

## Valutazione della performance. Settore pubblico e privato a confronto

Milano, 9 febbraio 2018

### PROMOTORI

The Adecco Group e Associazione Italiana di Valutazione (AIV)

### RELATORI

Erica Melloni, Presidente AIV

Pasquale Lovino, New Opportunity Manager Mylia

Vincenzo Lorenzini, Presidente OIV, Direttivo AIV

Alessandra Zinno, Direttore Risorse Umane e Affari Generali ACI

Silvia Fornaroli, Learning & Development Manager The Adecco Group

Nina Barreca, Product Manager Mylia

### SINTESI

Il convegno, moderato da **Pasquale Lovino**, ha l'obiettivo di costruire un'occasione di incontro e confronto su come i settori pubblico e privato possano contaminarsi rispetto alle pratiche di valutazione della performance. Nell'introduzione **Erica Melloni** spiega che la valutazione nelle pubbliche amministrazioni, infatti, è un'attività derivata dal settore privato, benché dagli anni '60 del secolo scorso, quando nasce come valutazione delle politiche pubbliche, agli anni '90, nel corso dei quali si sviluppa internamente, ha seguito un proprio percorso che raramente ha intersecato quello del settore privato. A partire dal d.lgs. 150/2009, attuativo della c.d. "Legge Brunetta", nelle pubbliche amministrazioni italiane è stata introdotta una normativa che prevede un sistema della valutazione della performance, applicato attraverso un piano triennale a scorrimento e una relazione annuale, che costituisce il momento valutativo. La c.d. Riforma Madia e i suoi decreti attuativi hanno posto a guida dell'architettura della valutazione della performance alcuni soggetti per diversi ambiti – ad es., il Dipartimento della Funzione Pubblica per le Amministrazioni Statali – mentre a livello di singolo ente il processo di valutazione è supportato e validato da un Organismo Indipendente di Valutazione (OIV). I componenti degli OIV possono essere scelti fra gli iscritti ad un Elenco nazionale a tre fasce ed a regime saranno circa 20.000 le posizioni da coprire per questo ruolo. Tutte le pubbliche amministrazioni, quindi, si trovano a dover affrontare attività valutative, pertanto è fondamentale che si diffonda una solida cultura della valutazione, anche guardando alle pratiche invalse nel settore privato.

Il convegno prosegue con la presentazione di quattro casi di interesse, due afferenti al settore pubblico e due al privato. **Vincenzo Lorenzini** presenta la propria esperienza di OIV in un Istituto di Ricovero e Cura a Carattere Scientifico, nel corso della quale ha collaborato a un ripensamento del sistema di valutazione, passando da una situazione di adempimenti burocratici ad una di valutazione sostanziale. Il risultato è possibile grazie al coinvolgimento e all'accordo con i sindacati (la valutazione era il presupposto per pagare i salari di risultato ai dipendenti, che da anni non erano erogati) e alla formazione, che ha consentito un'implementazione di successo.

# PoliS-Lombardia

Istituto regionale per il supporto  
alle politiche della Lombardia

Da questa esperienza il relatore ha individuato alcuni principi. Ad esempio, in tema di performance individuale, bisognerebbe partire dal presupposto che ogni dipendente ha dei “talenti”, che in una buona organizzazione possono trovare spazio, ma che il lavoro si svolge sempre in una squadra, nella quale il dirigente deve svolgere in ruolo di guida; soprattutto, i premi vanno distribuiti secondo regole chiare e trasparenti, scritte nel contratto integrativo. Il salario di risultato, poi, è opportuno gestirlo non in un’ottica punitiva, individuando necessariamente una quota prestabilita di dipendenti esclusi dalla ripartizione del premio, ma assegnandolo sulla base di un punteggio basato su una matrice a cinque livelli (così i lavoratori possono migliorare negli aspetti rispetto a cui sono più affini) e secondo una distribuzione normale.

**Alessandra Zinno** ha presentato la propria esperienza in ACI, nel quale è difficoltosamente riuscita a applicare un sistema di valutazione della performance. La relatrice evidenzia una delle principali differenze fra settore pubblico e privato, ossia il differente peso del sindacato. Nel pubblico la presenza del sindacato è così pervasiva da rendere obbligatorio un confronto anche sul sistema di valutazione della performance, anche se dalla “Riforma Brunetta” in poi le relazioni sindacali sono cambiate, diventando meno consociative e meno tendenti all’egualitarismo. In ACI i sindacati sono stati convinti a firmare un contratto integrativo che prevede la valutazione della performance in cambio della riapertura dei concorsi e delle progressioni interne. Attualmente è stato possibile prevedere solo la valutazione dei gruppi di lavoro, pari alla media delle performance individuali di chi li compone, ma l’obiettivo è di arrivare a valutare la performance del singolo dipendente.

**Silvia Fornaroli** illustra l’esperienza di Adecco dove la valutazione delle performance è una parte di un ciclo che si ripete ogni anno ed è alla base dell’individuