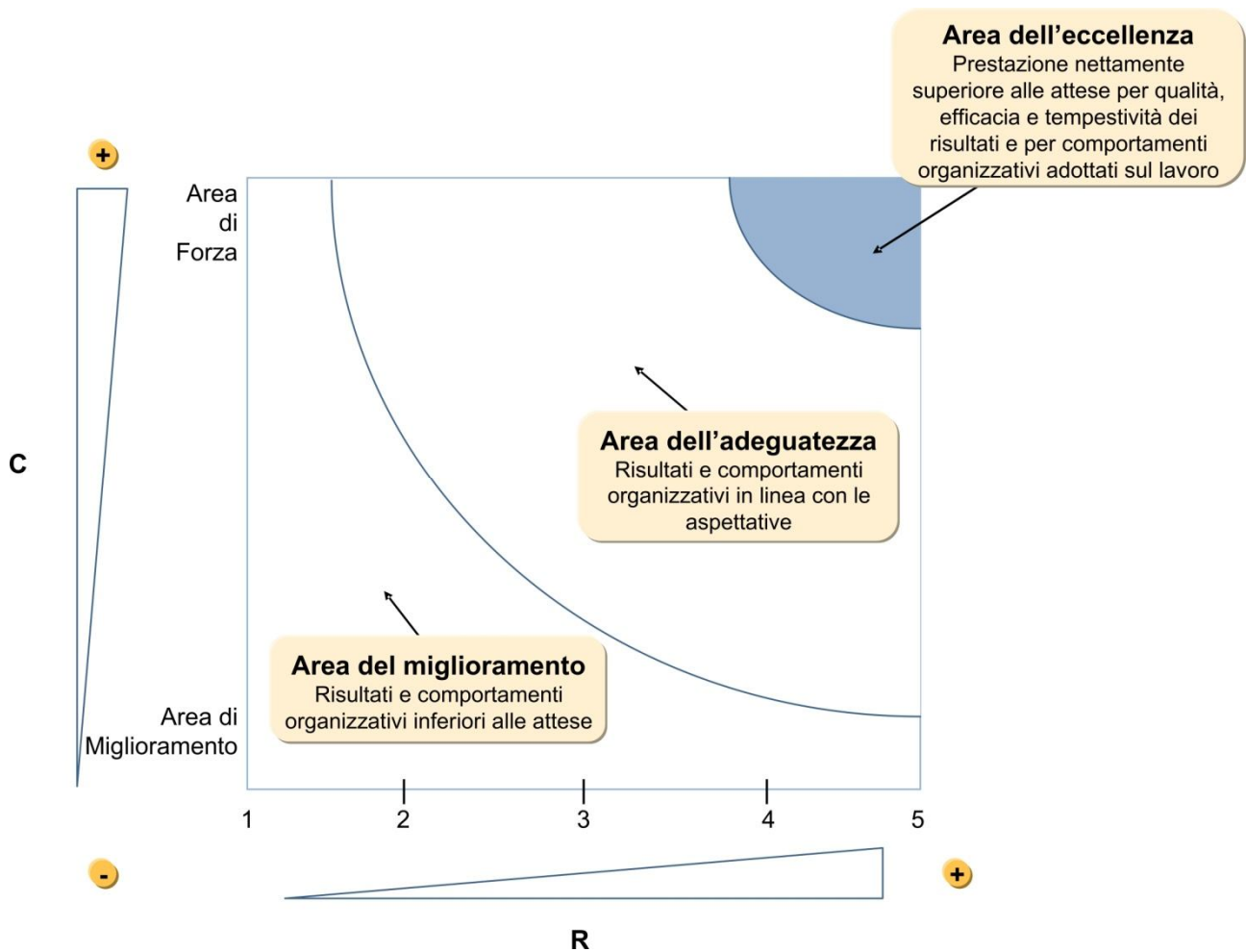


Figura 12

Con riferimento agli obiettivi, viene operata una distinzione relativa alla natura degli stessi: alcuni riguardano target gestionali di business (ad esempio processi aziendali o progetti avviati), altri sono legati a target di sviluppo organizzativo (in termini di competenze, conoscenze, abilità, di organizzazione). Gli obiettivi da raggiungere devono necessariamente possedere alcune caratteristiche fondamentali, ovvero devono essere **misurabili** in maniera oggettiva e quindi quantificabili in termini di tempo necessario al loro perseguimento, in termini di quantità e valore da raggiungere ed inoltre **rilevabili** e quindi **tracciabili** attraverso indicatori quantitativi o qualitativi ex ante specificati; **raggiungibili** ovvero coerenti con le risorse ed i mezzi a disposizione dell'individuo ma in ogni caso **sfidanti** e stimolanti, **definiti** nei minimi dettagli e pienamente **condivisi**.

Essi vengono definiti dai responsabili di livello più alto di ciascuna funzione organizzativa attraverso un processo top-down; tale processo non è, comunque, unilaterale in quanto i vari collaboratori ne sono parte integrante poiché gli obiettivi vengono preliminarmente comunicati ad essi, discussi e, solo se condivisi ed accettati, diventano effettivi; da ciò è possibile osservare come in Luxottica vi sia una grande considerazione delle opinioni dei dipendenti, reputati come parte integrante e fondamentale dell'organizzazione e non come sottoposti che devono rispettare ed essere soggetti ad una serie di precetti e norme definite univocamente dall'alto. Al fine di focalizzare la prestazione su obiettivi di alto potenziale per l'organizzazione, essi dovranno essere **pochi**, in quanto più obiettivi potrebbero disperdere l'attenzione e l'azione delle risorse, ed infine dovranno **riferirsi ad un orizzonte temporale stabilito e limitato** che in Luxottica coincide con la chiusura dell'esercizio.

4.3.2. I soggetti del processo di performance management ed il calendario

In Luxottica gli attori principali che intervengono nel performance management sono la **funzione HR**, che funge da collante per la relazione instaurata tra capo e collaboratore, si occupa di definire e testare i processi e gli strumenti della valutazione, cerca di rendere quanto più facile e comprensibile il processo e le sue fasi ed infine definisce l'arco temporale entro cui il ciclo di valutazione deve attuarsi, fissando le scadenze dei principali appuntamenti. Il secondo attore è il **responsabile** della funzione organizzativa, che definisce gli obiettivi da raggiungere, valuta i risultati ottenuti ed i comportamenti attuati, oltre ad incoraggiare costantemente l'azione del collaboratore offrendo spunti di riflessione e suggerimenti tesi al miglioramento. L'ultimo, ma non in ordine di importanza, attore coinvolto è il **collaboratore** che accetterà gli obiettivi proposti ed eventualmente potrà proporre altri, li condivide, manifesta il suo personale punto di vista sulla prestazione offerta e accetta i programmi di miglioramento dei punti deboli della sua performance. Da quanto detto, si può notare come in Luxottica il sistema di performance management sia altamente integrato e condiviso.

La valutazione delle prestazioni costituisce un processo continuo e circolare, senza un apparente inizio né una fine, il quale viene scandito da tre momenti fondamentali: all'inizio dell'anno solare, in genere nei mesi di febbraio e marzo, vi è un primo, importante, incontro

che vede protagonisti il collaboratore ed il capo di una qualsivoglia funzione organizzativa presente in Luxottica, durante il quale vi sarà una prima definizione degli obiettivi che il collaboratore dovrà raggiungere nel corso dell'anno di riferimento, obiettivi che, come precedentemente esposto, dovranno essere accettati dallo stesso e quindi condivisi da entrambi i soggetti. A metà dell'anno (giugno, luglio) vi sarà un nuovo incontro tra i due soggetti (il cosiddetto Mid Year Review) che intende verificare il livello di conseguimento degli obiettivi nei mesi precedenti definiti ed i comportamenti organizzativi posti in essere nel primo periodo d'azione; nel caso in cui si segnalassero deviazioni dalle finalità predefinite il capo ed il collaboratore congiuntamente formuleranno delle azioni correttive che aiuteranno quest'ultimo a riportarsi sul percorso corretto. Esso rappresenta un'importante opportunità d'incontro tra responsabili e collaboratori per rilevare l'andamento della performance nei primi sei mesi dell'anno ed un momento di dialogo fondamentale per garantire una seconda parte dell'anno di assoluta eccellenza. Indicativamente nel mese di Gennaio dell'anno successivo, vi sarà l'appuntamento finale tra i due attori protagonisti del processo che ha come obiettivo quello di rilevare a consuntivo i risultati e gli obiettivi effettivamente raggiunti nonché i comportamenti attivati nel corso dell'intero anno. Per una visione sintetica del calendario della valutazione si può far riferimento alla figura sottostante.



Figura 13

Tali momenti sono scanditi da avvisi che puntualmente vengono inviati a tutto il personale dipendente di Luxottica dalla funzione Risorse Umane per rammentare l'imminenza dell'incontro; in tali promemoria, la funzione HR, oltre ad affermare l'importanza di tale momento, provvede ad allegare del materiale di supporto utile ai collaboratori per una

corretta e proficua preparazione al colloquio: da questa profonda attenzione che l'azienda riserva al processo di performance management, si evince il ruolo cruciale che esso svolge nell'ambito di tutti i programmi di human resource management.

4.3.3 Gli strumenti

Luxottica, per garantire la piena efficacia dei sistemi di valutazione delle performance delle risorse umane e per assicurare una valutazione globale in grado di cogliere tutte le sfaccettature della prestazione della persona, si avvale di entrambi gli strumenti che si sono affermati nella prassi manageriale, ovvero la **scheda** ed il **colloquio di valutazione**. In Luxottica vengono di norma utilizzati due differenti modelli di scheda: la prima, definita come **Scheda S.I.S.** (dove l'acronimo sta per Start, Improve e Stop), viene utilizzata per la definizione degli obiettivi che il collaboratore dovrà conseguire nel corso dell'anno di riferimento. Come risulta evidente dalla figura sottostante, essa, individuato il candidato e la posizione organizzativa ricoperta, presenta tre macroaree fondamentali di cui la prima (Start) include i nuovi progetti attivati ai quali partecipa la risorsa, la seconda (Improve) denota le iniziative di miglioramento e la terza (Stop) comprende le attività a basso valore aggiunto. Ad ogni specifica macroarea è associata la descrizione delle azioni intraprese, i risultati attesi dall'organizzazione e quelli effettivamente conseguiti, ed infine la valutazione sintetica della prestazione che, come affermato in precedenza, si esprime in un punteggio con una scala da uno a cinque. Nella scheda devono essere indicate la data di definizione degli obiettivi, la data di verifica intermedia ed infine quella di consuntivazione degli obiettivi; inoltre, è possibile integrare la scheda con commenti discorsivi volti a fornire maggiori dettagli e chiarimenti sul giudizio somministrato.


| | | | | | |
|---|---------------|------------------------------------|-------------------------|---|-----------|
|  | | S.I.S. (Start, Improve, Stop) | 2007 | Nome: _____ Posizione: _____ | IMPIEGATI |
| Tipo di azione | Azioni | Risultato atteso | Risultato finale | Valutazione sintetica | |
| START Nuovi progetti | 1. _____ | _____ | _____ | <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 | |
| | 2. _____ | _____ | _____ | <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 | |
| IMPROVE Iniziative di miglioramento | 1. _____ | _____ | _____ | <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 | |
| | 2. _____ | _____ | _____ | <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 | |
| STOP Attività a basso valore aggiunto | 1. _____ | _____ | _____ | <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 | |
| | 2. _____ | _____ | _____ | <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 | |
| Commenti: | | | | Legenda 1 Inadeguata 2 Al di sotto delle aspettative 3 In linea con le aspettative 4 Al di sopra delle aspettative 5 Eccellente | |
| Data di definizione degli obiettivi: _____ | | Data di verifica intermedia: _____ | | Data di consuntivazione degli obiettivi: _____ | |

Figura 14

La seconda, definita come **scheda di sintesi**, fornisce la valutazione sintetica della prestazione effettuata al termine dell'esercizio. Per quel che riguarda la sua composizione, oltre ad un'intestazione nella quale si riportano i dati identificativi della persona ed il ruolo da essa ricoperto, unitamente a quelli del responsabile di funzione che si occuperà della valutazione, oltre alla data in cui avviene la valutazione, una prima sezione, dedicata alla valutazione sintetica dei risultati raggiunti (il cosa) utilizza una scala numerica a livello di prestazione crescente che va da uno a cinque. La seconda sezione è riservata alla valutazione dei comportamenti: per ciascuno di essi dovrà essere indicato se costituisce un punto di forza per la risorsa oppure un'area che necessita di miglioramento. Infine, la terza sezione sarà dedicata alla valutazione di sintesi della performance (valutazione complessiva che sarà ottenuta attraverso una combinazione delle due precedenti valutazioni ed espressa sempre tramite una scala pentenaria). Per una migliore comprensione, si faccia riferimento alla figura 15.

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|--|--|---|-------------------------------|---|--|--|--|--|---|---|---|---|---|------------|-------------------------------|-----------------------------|-------------------------------|------------|
| | VALUTAZIONE DI SINTESI DELLA PRESTAZIONE 2009 | Nome: _____ Posizione: _____ | IMPIEGATI | | | | | | | | | | | | | | | |
| Valutazione delle DETERMINANTI della prestazione | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| A. Cosa = i risultati Esprimi una valutazione di sintesi dei risultati ottenuti alla luce della valutazione dei risultati analitici | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| <div style="text-align: center;"> <p>Budget</p> <p>▼</p> <table style="margin: auto;"> <tr> <td style="border: 1px solid black; width: 40px; height: 20px;"></td> <td style="border: 1px solid black; width: 40px; height: 20px;"></td> <td style="border: 1px solid black; width: 40px; height: 20px;"></td> <td style="border: 1px solid black; width: 40px; height: 20px;"></td> <td style="border: 1px solid black; width: 40px; height: 20px;"></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">1</td> <td style="text-align: center;">2</td> <td style="text-align: center;">3</td> <td style="text-align: center;">4</td> <td style="text-align: center;">5</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Inadeguata</td> <td style="text-align: center;">Al di sotto delle aspettative</td> <td style="text-align: center;">In linea con le aspettative</td> <td style="text-align: center;">Al di sopra delle aspettative</td> <td style="text-align: center;">Eccellente</td> </tr> </table> </div> | | | | | | | | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Inadeguata | Al di sotto delle aspettative | In linea con le aspettative | Al di sopra delle aspettative | Eccellente |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | | | | | | | | | | | | |
| Inadeguata | Al di sotto delle aspettative | In linea con le aspettative | Al di sopra delle aspettative | Eccellente | | | | | | | | | | | | | | |
| B. Come = i comportamenti Indica i comportamenti organizzativi che nel corso dell'anno hanno caratterizzato la performance del collaboratore. Indica, inoltre, i comportamenti che possono rappresentare l'area di miglioramento (con una X) | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| <table border="0" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 50%; vertical-align: top;"> <p>Aree di forza</p> <p>Comportamenti</p> <p><input type="checkbox"/> IMMAGINAZIONE</p> <ul style="list-style-type: none"> • È curioso e si interessa a nuove opportunità di esperienza anche al di fuori delle proprie aree di competenza • Sa riconoscere il valore delle differenze ed è aperto alle idee e opinioni degli altri, dimostrandosi capace di cambiare le proprie idee • È capace di guardare alle cose in modi diversi e di sperimentare nuove soluzioni • Comprende il contesto esterno e sa cogliere gli impatti di diversi possibili scenari <p><input type="checkbox"/> IMPRENDITORIALITA'</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sa mettere in discussione le diverse situazioni • È intraprendente nel proporre obiettivi ambiziosi e priorità • Sa muoversi in modo deciso per risolvere i problemi • Si assume le proprie responsabilità sui risultati <p><input type="checkbox"/> PASSIONE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ha un approccio fiducioso e un atteggiamento positivo • Cerca di migliorarsi continuamente • Mostra energia ed entusiasmo per il lavoro che svolge e per l'Azienda • Promuove un ambiente di lavoro sereno e positivo tra i colleghi <p><input type="checkbox"/> SEMPLICITA' E VELOCITA'</p> <ul style="list-style-type: none"> • Si comporta in modo aperto, leale e sincero • Si sforza di comunicare sempre in modo chiaro • Sa andare al cuore della questione • Sa ricondurre situazioni complesse ai fattori chiave </td> <td style="width: 50%; vertical-align: top;"> <p>Aree di miglioramento</p> <p><input type="checkbox"/></p> <p><input type="checkbox"/></p> <p><input type="checkbox"/></p> <p><input type="checkbox"/></p> <p><input type="checkbox"/></p> </td> </tr> </table> | | | | <p>Aree di forza</p> <p>Comportamenti</p> <p><input type="checkbox"/> IMMAGINAZIONE</p> <ul style="list-style-type: none"> • È curioso e si interessa a nuove opportunità di esperienza anche al di fuori delle proprie aree di competenza • Sa riconoscere il valore delle differenze ed è aperto alle idee e opinioni degli altri, dimostrandosi capace di cambiare le proprie idee • È capace di guardare alle cose in modi diversi e di sperimentare nuove soluzioni • Comprende il contesto esterno e sa cogliere gli impatti di diversi possibili scenari <p><input type="checkbox"/> IMPRENDITORIALITA'</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sa mettere in discussione le diverse situazioni • È intraprendente nel proporre obiettivi ambiziosi e priorità • Sa muoversi in modo deciso per risolvere i problemi • Si assume le proprie responsabilità sui risultati <p><input type="checkbox"/> PASSIONE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ha un approccio fiducioso e un atteggiamento positivo • Cerca di migliorarsi continuamente • Mostra energia ed entusiasmo per il lavoro che svolge e per l'Azienda • Promuove un ambiente di lavoro sereno e positivo tra i colleghi <p><input type="checkbox"/> SEMPLICITA' E VELOCITA'</p> <ul style="list-style-type: none"> • Si comporta in modo aperto, leale e sincero • Si sforza di comunicare sempre in modo chiaro • Sa andare al cuore della questione • Sa ricondurre situazioni complesse ai fattori chiave | <p>Aree di miglioramento</p> <p><input type="checkbox"/></p> <p><input type="checkbox"/></p> <p><input type="checkbox"/></p> <p><input type="checkbox"/></p> <p><input type="checkbox"/></p> | | | | | | | | | | | | | |
| <p>Aree di forza</p> <p>Comportamenti</p> <p><input type="checkbox"/> IMMAGINAZIONE</p> <ul style="list-style-type: none"> • È curioso e si interessa a nuove opportunità di esperienza anche al di fuori delle proprie aree di competenza • Sa riconoscere il valore delle differenze ed è aperto alle idee e opinioni degli altri, dimostrandosi capace di cambiare le proprie idee • È capace di guardare alle cose in modi diversi e di sperimentare nuove soluzioni • Comprende il contesto esterno e sa cogliere gli impatti di diversi possibili scenari <p><input type="checkbox"/> IMPRENDITORIALITA'</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sa mettere in discussione le diverse situazioni • È intraprendente nel proporre obiettivi ambiziosi e priorità • Sa muoversi in modo deciso per risolvere i problemi • Si assume le proprie responsabilità sui risultati <p><input type="checkbox"/> PASSIONE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ha un approccio fiducioso e un atteggiamento positivo • Cerca di migliorarsi continuamente • Mostra energia ed entusiasmo per il lavoro che svolge e per l'Azienda • Promuove un ambiente di lavoro sereno e positivo tra i colleghi <p><input type="checkbox"/> SEMPLICITA' E VELOCITA'</p> <ul style="list-style-type: none"> • Si comporta in modo aperto, leale e sincero • Si sforza di comunicare sempre in modo chiaro • Sa andare al cuore della questione • Sa ricondurre situazioni complesse ai fattori chiave | <p>Aree di miglioramento</p> <p><input type="checkbox"/></p> <p><input type="checkbox"/></p> <p><input type="checkbox"/></p> <p><input type="checkbox"/></p> <p><input type="checkbox"/></p> | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Valutazione SINTETICA della prestazione | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| La prestazione complessiva (AxB) Valuta la prestazione complessiva del collaboratore, combinando le valutazioni dei punti A e B (indicare con una X) | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| <div style="text-align: center;"> <p>▼</p> <table style="margin: auto;"> <tr> <td style="border: 1px solid black; width: 40px; height: 20px;"></td> <td style="border: 1px solid black; width: 40px; height: 20px;"></td> <td style="border: 1px solid black; width: 40px; height: 20px;"></td> <td style="border: 1px solid black; width: 40px; height: 20px;"></td> <td style="border: 1px solid black; width: 40px; height: 20px;"></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">1</td> <td style="text-align: center;">2</td> <td style="text-align: center;">3</td> <td style="text-align: center;">4</td> <td style="text-align: center;">5</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Inadeguata</td> <td style="text-align: center;">Al di sotto delle aspettative</td> <td style="text-align: center;">In linea con le aspettative</td> <td style="text-align: center;">Al di sopra delle aspettative</td> <td style="text-align: center;">Eccellente</td> </tr> </table> </div> | | | | | | | | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Inadeguata | Al di sotto delle aspettative | In linea con le aspettative | Al di sopra delle aspettative | Eccellente |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | | | | | | | | | | | | |
| Inadeguata | Al di sotto delle aspettative | In linea con le aspettative | Al di sopra delle aspettative | Eccellente | | | | | | | | | | | | | | |
| Commenti: | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Collaboratore _____ | | Responsabile _____ | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Data: _____ | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

Figura 15

Il secondo strumento utilizzato a supporto del performance management è il colloquio di valutazione. Al fine di stimolare la preparazione allo stesso da parte sia del valutato che del valutatore, vengono delineate da Luxottica le “cinque regole d’oro” da osservare per la buona riuscita del colloquio, i cosiddetti “Five imperatives”, ovvero:

1. L’incontro deve essere pianificato con largo anticipo onde consentire un’adeguata predisposizione anche a livello psicologico;

2. Per quel che riguarda la scelta del luogo, esso dovrà essere del tutto neutrale e far sì che i soggetti interessati si sentano pienamente a proprio agio;
3. La valutazione delle prestazioni è un processo di comunicazione non unilaterale ma “a due vie” nel quale l’opinione del valutato in merito al proprio operato ha medesimo peso del giudizio espresso dal valutatore;
4. La valutazione deve ricadere necessariamente su fatti ed atti oggettivamente misurabili e deve prescindere dalla persona in quanto tale: ciò che deve essere valutato è la prestazione somministrata;
5. Se al termine del processo si evidenziano degli esiti positivi, allora essi vanno encomiati ed enfatizzati; al contrario, prestazioni risultate parzialmente o totalmente insufficienti non devono essere motivo di richiamo o punizione, ma di incoraggiamento, incentivazione e sostegno alla risorsa oltre che spunto per l’elaborazione di programmi volti al miglioramento delle sue performance.⁴⁰

All’interno del colloquio, Luxottica individua due fasi fondamentali che vanno accuratamente studiate: **la preparazione** e **la conduzione**. In merito alla prima, la preparazione, Luxottica impone che il responsabile del colloquio concordi in anticipo con il collaboratore la data, il luogo e la durata dell’incontro e che raccolga tutta la documentazione necessaria per testimoniare fatti ed avvenimenti che avvalorino la valutazione finale. Il responsabile, inoltre, è tenuto a verificare i risultati raggiunti e quindi il grado di conseguimento degli obiettivi e la qualità dei comportamenti adottati attraverso l’analisi delle situazioni e degli episodi più rilevanti accaduti durante l’anno che possono aver influenzato positivamente o negativamente la prestazione dell’individuo. Luxottica inoltre promuove un valutazione a 360 gradi, consigliando ai valutatori di reperire informazioni da coloro che più frequentemente hanno interagito con il valutato, i quali, fornendo notizie sulle modalità d’azione dello stesso, consentono

⁴⁰ Luxottica, “ *Manuale di valutazione delle prestazioni*”, 2006, disponibile sul sito: www.luxottica.com

in ultima analisi una valutazione più precisa e completa. Una volta analizzata la prestazione del collaboratore, dovranno essere individuati i suoi punti di forza, ma anche quelli di debolezza, che necessitano di uno sforzo aggiuntivo per essere migliorati: da qui il valutatore predisporrà una bozza del piano di sviluppo da discutere in sede di colloquio con lo stesso valutato.

Per quel che attiene la conduzione del colloquio, è necessario che il responsabile attivi un processo di condivisione con il collaboratore sia dell'effettivo grado di raggiungimento degli obiettivi definiti all'inizio dell'anno sia della valutazione espressa nei confronti dei comportamenti organizzativi attuati. Il valutatore sarà quindi tenuto ad esprimere un giudizio sintetico complessivo circa la prestazione offerta dal collaboratore: se esso è positivo sarà opportuno elogiare ed apprezzare al massimo grado la risorsa elaborando strategie di sviluppo tese al conseguimento di livelli di performance sempre più elevati e gratificanti. Nel caso in cui la valutazione evidenzi risultati che o in toto o in parte non siano in linea con le attese, il valutatore dovrà, senza mezzi termini o edulcorazioni, comunicare al collaboratore l'esito insufficiente della sua prestazione aiutandolo però a ravvisarne le cause e ad identificare azioni migliorative al fine di consentire alla risorsa di offrire in futuro una prestazione più soddisfacente ed in linea con le aspettative.

Per facilitare il compito del responsabile, chiamato a valutare i suoi diretti collaboratori, Luxottica identifica una serie di atteggiamenti valutativi che si traducono in effetti distorsivi della valutazione, veri e propri pericoli che dovranno essere in ogni caso scongiurati poiché rischiano di inficiare il buon esito dell'intero processo di performance management; tra di essi ricordiamo **l'effetto rigidità** che si determina in seguito ad una valutazione troppo intransigente e severa, **l'effetto media** che non permette una diversificazione nei giudizi sulle diverse prestazioni, attestandoli tutti su valori medi; **l'effetto benevolenza** che si ha in seguito ad una valutazione eccessivamente bonaria e lassista ed infine **l'effetto alone** che può originare una valutazione non oggettiva a causa di pregiudizi o atteggiamenti mentali che inducono il valutatore a considerare la risorsa solo in base ad una dimensione, positiva o negativa, prescindendo da altre rilevanti caratteristiche.

All'interno della brochure che contiene le linee guida del processo di performance management, Luxottica individua alcuni accadimenti, suggerendo al valutato, nel caso si venissero a presentare, come comportarsi al fine di evitare una valutazione non positiva. Questo ad ulteriore riprova di quanto Luxottica sia interessata alle sorti delle proprie risorse umane, seguendole in tutte le tappe del processo valutativo.

Tali eventi eccezionali sono indicati nella sottostante tabella.

| | |
|--|---|
| <p>Si cambia posizione durante l'anno</p> | <p>Se l'evento accade nei primi sei mesi dell'anno è necessario incontrare il responsabile per consuntivare i risultati fino a quel momento raggiunti e definire nuovi obiettivi correlati al nuovo incarico.</p> <p>Se l'evento accade negli ultimi sei mesi dell'anno, la valutazione della prestazione dovrà attenersi ai solo ai risultati conseguiti nel precedente ruolo.</p> |
| <p>Si cambia responsabile durante l'anno</p> | <p>E' strettamente necessario incontrare il nuovo responsabile per definire assieme ad esso gli obiettivi da raggiungere e le azioni necessarie per il loro conseguimento.</p> |
| <p>Uno degli obiettivi perde di significato e rilevanza</p> | <p>E' d'obbligo fissare un incontro con il proprio responsabile per decidere se eliminare quel particolare obiettivo redistribuendone il peso sui rimanenti oppure definire un nuovo goal che abbia peso analogo al precedente.</p> |

A conclusione del paragrafo dedicato all'analisi del sistema di performance management in Luxottica, ho ritenuto opportuno verificare sul campo la validità e l'efficacia dello stesso, contattando direttamente l'azienda. Tramite un questionario trasmesso alla funzione HR di Luxottica, ho posto una serie di interrogativi sul tema della valutazione, ricevendo con cortese tempestività delucidazioni e chiarimenti sull'argomento. Dai riscontri ottenuti, è emerso che il sistema di valutazione, adottato fin dal 2006, è passato attraverso una serie di continui e successivi affinamenti; è stato, infine, testato e calibrato con precisione sulla realtà aziendale divenendo un punto di forza e uno strumento di crescita per l'organizzazione e per quanti operano in essa, determinando, altresì, il successo del brand nel mondo.

Uno degli aspetti più interessanti evidenziati dall'intervista, riguarda la risposta sull'atteggiamento delle risorse umane nei confronti del processo di valutazione: i dipendenti non mostrano ostilità o pregiudizio, ma, al contrario, collaborano attivamente determinando il buon esito del processo valutativo, pienamente consapevoli dei benefici, economici e professionali, che su di essi ricadranno.

Si appalesa, inoltre, una notevole integrazione tra funzione HR, controllo di gestione e responsabili di funzione nello svolgimento dell'attività valutativa: gli ultimi si occupano della definizione degli obiettivi, il controllo di gestione garantisce la misurabilità dell'obiettivo e la funzione Risorse Umane funge da garante per l'intero processo.

Da un punto di vista più strettamente tecnico, è apparsa degna di nota la possibilità di compilare la scheda di valutazione direttamente durante il colloquio e non, come usuale, prima dello stesso. Questa procedura consente un coinvolgimento più incisivo del valutato, permettendogli di esprimere un giudizio sulla propria prestazione prima che l'esito della valutazione sia formalizzato dal valutatore.

Una lacuna ravvisabile nel sistema è costituita, a mio parere, dall'assenza del processo di autovalutazione da parte del valutato: i responsabili HR hanno dichiarato che non viene ritenuto indispensabile poiché si privilegia il reperimento di informazioni utili al giudizio attraverso la consultazione sistematica dei soggetti che collaborano ed interagiscono con il valutato.

Ancora, sembrerebbe che il sistema di performance management sia, in Luxottica, programmato e pianificato in ogni suo minimo dettaglio: al contrario, è emerso dall'intervista come esso conceda agli attori del processo ampi margini di discrezionalità e di flessibilità, fattori che consentono il massimo grado di adattamento dello stesso alle esigenze delle risorse che vi partecipano.

In ultima istanza, a giudizio di quanti quotidianamente operano in Luxottica e si occupano dei problemi inerenti le relazioni con le risorse umane, il sistema di performance management è "assolutamente utile" poiché consente di indirizzare con coerenza le persone verso gli obiettivi da raggiungere, e di realizzare, nello stesso tempo, un percorso di valorizzazione e di accrescimento dell'organizzazione e di coloro che in essa lavorano.



4.4. Il mondo INPS

L'Istituto Nazionale della Previdenza Sociale (INPS) rappresenta il più importante ente di previdenza sociale ed assistenziale dello Stato Italiano. Esso si colloca tra i primi enti previdenziali in Europa per dimensione e complessità organizzativa dal momento che si occupa della gestione di quasi la totalità della previdenza italiana ed il suo bilancio è secondo per entità solo a quello dello Stato. Sono obbligati ad assicurarsi presso l' INPS la maggior parte dei lavoratori dipendenti sia del settore pubblico che privato e tutti quei lavoratori autonomi che non dispongono di una propria cassa previdenziale autonoma. Nel corso del tempo l'Istituto ha assunto una funzione sempre più rilevante ed oggi esso rappresenta il pilastro del sistema nazionale di welfare: il suo compito fondamentale, infatti, è quello di tutelare i lavoratori proteggendoli ed assicurandoli dai rischi di invalidità, malattia, vecchiaia e morte. Il compito di vigilare su tale ente spetta al Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali.

4.4.1. La storia

I sistemi di previdenza sociale iniziano a fare la loro prima comparsa in Italia intorno all'anno 1898 quando viene fondata la Cassa Nazionale di Previdenza al fine di garantire la previdenza nei casi di invalidità e di vecchiaia dei lavoratori operai: trattasi di un'assicurazione non obbligatoria, che il lavoratore sottoscrive volontariamente e che può essere integrata da versamenti statali e contributi liberi da parte dell'imprenditore. Nel 1919 l'assicurazione per l'invalidità e la vecchiaia viene resa obbligatoria coinvolgendo oltre 12

milioni di lavoratori pubblici e privati rispetto ai precedenti 700 mila assicurati: per far fronte a questo cambiamento radicale viene istituita la Cassa Nazionale per le Assicurazioni Sociali (CNAS). Nel 1933 la CNAS assume la denominazione di Istituto Nazionale della Previdenza Sociale, divenendo ufficialmente un ente di diritto pubblico dotato di personalità giuridica e autonomia nella gestione. A seguito di importanti interventi del legislatore, al fine di proteggere in maniera più incisiva il lavoratore da eventi avversi che possono intaccare il reddito individuale e familiare, nel 1939 vengono istituite le assicurazioni contro la disoccupazione, la tubercolosi, l'istituto degli assegni familiari, le integrazioni salariali per lavoratori sospesi o con orario ridotto ed infine la pensione di reversibilità a favore dei superstiti dell'assicurato o del pensionato. Dopo gli eventi bellici, nel 1952 nasce il cosiddetto trattamento minimo di pensione. Negli anni Sessanta nasce la pensione sociale e vengono introdotte nel sistema misure eccezionali di tutela dei lavoratori tra cui la Cassa Integrazione; vengono anche varate misure di sostegno e stimolo alle imprese consistenti in sgravi ed esoneri contributivi al fine di incrementare l'attività produttiva e quindi l'occupazione. Altra data degna di menzione è il 1980: viene istituito il Sistema Sanitario Nazionale e vengono affidati all'Inps, i compiti, precedentemente assolti da enti diversi, di riscossione dei contributi di malattia e della corresponsione ai dipendenti delle relative indennità. Una svolta radicale si avrà alla fine degli anni Ottanta quando entra in vigore la Legge 9 Marzo 1989, n.88 in materia di ristrutturazione proprio dell'ente previdenziale che prevede la graduale trasformazione dell'Istituto in una moderna ed innovativa azienda che eroga servizi, attraverso l'introduzione dei principi di economicità, imprenditorialità dell'attività e attraverso la separazione a livello finanziario dell'attività assistenziale da quella previdenziale. Negli anni Novanta assistiamo ad una serie di novità rilevanti che coinvolgono direttamente l'Ente previdenziale tra le quali l'introduzione dell'istituto della previdenza complementare, l'introduzione del pensionamento flessibile e la confluenza dell'Inpdai (Istituto Nazionale Previdenza per i Dirigenti di Aziende Industriali) in Inps con il conseguente accollo sia organizzativo che finanziario di tutte le sue precedenti funzioni ed attività. Negli anni successivi si succedono una serie innumerevole di interventi legislativi che introducono novità in merito all'incentivo per il posticipo della pensione, modifiche all'età minima per il conseguimento della pensione di anzianità al fine di adeguare gradualmente il pensionamento all'incremento della speranza di vita accertato su base

statistica dall'Istat, e la revisione dei coefficienti di trasformazione che incidono sul calcolo delle pensioni. Vengono introdotti nuovi strumenti quali i buoni lavoro, utilizzabili per il pagamento del lavoro occasionale accessorio e per contrastare il fenomeno del lavoro nero e l'evasione contributiva. L'evento più recente che ha coinvolto l'Inps riguarda la soppressione dell' Inpdap (Istituto Nazionale di previdenza per i dipendenti dell'amministrazione pubblica) e dell'Enpals (Ente nazionale di Previdenza e di Assistenza per i Lavoratori dello Spettacolo), deliberata nell'anno 2011 ma entrata in vigore nel Marzo 2012, che ha comportato il trasferimento all'Inps di tutti i compiti e le funzioni degli enti disciolti al fine di rendere maggiormente efficiente ed efficace il servizio al cittadino stabilendo in questo modo la presenza di un unico soggetto erogatore dei servizi di assistenza e previdenza.

4.4.2. Le principali attività svolte dall'Inps

L'attività primaria svolta dall'Inps consiste nella riscossione dei contributi versati dai lavoratori e, conseguentemente, nella liquidazione ed erogazione agli stessi delle pensioni e delle indennità di natura previdenziale e assistenziale; come sarà più chiaro in seguito, a queste si aggiungono anche prestazioni di carattere accessorio.

Per quel che riguarda l'attività di natura meramente previdenziale, essa consiste nell'erogazione ai lavoratori delle cosiddette prestazioni previdenziali, le pensioni, finanziate attraverso i contributi versati durante il periodo lavorativo dagli stessi lavoratori e dalle aziende alle quali essi hanno fornito la propria prestazione lavorativa. Tra di esse ricordiamo la pensione di vecchiaia, la pensione di anzianità, la pensione ai superstiti, la pensione di inabilità e quella per il lavoro svolto all'estero.

L'Inps, inoltre, gestisce anche le prestazioni assistenziali, dette anche "a sostegno del reddito", volte a salvaguardare i lavoratori che necessitano di un supporto economico in seguito a un'eventuale perdita del lavoro o ad eventi riguardanti la salute che limitano o rendono impossibile lo svolgimento dell'attività lavorativa come i contributi per la disoccupazione e le indennità di malattia, oltre a misure destinate a sostenere a livello

economico le famiglie numerose e quanti percepiscono redditi esigui. Per alcune di queste prestazioni l'Ente viene coinvolto nella sola fase di erogazione, per altre l'Inps si occupa dell'intero processo, a partire dalle verifiche di assegnazione.

Un'ulteriore attività svolta dall'Inps è quella di natura ispettiva: l'Ente ha il compito di vigilare attraverso i suoi ispettori sul corretto versamento dei contributi previdenziali al fine di scoraggiare episodi di evasione contributiva, di favorire l'equilibrio finanziario del sistema previdenziale e di garantire condizioni eque di concorrenza tra le imprese sul mercato.

Come accennato nelle righe precedenti, con l'abolizione dell'Inpdap le relative funzioni sono state trasmesse all'Inps che è quindi tenuto ad erogare ai dipendenti della pubblica amministrazione i dovuti trattamenti pensionistici di fine servizio e rapporto, e prestazioni di carattere sociale come ad esempio prestiti, mutui, borse di studio, master, stage all'estero, soggiorni in Italia o all'estero.

Altre attività accessorie svolte dall'Inps, strettamente connesse con le principali, sono quelle relative alle visite mediche per l'accertamento dell'invalidità o inabilità, alla gestione della banca dati per il calcolo dell'ISE (Indicatore della situazione economica) e dell'ISEE (Indicatore della situazione economica equivalente), la cui consultazione è necessaria per l'assegnazione di assegni e indennità e per l'erogazione di prestazioni sociali agevolate ed infine l'amministrazione e gestione di tutte le procedure ed attività necessarie al versamento dei contributi e conseguentemente al pagamento delle prestazioni dovute.

4.4.3. Gli organi istituzionali e l'assetto organizzativo dell'Istituto

La governance dell'Istituto è caratterizzata dalla compresenza, imposta per legge, di sei organi fondamentali i quali cooperano e collaborano attivamente al fine del conseguimento dei fini istituzionali dell'Ente:

- 1) **Il Presidente:** egli assume sulla sua persona la rappresentanza legale dell'Istituto ed è investito di importanti funzioni tra le quali la pianificazione dei piani di spesa e

investimento, la stesura dei bilanci preventivi e consuntivi, l'approvazione dei piani programmatici annuali e la messa in opera degli indirizzi strategici dell'Istituto;

- 2) **Il Consiglio di Indirizzo e Vigilanza:** trattasi di un organo politico-istituzionale composto da ventiquattro membri rappresentativi di tutte le forze sociali del Paese che ha come compito quello di esprimere i bisogni e le esigenze della comunità nazionale andando a definire e pianificare le attività istituzionali e tutte le modifiche normative e le iniziative che possano facilitare una più agevole e veloce attuazione dei compiti dell'Ente che sono sempre più ampi e diversificati; si occupa altresì di fissare gli obiettivi strategici e dell'approvazione dei bilanci;
- 3) **Il Collegio dei Sindaci:** ha il compito di vigilare sulla corretta osservanza ed applicazione delle disposizioni normative aventi carattere generale e dei regolamenti interni dell'Istituto; in aggiunta esso svolge anche la funzione di revisore contabile.
- 4) **Il Direttore Generale:** è tenuto a gestire correttamente e a coordinare la struttura dell'Ente ed è il primo responsabile del raggiungimento degli obiettivi e dei risultati definiti a monte dai vertici organizzativi;
- 5) **Il Magistrato della Corte dei Conti:** tale soggetto è incaricato di esercitare la funzione di controllo sulla corretta gestione ed amministrazione dell'Ente;
- 6) **I Comitati Regionali e Provinciali:** essi sono chiamati ad esprimersi in caso di ricorsi, a stabilire nuove regole e a formulare pareri normativi in tema di prestazioni assistenziali e contributi previdenziali.

L'Istituto Nazionale della Previdenza Sociale presenta un assetto organizzativo, che, per dimensione e complessità, ricalca il ruolo fondamentale che ricopre nell'ambito del welfare

sociale dello stato. Attualmente la struttura organizzativa dell'ente si compone di due componenti fondamentali: le **Strutture Centrali** che rappresentano il centro nevralgico di tutto il sistema e le **Strutture Periferiche** che costituiscono invece il network che permette concretamente all'Inps di somministrare i servizi finali. Le prime sono suddivise in **Direzioni centrali, Coordinamenti Generali Professionali ed Uffici di supporto agli Organi**; per quel che riguarda l'articolazione delle seconde, allo stato attuale sono presenti 20 **Direzioni Regionali** che garantiscono la gestione dei processi di supporto, 106 **Direzioni Provinciali** che svolgono attività di supporto per la gestione dei flussi in entrata, uscita e dei conti individuali e aziendali, 5 **Filiali di Coordinamento** preposte allo svolgimento di attività specifiche e che hanno competenze trasversali e interfunzionali e 501 **Agenzie**, suddivise in 45 Agenzie complesse che si occupano di gestire i flussi assicurativi e contributivi per un regolare svolgimento delle funzioni erogative e 456 strutture operative che svolgono funzioni di produzione dei servizi ed attività di front-office.⁴¹

La conformazione della struttura organizzativa dell'Istituto è tale inoltre da consentire allo stesso la fisiologica comunicazione con alcuni importanti soggetti istituzionali, come il Governo, le Regioni, i Comuni, le Organizzazioni dei lavoratori e dei pensionati, con altre amministrazioni statali, dialogo fondamentale per l'espletamento della propria attività e per il raggiungimento della mission istituzionale.

Oltre agli aspetti organizzativi può esser interessante analizzare quelli gestionali: a tal fine si può fare riferimento al seguente quadro sinottico che evidenzia le dimensioni dell'attività istituzionale realizzata dall'Istituto, proporzionali al suo ruolo di attore principale del sistema sociale nazionale :

⁴¹ Cfr: www.inps.it

| AREA | DESCRIZIONE | VALORE |
|--------------------------|---|---------------|
| FLUSSI FINANZIARI | Flusso finanziario complessivo annuo (entrate/uscite) | 545 mld di € |
| ASSICURATI | Lavoratori iscritti | 20 mln |
| IMPRESE | Imprese iscritte | 1,4 mln |
| PRESTAZIONI | Beneficiari di trattamenti pensionistici | 13,9 mln |
| | Importo erogato per rate di pensione e invalidità civile | 185 mld di € |
| | Beneficiari di prestazioni a sostegno del reddito | 4,2 mln |
| | Importo annuo erogato per sostegno al reddito | 17,8 mld di € |
| | Importo annuo erogato per prestazioni socio-assistenziali | 10,3 mld € |

Fonte: Rapporto Annuale INPS 2009

4.4.4 Le risorse umane

La consapevolezza del ruolo che le risorse umane rivestono per il corretto funzionamento dei contesti organizzativi, in Inps, così come nella maggior parte delle pubbliche amministrazioni, si è sviluppata in epoche relativamente recenti, in netto ritardo rispetto ai contesti privati i quali, già in precedenza, si facevano portatori dell'esigenza di una più accurata gestione e valorizzazione delle stesse al fine di garantire il successo aziendale. Da ricerche e studi condotti sulla gestione delle risorse umane nel comparto previdenziale italiano, è emerso che, tra le pubbliche amministrazioni, l'Inps è stata una delle prime a sensibilizzarsi ed attivarsi su tale tematica.⁴² I punti di forza delle politiche del personale attuate in Inps sono sicuramente la formazione, i piani di aggiornamento e di sviluppo professionale della risorsa; i punti più deboli, che evidenziano una scarsa attenzione per le prospettive future, derivano dal reclutamento, dall'individuazione dei fabbisogni di personale e dai processi di riconversione dello stesso. I temi sui quali l'Ente sta maggiormente lavorando sono attualmente quelli della valutazione, dell'incentivazione e

⁴² Cfr: Gaspaservice e Dipartimento di Informatica dell'università "La Sapienza" di Roma, "La gestione delle risorse umane nel comparto previdenziale: casi di successo e problematiche.", 2010, disponibile sul sito: www.inps.it

della gestione dei talenti, con sperimentazioni continue sulle migliori modalità attuative di tali politiche.

Nell'Istituto Nazionale della Previdenza Sociale il personale viene interamente gestito dalla Direzione Centrale Risorse Umane che, in diretta collaborazione con le altre direzioni centrali, quelle periferiche ed i coordinamenti generali, si occupa delle attività di reclutamento e selezione, della formazione, dello sviluppo delle competenze e dell'aggiornamento, gestisce i rapporti con le organizzazioni sindacali, delinea i criteri generali per la valutazione del personale e si occupa ovviamente del trattamento economico nonché dei benefici di natura assistenziale ad esso erogati. L'attività di tale direzione è piuttosto complessa data sia la dimensione quantitativa della popolazione organizzativa sia la sua composizione altamente variegata considerando anche che il quadro ha subito una continua evoluzione soprattutto in seguito al processo di accorpamento in Inps dell'Enpals e dell'Inpdap. A tal riguardo, vedasi la sottostante tabella, riferita all'anno 2009.

| Area/Qualifica | N. dipendenti |
|----------------------------|----------------------|
| Dirigenza | 337 |
| Area Professionale | |
| Area Medico Legale | 624 |
| Area Tecnico Edilizio | 82 |
| Area Statistico Attuariale | 47 |
| Area Professionale Legale | 295 |
| Cons. Prof. Inform. | 1 |
| Aree A,B,C | |
| Area A | 552 |
| Area B | 3954 |
| Area C | 22063 |
| Totale | 27955 |

4.5 Misurazione e valutazione della performance delle risorse umane

Il sistema di misurazione e valutazione delle performance del personale adottato dall'Istituto Nazionale di Previdenza Sociale è stato configurato sulla base dei principi delineati in materia dalla Legge n.150 del 2009 ed è evidenziato in tutte le sue componenti nella documentazione elaborata dallo stesso ente e pubblicata sul sito istituzionale della CiVIT (Commissione Indipendente per la Valutazione, l'Integrità e la Trasparenza delle amministrazioni pubbliche). Il sistema adottato differenzia la performance organizzativa da quella individuale che attiene specificatamente alle risorse umane: le due fattispecie risultano tuttavia essere tra di loro interrelate. Gli esiti del processo di misurazione e valutazione della performance del personale costituiscono per l'Istituto le fondamenta attraverso le quali avviare un miglioramento dei sistemi di gestione delle risorse umane e per una più funzionale e strategica integrazione tra gli stessi. I processi che risentono maggiormente dell'influsso del sistema di valutazione del personale riguardano in primo luogo le politiche di inserimento, di riallocazione e mobilità del personale: l'andamento della performance organizzativa determinerà il fabbisogno di risorse umane e la loro necessaria collocazione. In secondo luogo, altra attività influenzata dal suddetto sistema è quella della formazione del personale: gli esiti della valutazione della performance individuale, infatti, costituiranno lo spunto per la definizione dei piani di formazione da attuare per la crescita delle risorse. Infine, esso è strettamente interrelato con i sistemi premianti ed incentivanti: l'attestazione di una performance in linea con le attese o superiore alle stesse dà il diritto al valutato di percepire dei premi di carattere economico o delle progressioni in carriera.⁴³

4.5.1 Le finalità ed i soggetti coinvolti

Le finalità che intende perseguire l'Istituto attraverso l'adozione e l'implementazione del suddetto impianto valutativo possono essere sinteticamente illustrate nei seguenti punti:

⁴³ Cfr: *"Sistema di misurazione e valutazione della performance"*, 2010, disponibile sul sito: www.civit.it

- Sottolineare il peso che il contributo individuale apportato dalle risorse assume per il raggiungimento degli obiettivi dell'Ente nel suo complesso nonché dei risultati finali ottenuti dal comparto organizzativo di appartenenza;
- Attivare un canale di comunicazione diretta che consenta alla singola persona di comprendere in maniera chiara ed inequivocabile cosa l'Ente si aspetta in termini sia di risultati ed obiettivi raggiunti sia di comportamenti adottati ed attivati per il loro conseguimento;
- Fungere da supporto pratico per il miglioramento delle performance delle risorse;
- Consentire una migliore approssimazione tra gli obiettivi complessivi dell'Istituto e quelli individuali perseguiti dalla risorsa;
- Valutare la performance fornita, comunicare i risultati di tale valutazione ed esprimere le attese future dell'Ente nei confronti del dipendente;
- Sviluppare, mantenere e consolidare un clima organizzativo favorevole e propizio;
- Premiare le performance positive mediante l'utilizzo degli strumenti previsti dai sistemi incentivanti;
- Incoraggiare politiche di gestione del personale atte a garantirne la piena valorizzazione, il potenziamento e lo sviluppo tanto a livello individuale e personale quanto meramente professionale.

Per quel che riguarda i soggetti passivi del sistema di valutazione delle performance, il personale viene raggruppato a seconda del ruolo organizzativo ricoperto e della qualifica assunta, in cinque gruppi fondamentali:

1. **Dirigenti di livello generale;**
2. **Dirigenti;**
3. **Professionisti appartenenti alle aree legale, medico-legale, tecnico-edilizio e statistico attuariale;**
4. **Personale responsabile di team/unità organizzativa e direttori di agenzia, in posizione di autonomia e responsabilità;**
5. **Personale delle aree A, B e C: personale di fascia, appartenente alle qualifiche più basse.**

Il soggetto attivo della valutazione, ovvero colui che sarà responsabile della formulazione dei giudizi finali, è rappresentato dal dirigente di livello più alto per ciascuna categoria individuata; in ogni caso tale soggetto va individuato nel responsabile che abbia precedentemente assegnato gli obiettivi al valutando. In coerenza con quanto previsto dalle disposizioni normative in materia, il sistema di misurazione e valutazione delle performance del personale in Inps è stato delineato, a livello formale, al fine di attivare eventuali procedure di conciliazione volte a risolvere conflitti generatisi da un giudizio ritenuto non congruo espresso attraverso il sistema valutativo (sulla cui imparzialità e correttezza nella formulazione dei giudizi dovrebbe vigilare l'Oiv in Inps costituito) e per prevenire possibili contenziosi in sede giurisdizionale.

4.5.2. Il processo di misurazione e valutazione della Performance Individuale

Come previsto dalla Riforma Brunetta, il processo di valutazione della performance adottato dall'Istituto Nazionale della Previdenza Sociale, è predisposto ed attuato nel rispetto dei principi di trasparenza, pubblicità e partecipazione ed è strettamente connesso con la misurazione e la valutazione dei risultati raggiunti dall'intera

organizzazione. In ogni caso, il sistema dovrà garantire la conoscenza approfondita del valutatore in merito all'attività posta in essere dal valutato ed un coinvolgimento diretto e partecipazione attiva dello stesso. Le fasi in cui esso dovrà articolarsi sono le seguenti:

- Confronto preliminare tra valutato e valutatore per la definizione e l'assegnazione degli obiettivi annuali di risultato e di comportamento e per la condivisione dei criteri attraverso i quali verrà misurato il loro grado di conseguimento;
- Verifica intermedia atta al monitoraggio della corrispondenza tra obiettivi assegnati e risultati raggiunti; in caso di scostamenti si renderà necessario un confronto per la modifica degli obiettivi o la correzione dei comportamenti attuati per il loro conseguimento;
- Comunicazione al valutato del giudizio somministrato e fissazione in tempi brevi di un incontro volto a realizzare un contraddittorio tra le due parti affinché anche il valutato possa esporre il proprio punti di vista sulla prestazione fornita;
- Attivazione dei processi di gestione delle risorse umane conseguenti alla valutazione: individuazione degli interventi e dei piani più incisivi da adottare per il miglioramento della performance.⁴⁴

La Direzione Risorse umane si inserisce all'interno di tale contesto occupandosi di una serie di attività indispensabili per un corretto e lineare svolgimento dell'intero processo tra le quali sono degne di attenzione il collegamento tra i diversi attori coinvolti, la definizione delle linee guida cui la valutazione soggiace, la verifica del rispetto delle scadenze temporali del processo, la conservazione delle schede di valutazione ed infine la gestione delle procedure di conciliazione.

Per quel che riguarda gli obiettivi, siano essi strategici o operativi, per ciascun ambito organizzativo il dirigente, che su di esso ha piena influenza e responsabilità, sarà chiamato

⁴⁴ Cfr: "Piano della performance INPS", 2011, disponibile sul sito: www.inps.it

alla definizione ed assegnazione degli stessi al singolo valutato, alla chiarificazione dei comportamenti che ci si attende verranno adottati; indicherà inoltre le priorità con cui essi dovranno essere perseguiti in relazione al loro peso e rilevanza ed infine attiverà un processo di condivisione con il valutato di eventuali modifiche in itinere se uno o più obiettivi dovessero perdere di significato.

Il colloquio finale di valutazione ha come obiettivo prioritario quello di comunicare gli esiti del processo di valutazione: esso costituisce la sede più consona per fare una sintesi della prestazione fornita nel suo complesso, per individuare i fattori che positivamente o, al contrario, negativamente l'hanno condizionata e per definire in maniera vicendevolmente concorde dei piani tesi al miglioramento della prestazione del soggetto rappresentati ad esempio da percorsi di aggiornamento, programmi di formazione, rotazioni. Il valutato, in ogni caso, è nel pieno diritto di formulare la sua contrarietà ed il suo dissenso in merito all'esito del già citato processo e quindi al giudizio che gli è stato impartito.

4.5.3 Ambiti e criteri di valutazione

Nel rispetto delle indicazioni normative contenute all'interno dell'articolo 9 del D. Lgs. n. 150/2009, L'Istituto Nazionale della Previdenza Sociale opera una distinzione in merito agli ambiti di misurazione e valutazione della performance, che vengono necessariamente differenziati sulla base della qualifica assunta dal dipendente e del ruolo organizzativo. Più nello specifico:

- a) Per la dirigenza di livello generale, l'attività di valutazione della performance è strettamente interrelata alla prestazione complessiva dell'Istituto, misurata nel medesimo periodo di riferimento, ed è volta ad apprezzare il contributo che la sua attività lavorativa ha fornito per il conseguimento dei risultati e per l'attivazione di processi tesi a produrre rilevanti miglioramenti sia organizzativi che culturali;
- b) Per il dirigente, l'attività valutativa si riallaccia a diversi fattori tra i quali il conseguimento degli specifici obiettivi delineati, il livello di performance dimostrato dall'unità organizzativa di cui esso è in prima persona responsabile, le competenze

professionali e manageriali profuse, le quali incidono profondamente sull'andamento della performance generale, ed infine la capacità di valutare i suoi diretti collaboratori che si evidenzia nell'attitudine a formulare dei giudizi congruamente differenziati;

- c) Per i professionisti, la valutazione della performance si basa fundamentalmente sul raggiungimento di specifici obiettivi individuali e sui comportamenti organizzativi attivati, tenendo però in considerazione le specificità che derivano dalla pluralità dei servizi professionali erogati al pubblico che, in Inps, coprono i più disparati ambiti di attività;
- d) Per il personale responsabile di team/unità organizzative e per i direttori di agenzia, l'attività valutativa ha come modello di riferimento la struttura delineata in precedenza per i dirigenti; ad ogni modo sarà opportuno operare valutazioni diversificate sulla base dello specifico ruolo e del grado di responsabilità assunto dal responsabile;
- e) Per il personale delle aree A, B e C, la valutazione operata dai dirigenti sul livello di performance individuale viene commisurata al conseguimento degli obiettivi di gruppo o individuali, a monte delineati, ed alla qualità delle competenze e dei comportamenti dimostrati, tradottisi in un personale apporto lavorativo ritenuto rilevante per la performance dell'unità organizzativa di riferimento.

La metodologia adottata per la valutazione delle performance del personale Inps prevede che, nell'espletamento dell'attività valutativa, il soggetto valutatore faccia riferimento ad un quadro di sintesi nel quale vengono delineati i diversi fattori di valutazione che andranno combinati con le caratteristiche individuali e di ruolo della singola risorsa e con gli obiettivi organizzativi. Il suddetto quadro, denominato **“Profilo di valutazione individuale”**, dovrà specificare per ogni ambito di valutazione circoscritto, la descrizione di ciò che effettivamente risulta essere oggetto di valutazione ed il differente peso assegnato alla

performance della risorsa in termini di reale contributo al conseguimento dei risultati di ciascun ambito delineato. A titolo illustrativo si può far riferimento alla tabella nella pagina seguente che esemplifica un modello di profilo di valutazione individuale comunemente adottato dall'Ente. E' evidente che, per i ruoli dirigenziali che detengono un livello di responsabilità più elevato, verrà assegnato un peso maggiore ai risultati che si riferiscono alla performance dell'Istituto nel suo insieme mentre per i ruoli che attengono maggiormente alla sfera operativa verrà attribuita una maggiore rilevanza agli obiettivi di gruppo ed ai comportamenti individuali.

PROFILO DI VALUTAZIONE INDIVIDUALE

| Ambito | Descrizione | Peso |
|--|--|-------------|
| Performance dell'amministrazione | Risultati conseguiti dall'amministrazione nel suo complesso in relazione al Piano delle Performance. | X% |
| Performance dell'unità operativa di appartenenza | Risultati conseguiti dall'unità operativa di appartenenza del valutato in relazione al Piano della Performance. | Y% |
| Obiettivi di gruppo/individuali | Risultati conseguiti dal gruppo di appartenenza del valutato riferibili alla performance organizzativa o dal singolo. | Z% |
| Contributo al risultato: Comportamenti/Competenze | Comportamenti e competenze registrate nell'attività di lavoro sulla base del dizionario delle competenze e/o lista di comportamenti. | K% |
| | totale | 100% |

Fonte: Sistema di misurazione e valutazione della performance Inps, 2010

I principi guida che devono indirizzare il valutatore, con riferimento all'impostazione metodologica dell'attività valutativa, sono la **multidimensionalità** ed il **pluralismo**, come previsto dal decreto legislativo 150/2009 e dalle successive indicazioni della CiVIT. Per multidimensionalità si intende l'attitudine del valutatore ad attivare un processo che faccia ricorso a più ambiti e più fattori che possono influenzare la performance, non limitandosi all'analisi di un'unica dimensione valutativa ma ampliando il più possibile lo spettro di osservazione. Per pluralismo si intende, invece, il ricorso a più fonti informative, necessario per analizzare in maniera più dettagliata e precisa la prestazione della risorsa ed il coinvolgimento nel processo di valutazione di una platea più ampia di soggetti i quali possono cogliere aspetti e sfumature della performance fornita che il valutatore può non aver pienamente afferrato. Nella fase finale dell'attività valutativa, il valutatore, oltre ad assegnare giudizi di sintesi sulla prestazione dei collaboratori, dovrà dare dimostrazione della propria capacità di operare una differenziazione tra i medesimi: per facilitare il valutatore l'Istituto consente di operare l'assegnazione degli obiettivi individuali misurabili attraverso indicatori statistici di variabilità, almeno in quelle circostanze in cui il numero dei valutati renda possibile l'elaborazione di analisi statistiche valide ed attendibili.⁴⁵

L'Istituto, in accordo con le indicazioni del suddetto decreto, dovrà dotarsi di un **dizionario delle competenze** che consenta di mappare le specifiche abilità associate ai diversi ruoli organizzativi al fine di circoscrivere gli elementi di successo della performance in relazione alle capacità ed attitudini al ruolo assegnato.

Strumentale al processo di misurazione e valutazione delle performance è la specificazione di un modello generale di scheda che rifletta le logiche e i principi di base su cui si fonda il sistema e che verrà diversamente strutturata a seconda del ruolo organizzativo ricoperto dal valutato.

Gli elementi peculiari che tale modello dovrà contemplare in merito ai risultati sono:

- Gli oggetti della valutazione;
- La descrizione degli obiettivi;
- Il peso dell'obiettivo;

⁴⁵ Cfr: "Sistema di misurazione e valutazione della performance", 2010, disponibile sul sito: www.civit.it

- L'arco temporale di riferimento;
- La descrizione dei relativi indicatori;
- Le fonti informative da cui trae alimento la valutazione;
- I valori attesi e quelli effettivamente rilevati in merito agli indicatori quantitativi;
- Opportune e condivise descrizioni a supporto degli indicatori qualitativi;
- Punteggi parziali: essi derivano o dal rapporto tra valori attesi e valori misurati o da un giudizio sull'indicatore qualitativo moltiplicato per il peso dell'obiettivo (tale peso è assegnato in relazione alla rilevanza dell'obiettivo stesso).

Le componenti fondamentali che il modello dovrà presentare in merito ai comportamenti espressi ed alle competenze possedute e mostrate sono:

- Gli oggetti della valutazione;
- Una declaratoria delle competenze e degli indicatori comportamentali osservabili;
- Il peso di ciascuna singola competenza;
- La scala di valutazione (il "grading") che mette in luce per ogni suo livello la descrizione del comportamento in aggiunta al valore numerico;
- Punteggi parziali: essi rappresentano la risultante del giudizio raffigurato nella scala di valutazione rapportato al peso che la competenza assume in relazione alla sua importanza.

Attraverso una sommatoria dei risultati parziali relativi alle diverse parti di cui la scheda si compone, si giunge al risultato finale e complessivo che esprime in maniera sintetica l'esito della prestazione del singolo; tale risultato globale è particolarmente utile per permettere un confronto tra le diverse valutazioni e quindi tra le prestazioni dei soggetti valutati, nonché per facilitare la costruzione delle graduatorie di merito che attiveranno a loro volta il sistema premiale-incentivante previsto dal D.Lgs. n.150 del 2009.

Un caso a sé stante è quello che riguarda la valutazione della dirigenza di vertice: in questo contesto è l'Organismo Indipendente di Valutazione a formulare una proposta all'Organo Politico Amministrativo che successivamente determinerà il ricorso ai sistemi premianti. Tale parere valutativo dovrà essere caratterizzato da elementi distintivi rispetto alle

valutazioni del resto della popolazione giudicata che evidenzino, oltre che i risultati raggiunti dall'Ente nel suo complesso, anche l'impatto che la gestione e le iniziative intraprese dal dirigente ha avuto ai fini del loro conseguimento, tenendo in considerazione anche la spinta che egli ha contribuito a fornire in termini di innovazione organizzativa e culturale dell'Istituto.

4.6 Considerazioni finali

L'esposizione operata nei precedenti paragrafi sui sistemi di valutazione delle performance del personale utilizzati nei due contesti del pubblico e privato, potrebbe erroneamente condurre il lettore poco attento ad affermare che tra di essi vi siano molte analogie e poche differenze; questo è vero se ci si limita alla sola trattazione teorica dell'argomento: le disposizioni normative più recenti in materia hanno infatti cercato in tutti i modi di eliminare o attenuare le distanze che intercorrono tra le due sfere, introducendo una serie di strumenti innovativi per il settore pubblico, già pienamente consolidati ed affermati invece in quello privato. Tuttavia accade spesso che la teoria non trovi riscontro nella realtà: nel caso del contesto pubblico, e di Inps nel particolare, il sistema, rigorosamente delineato dal Legislatore, risulta essere carente proprio nell'applicazione pratica, con il rischio che la teoria rimanga "lettera morta". Passando a misurare il grado di implementazione del sistema di valutazione dell'Inps, emerge una serie di difficoltà che impedisce allo stesso di raggiungere l'obiettivo previsto dall'impianto legislativo e cioè quello di accorciare le distanze tra pubblico e privato. Sono proprio tali carenze a determinare le divergenze più profonde nei sistemi adottati da Luxottica e dall'Istituto Nazionale della Previdenza Sociale. D'altra parte, partendo dal presupposto che i due contesti organizzativi si differenziano tra loro su più ambiti (attività svolta, mission, struttura organizzativa), sarebbe impensabile e dannosa un perfetta collimazione tra i due impianti valutativi i quali, per essere realmente efficaci, dovranno conformarsi alle caratteristiche peculiari di ciascuna entità organizzativa.

Le divergenze più evidenti che ho riscontrato analizzando i sistemi di performance management adottati dalle due organizzazioni in esame vengono sinotticamente illustrate nella tabella che ho predisposto e che viene di seguito riportata; esse saranno oggetto di maggiore approfondimento nel prosieguo del presente paragrafo.

| | Luxottica | INPS |
|---|--|---|
| Pervasività del sistema | Elevata | Limitata |
| Introduzione del sistema | Pluriennale | Recente |
| Atteggiamento dei soggetti coinvolti | Collaborativo | Non sufficientemente collaborativo |
| Evoluzione del processo | Dinamico | Statico |
| Allineamento del sistema alla realtà organizzativa | Altamente aderente | Suscettibile di miglioramenti |
| Differenziazioni nei giudizi | Sempre garantite | Non sempre presenti |
| Sistema informativo | Perfettamente efficiente | Efficiente ma mancano i database di riferimento |
| Politiche di sviluppo | Attivate in correlazione con il processo | In fase di definizione e miglioramento |

La prima discrepanza che emerge tra i due sistemi (e che al contempo rappresenta una carenza dell'Istituto) è relativa alla pervasività degli stessi: nonostante i buoni propositi dettati dalla norma, il sistema previsto dall'Ente pubblico non pervade di sé la totalità della popolazione organizzativa. Sono sicuramente coinvolti nel processo i dirigenti delle diverse fasce nella duplice veste di valutatori e valutati; al contrario, ne sono quasi estranei i dipendenti dotati di qualifiche più basse, i quali sono a conoscenza dell'esistenza e delle fattezze del processo di valutazione ma, o ne sono totalmente esclusi in quanto non costituiscono oggetto di valutazione, oppure non vi partecipano attivamente non essendo contemplati dei colloqui nei quali essi possano esprimere il proprio personale punto di vista sulla prestazione fornita. In questo senso si attendono azioni migliorative del sistema volte a colmare tale lacuna, come riconosciuto dello stesso Ente. Al contrario, la caratteristica della pervasività è principio fondante del sistema di performance management di Luxottica: per garantire oggettività ed imparzialità di giudizio nell'azienda tutti devono essere oggetto di valutazione e devono essere direttamente coinvolti nel processo che porta alla definizione del giudizio di sintesi della valutazione.

Una seconda differenza è quella che attiene al periodo di implementazione dei sistemi di misurazione delle performance del personale; in Luxottica il sistema descritto nelle precedenti pagine è attivo dall'anno 2006: esso quindi è divenuto parte integrante della realtà aziendale ed oggi si configura così efficace anche grazie alle modifiche migliorative che gli anni di sperimentazione hanno consentito di apportare. Il sistema adottato dall'Inps è invece relativamente giovane, data la sua origine dalla riforma Brunetta del 2009, e quindi è ancora in fase di definizione ed accettazione. A rendere ancor più critica la situazione vi sono una serie di recenti interventi legislativi che hanno apportato delle continue modifiche al sistema originario, depotenziandolo in alcune sue parti, impedendone la sua affermazione ed il naturale consolidamento e miglioramento.

Ulteriore punto di discontinuità è rintracciabile nell'atteggiamento dei dipendenti di Inps, spesso ostile ed avverso al sistema, contrariamente a quello, collaborativo e cooperativo, del personale Luxottica. Quest'ultima circostanza dà dimostrazione di quanto esso sia condiviso nell'azienda privata a differenza dell'Ente pubblico nel quale il personale coinvolto percepisce la valutazione come una mera attività aggiuntiva alle mansioni da svolgere, non comprendendo a fondo quali benefici essa possa generare.

Diversamente da quanto accade in Luxottica, in cui il personale preposto alla valutazione è adeguatamente e congruamente preparato all'espletamento del proprio compito, in Inps accade che la gran parte dei dirigenti non siano sufficientemente competenti per lo svolgimento di tale attività. L'inadeguatezza dei soggetti valutatori potrà creare effetti distorsivi nel sistema valutativo, conducendo, in ultima analisi, ad errori tali da inficiare l'efficacia dell'intero processo. Uno dei comportamenti più comuni e al contempo dannosi, tipici del valutatore inesperto, consiste nell'incapacità di definire a monte gli obiettivi: se si commettono degli errori in tale fase, l'intero processo sarà inevitabilmente compromesso in quanto l'individuo è spinto a conseguire obiettivi al di fuori della sua portata, non perseguibili con i mezzi e le risorse che ha a disposizione, e non congrui rispetto all'attività che svolge.

In Inps il processo delineato è meccanico, statico e non contempla eccezioni in virtù della rigidità delle norme legislative di riferimento; in Luxottica, invece, esso è dinamico,

scorrevole, sequenziale e provvede, inoltre, a definire a monte il comportamento da attivare in caso di eventi eccezionali, facilitando l'azione dei soggetti valutati.

Il processo di misurazione e valutazione delle performance del personale in Inps deriva da indicazioni normative "calate" dall'alto: è il Legislatore, infatti, a dettare le fattispecie che lo contraddistinguono; l'autore della legge, però, è lontano e distaccato dalla realtà organizzativa, non ne comprende le esigenze, le problematiche e le caratteristiche peculiari. L'Ente dovrà solo adeguarsi a quanto imposto dalle norme e, anche se sono contemplate delle modifiche al sistema per adattarlo meglio alla realtà dell'organizzazione, esse non risultano sufficienti a garantire una sua piena conformazione all'essenza dell'Istituto. Nel caso di Luxottica, invece, al fine di garantirne la perfetta funzionalità, è il sistema stesso che viene plasmato e configurato affinché si adatti alla specifica fisionomia dell'azienda: esso viene delineato da quanti in azienda si occupano in prima persona di tali problematiche, unici soggetti in grado di assicurarne l'efficacia.

Un'altra differenza di immediata evidenza per il soggetto estraneo alle due realtà organizzative che, per la prima volta, entra in contatto con la documentazione relativa ai due sistemi di performance management, è l'estrema chiarezza, comprensibilità e sinteticità del manuale di valutazione di Luxottica dal quale si riesce con facilità intuitiva a ricostruire l'intero processo ed a comprenderne i principi fondanti; lo stesso non può dirsi nel caso di Inps, nel quale la documentazione relativa al sistema di valutazione è lacunosa, farraginoso, poco intuitiva e schematica, costringendo il lettore ad uno sforzo aggiuntivo al fine di giungere ad una ricostruzione della sequenza lineare cui il processo soggiace.

Uno dei punti sui quali la Riforma Brunetta si è maggiormente soffermata riguarda la capacità dei soggetti valutatori di operare delle differenziazioni nei giudizi impartiti ai soggetti valutati al fine di evitare il fenomeno, assai diffuso nel comparto pubblico, dell'appiattimento delle valutazioni verso l'alto. L'esperienza di Inps e della maggior parte delle pubbliche amministrazioni dimostra che tale aspetto non è stato ancora pienamente raggiunto e per distorsioni del sistema che ne impediscono una corretta applicazione e per l'atteggiamento ignavo o accondiscendente dei soggetti chiamati ad intervenire nel processo valutativo che mostrano la tendenza ad uniformare i giudizi di sintesi non evidenziando i

casi di prestazioni al di sopra delle aspettative che andrebbero più congruamente premiati e a livello retributivo e a livello di gratificazione personale.

Un punto di forza del sistema di valutazione implementato dall'Istituto Nazionale di Previdenza Sociale, molto contiguo all'esperienza di Luxottica, riguarda la perfetta funzionalità e tempestività del sistema informativo che permette, in ultima analisi, di disporre con facilità di tutte le informazioni necessarie per operare un giudizio imparziale e congruo. Il sistema informativo, tuttavia, rappresenta solo il punto di partenza: l'Ente dovrà necessariamente dotarsi di un database di competenze, delle performance passate e dei giudizi operati che faciliti il valutatore a trovare correlazioni e spunti utili per la valutazione. Attualmente l'Inps non si è ancora dotato di tale archivio informativo, a differenza di Luxottica in cui esso è presente e attivo da tempo e costantemente viene alimentato e arricchito dagli esiti dei processi valutativi che di volta in volta si delineano.

I riscontri pratici hanno fatto emergere che, a valle del processo di valutazione delle performance dell'Istituto, non vengono messe in campo azioni rilevanti per lo sviluppo dei processi di valorizzazione e sviluppo delle risorse umane, contrariamente a quanto accade in Luxottica dove il performance management rappresenta il punto di partenza per la loro attivazione. Nell'odierno contesto caratterizzato da rilevanti cambiamenti nel "contratto psicologico" tra l'Ente e i suoi dipendenti (che prima si caratterizzava nella garanzia di un posto di lavoro a vita e di una adeguata retribuzione e per l'assenza di logiche di sviluppo e crescita delle risorse umane) essendo venute meno alcune delle sue garanzie fondamentali (leggasi posto fisso) diviene essenziale attuare delle politiche di gestione delle risorse umane volte ad assicurare il loro accrescimento e valorizzazione; in questo senso l'Inps rappresenta un' eccellenza nell'ambito delle pubbliche amministrazioni poiché già da tempo si è mostrato sensibile nei confronti di tale tematica. Ha infatti avviato delle azioni per una più ottimale gestione delle risorse umane, come risulta evidente dai rapporti annuali presentati dall'Ente in cui si dà ampio spazio al proposito dell'Istituto di promuovere ed attivare approcci migliorativi nell'ambito dello human resource management. Tale propensione nasce dalla consapevolezza che il successo dell'Ente è strettamente funzionale alle persone che vi operano e che in molti casi rappresentano delle eccellenze nel settore, degne quindi di un maggiore apprezzamento.

CONCLUSIONI

A chiusura dell'esposizione operata sui sistemi pubblici e privati di misurazione e valutazione delle performance delle risorse umane, che mi ha consentito in ultima analisi di individuare le principali difformità che rendono disomogenei i due contesti, è opportuno cercare di comprendere quali siano le principali criticità che non permettono un dialogo ed un'approssimazione tra i due mondi e quali siano stati gli ostacoli che hanno impedito alla più recente riforma pubblica in materia (il Decreto Legislativo 150/2009) di conseguire lo scopo per il quale essa stessa è stata concepita, ovvero avvicinare, almeno sulla tematica della valutazione, la sfera pubblica a quella privata. La Riforma Brunetta, progettata con lo scopo di trasferire, per quanto possibile ed in maniera graduale, il "modus aestimandi" delle imprese private agli enti pubblici, non è riuscita ad imprimere una accelerazione a questo processo a causa di una serie di fattori e vizi intrinseci che hanno portato ad un graduale e progressivo ridimensionamento degli obiettivi ambiziosi che la riforma si era prefissata. Uno dei punti critici dell'impianto normativo è costituito dall'obbligo di procedere alla valutazione individuale del pubblico impiego con un sistema rigido e vincolante, che impone di determinare, con un approccio di tipo meccanicistico, quanti dipendenti siano meritevoli e quanti improduttivi, riservando un premio economico differenziato su tre fasce, l'ultima delle quali esclusa da ogni incentivo. Una valutazione individuale così rigorosa e predeterminata non è utile né tantomeno vantaggiosa: vincolare troppo il management pubblico, chiamato ad operare una valutazione, significa sacrificare parte di quella discrezionalità che guida il manager non consentendogli di operare un giudizio quanto più equo e rispondente alla reale performance e di scegliere la modalità attraverso la quale motivare o sanzionare la risorsa. E' necessario quindi riservare ai manager pubblici una maggiore autonomia nell'espletamento del compito della valutazione, poiché, in caso contrario, si introducono inefficienze e distorsioni all'interno del sistema. La tematica appena affrontata, aggancia direttamente un'altra contraddizione strutturale della legge e cioè la mancata responsabilizzazione del management pubblico: il manager non è stato investito delle responsabilità necessarie per effettuare una valutazione credibile e congrua, pur essendo il soggetto che, meglio di chiunque altro, può valutare le performance dei propri sottoposti in quanto è colui che da più vicino ne osserva l'operato. D'altra parte come afferma il giuslavorista Pietro Ichino nella sua opera "Inchiesta sul lavoro": *"questa*

responsabilizzazione del dirigente non è neppure pensabile senza un sistema di valutazione credibile e autorevole della performance del comparto che al dirigente stesso è stato affidato". Servirebbe nel settore pubblico, un organismo totalmente ed effettivamente indipendente (anche finanziariamente) che garantisca l'omogeneità dei criteri di valutazione.

Un'altra parte non condivisibile del Decreto è quella che esenta la Presidenza del Consiglio e il Ministero dell'Economia dalla sua applicazione: vi è un'incoerenza di fondo poiché, se organismi dello Stato di funzione così elevata non adottano per primi i principi fondamentali di una legge, non si può pretendere che essa venga applicata con rigore e fermezza nelle amministrazioni di rango inferiore, mancando il buon esempio dall'alto.

Altro problema rilevante è quello che riguarda la notevole resistenza al cambiamento, da sempre presente nelle pubbliche amministrazioni ed ancor più accentuata dalla errata presentazione della riforma, propagandata come arma finale contro i "fannulloni" presenti nella pubblica amministrazione. Pertanto essa è stata sempre osteggiata e mal vista dai dipendenti pubblici, considerati tutti, anche i più competenti ed efficienti, come una categoria di nullafacenti. La riforma stessa ha contribuito, con le sue forzature ed esasperazioni, a deprimere la reputazione ed il senso di appartenenza di tanti pubblici dipendenti fedeli al proprio mandato: ciò non ha giovato alla sua comprensione, né tantomeno alla sua piena accettazione ma, anzi, ha contribuito a scardinare due delle leve motivazionali più potenti.

Altra categoria fortemente contraria alla riforma Brunetta è quella delle organizzazioni sindacali che hanno visto in essa il pericolo di una riduzione dell'importanza e della portata del loro ruolo: se, infatti, esiste un sistema di misurazione valido in grado di riconoscere i meriti ed i demeriti di ciascuno in maniera equa e congrua, allora ogni dipendente sarà in grado di autodeterminarsi e autotutelarsi senza la necessaria intermediazione di un soggetto terzo.

A sminuire la portata ed il valore del Decreto sono intervenute una serie di modifiche legislative che hanno comportato un profondo cambiamento dei suoi connotati essenziali, la prima delle quali riconducibile alla diminuzione delle risorse economiche necessarie a sorreggere l'impianto del sistema premiale. Anche l'accordo stipulato nel febbraio 2011 tra

governo e organizzazioni sindacali incide pesantemente su uno dei punti cardine della Riforma e cioè il frazionamento dei sistemi premiali su tre fasce di valutazione: risultava infatti troppo semplicistico ricondurre la valutazione a schemi preconfezionati con il rischio che, da una sana competizione, si generasse una competitività fine a sé stessa incapace di portare benefici all'intera organizzazione. Questa modifica ha snaturato totalmente l'impianto su cui la norma è stata costruita, decretandone il fallimento sostanziale. Tale accordo, tuttavia, aveva portato solo ad un congelamento temporaneo degli effetti delle fasce di valutazione: il passo definitivo verrà mosso con il Decreto Legislativo 141/2011, vero e proprio correttivo alla Riforma Brunetta, che elimina definitivamente il meccanismo della valutazione individuale.

Ulteriori difficoltà derivano dalla complessità della riforma e dai notevoli sforzi organizzativi richiesti per poter impiantare tutto il suo schema: ciò ha avuto come diretta conseguenza il verificarsi di un aggravio di spesa dovuto alle consulenze necessarie per l'implementazione del sistema, soprattutto per i piccoli enti locali. In tali contesti, inoltre, è stato dimostrato che le risorse complessive destinate al sistema premiale erano insufficienti rispetto all'impegno richiesto al personale; l'erogazione di premi non congrui ha comportato l'impossibilità di attivare meccanismi utili ad invertire comportamenti di disimpegno e superficialità nel campo lavorativo: un colpo al cuore alla meritocrazia, vero principio cardine della riforma.

Esistono comunque delle strategie che, se correttamente implementate, possono fungere da potenziale leva di miglioramento del sistema di valutazione nel settore pubblico. La prima è rappresentata dal "benchmarking" che, sebbene richiamato nel Decreto, non trova adeguata valorizzazione. Il benchmarking rappresenta uno strumento potente attraverso il quale evitare l'autoreferenzialità del processo di valutazione e, in parallelo, attivare processi di apprendimento dalle best practice. E' necessario, soprattutto per le pubbliche amministrazioni, un confronto con l'esterno, a livello regionale, nazionale o, ancora meglio, internazionale sugli obiettivi, sui risultati ottenuti, sui sistemi implementati al fine di individuare motivi di riflessione per il miglioramento del sistema. Un'altra leva che può essere opportunamente sfruttata e che presenta positivi influssi sulla gestione del personale e, di riflesso, sulla sua performance, è quella dell'outsourcing, in parte già diffuso nelle pubbliche amministrazioni. L'outsourcing costituisce uno strumento attraverso il quale

razionalizzare le strutture pubbliche ed ampliare le funzioni da esse svolte mediante una più efficace riallocazione del personale. Esso si concretizza attraverso il trasferimento a terzi di alcune funzioni che riguardano l'organizzazione interna dell'ente (ad esempio la gestione del personale, la fornitura di servizi) e consente di liberare risorse da indirizzare verso le attività più strategiche: questa focalizzazione sui punti "core" dell'attività semplificherà il processo di misurazione dei risultati e, nello stesso tempo, garantirà una pubblica amministrazione più efficiente.

Nonostante l'incerta situazione attuale, è comunque viva la speranza di ottenere un sistema di valutazione delle performance pubblico più valido. Un passo fondamentale è stato già mosso in termini di sensibilità alla tematica. La Riforma Brunetta, nonostante l'insuccesso nell'applicazione, ha avuto sicuramente il pregio di impostare nelle pubblica amministrazione un nuovo approccio verso la valutazione, più moderno, innovativo, ambizioso. Partendo da queste basi e soprattutto dalla constatazione delle criticità che ne hanno impedito il successo, è necessario ripensare la riforma con la delineazione di un sistema di valutazione delle performance dotato di strumenti più incisivi, soprattutto dal punto di vista economico, e che preveda il coinvolgimento indistinto di tutta la popolazione del pubblico impiego. Tale impianto dovrà porre l'accento sulle peculiarità dei singoli contesti amministrativi italiani, altamente diversificati: le realtà delle pubbliche amministrazioni italiane sono così complesse e variegate che è impossibile pensare ad un unico strumento, per di più rigido ed uniforme, che possa rappresentarle tutte. Questo significa anche impostare il sistema di valutazione delle prestazioni come strumento di valorizzazione delle risorse più competenti e non come strumento di punizione o repressione. La sfida è altamente ambiziosa perché riguarda non solo un cambiamento organizzativo e strutturale, ma una radicale trasformazione a livello culturale; un sistema di valutazione che funzioni perfettamente avvicinerà la qualità del servizio erogato agli standard che il cittadino si attende dalla pubblica amministrazione e, nello stesso tempo, si rifletterà positivamente sulla stima e sulla considerazione della collettività verso coloro che operano all'interno delle organizzazioni pubbliche.

Tornando all'essenza della trattazione, e cioè il parallelismo tra pubblico e privato, ritengo auspicabile un avvicinamento tra i due mondi in tema di valutazione della performance per i motivi che esporrò di seguito. Abbiamo avuto modo di constatare come nel settore privato il

processo di valutazione, pur con tutti i suoi limiti, abbia avuto un notevole livello di utilità nel conseguimento del successo aziendale. Alla luce di questa considerazione, ritengo che il suddetto sistema possa costituire un utile parametro di riferimento per il settore pubblico; un valido sistema di misurazione, ovviamente plasmato sulle realtà pubbliche e sugli obiettivi che esse si prefiggono, potrà, come nel privato, costituire un mezzo per centrare la missione istituzionale e cioè la piena soddisfazione del cittadino-cliente che usufruisce del servizio erogato: è proprio questo il punto di partenza che consentirà di costruire il percorso di avvicinamento tra le due realtà. In altri termini la pubblica amministrazione, sollecitata e stimolata da un sistema di valutazione che funzioni, potrà divenire un punto di forza per il sistema paese, catalizzatrice di innovazione e progresso. In periodi di crisi, come quello che stiamo attraversando, caratterizzati da recessione, perdita di competitività e aumento della disoccupazione, una pubblica amministrazione che funzioni adeguatamente e che raggiunga obiettivi coerenti con la propria missione, agirà da stimolo per la crescita, lo sviluppo, la creazione di ricchezza e di nuovi posti di lavoro. Al contrario, la sua inefficienza, come troppo spesso accade, costituirà un freno ed un ostacolo sul cammino che la collettività vuole intraprendere.

BIBLIOGRAFIA

BORGOGNI L., PETITTA L., Lo sviluppo delle persone nelle organizzazioni, Roma, Carocci, 2003.

CAMUSI, M.P., “La valutazione nella gestione del personale nel quadro dei problemi di modernizzazione della pubblica amministrazione. Metodi, organi e banche dati di riferimento”, 2004, disponibile sul sito www.sspa.it

CANONICI, A., La gestione delle risorse umane come chiave del successo aziendale, Milano, FrancoAngeli editore, 2005.

CASTIELLO D'ANTONIO, A., Il colloquio di valutazione delle prestazioni, Milano, FrancoAngeli editore, 2005.

CHINOTTI O., FESTA A., Nuovi strumenti per lo sviluppo delle persone nelle organizzazioni: la tecnica della valutazione a 360°, Milano, FrancoAngeli editore, 2008.

Decreto legislativo 29 del 1993, pubblicato in Gazzetta Ufficiale il 6 febbraio 1993, “Razionalizzazione della organizzazione delle Amministrazioni pubbliche e revisione della disciplina in materia di pubblico impiego, a norma dell’articolo 2 della legge 23 ottobre 1992, numero 421”, disponibile sul sito www.gazzettaufficiale.it

Decreto legislativo 286 del 1999, pubblicato in Gazzetta Ufficiale il 18 agosto 1999, “Riordino e potenziamento dei meccanismi e strumenti di monitoraggio e valutazione dei

costi, dei rendimenti, dei risultati dell'attività svolta dalle amministrazioni pubbliche, a norma dell'articolo 11 della legge 15 marzo 1997, numero 59", disponibile sul sito www.gazzettaufficiale.it

Decreto legislativo 150 del 2009, pubblicato in Gazzetta Ufficiale il 31 ottobre 2009, "Attuazione della legge 4 marzo 2009, numero 15, in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni", disponibile sul sito www.gazzettaufficiale.it

DELLA ROCCA, G., "La valutazione e la retribuzione delle prestazioni", Soveria Mannelli (CZ), Rubettino editore, 2001

FORMEZ P.A., "Valutazione e trasparenza nelle pubbliche amministrazioni. Primo monitoraggio sull'attuazione del decreto legislativo n. 150/2009 nelle amministrazioni centrali e regionali", 2011, disponibile sul sito www.formez.it

GABRIELLI, G., "People Management". Teorie e politiche per una gestione sostenibile delle persone, Milano, FrancoAngeli editore, 2010.

Gospaservice e Dipartimento di Informatica dell'Università degli studi "La Sapienza" di Roma, "La gestione delle risorse umane nel comparto previdenziale: casi di successo e problematiche", 2010, disponibile sul sito www.inps.it

ICHINO P., Inchiesta sul lavoro, Milano, Mondadori, 2011.

KRONS S., "Il silenzio sulla lettera di Micheli conferma la fondatezza della sua denuncia", 2011, disponibile sul sito: www.pietroichino.it

Manuale di valutazione delle prestazioni Luxottica Spa, 2006, disponibile sul sito: www.luxottica.com

MASTROGIUSEPPE P., RUFFINI R., La riforma del lavoro tra continuità ed innovazione. Valutazione, trasparenza, premialità e ordinamento nella riforma Brunetta, Milano, Ipsoa, 2010

NUTI S., "Misurazione e valutazione della performance: principi, strutture e metodi.", 2010, disponibile sul sito www.sssup.it

OLIVERI L., "La parola fine sulla riforma Brunetta", 2011, disponibile sul sito www.lavoce.info

OLIVERI L., "Una controriforma per il pubblico impiego", 2012 disponibile sul sito www.lavoce.info

OLIVERI L., "Un premio troppo piccolo", 2010 disponibile sul sito: www.lavoce.info

Piano della performance INPS, 2011, disponibile sul sito: www.inps.it

Rapporto annuale INPS, anno 2009, consultabile sul sito www.inps.it

Rapporto annuale INPS, anno 2010, consultabile sul sito www.inps.it

SCOTTI, F., “Valutazione formativa libera e Computer Based Education”, Osservatorio Isfol, 1990

STANCANELLI A., “Valutazione e merito nelle pubbliche amministrazioni”, 2008, disponibile sul sito www.nelmerito.com

TAGLIABUE, S., “La valutazione della prestazione”, 2008 disponibile sul sito www.ecofo.unibo.it

Unioncamere, “Sistema di misurazione e valutazione della performance”, 2010, disponibile sul sito www.civit.it

Università degli studi di Cagliari, Direzione per il personale, “Sistema di valutazione della performance individuale”, 2011, disponibile sul sito www.unica.it

WILSON D., MIRANDA R., “Grandi aspettative”, 2006, disponibile sul sito www.accenture.com

SITOGRAFIA

www.accenture.com

www.civit.it

www.ecofo.unibo.it

www.formez.it

www.gazzettaufficiale.it

www.humanware.it

www.inps.it

www.lavoce.info

www.luxottica.com

www.nelmerito.com

www.pietroichino.it

www.sspa.it

www.sssup.it

www.unica.it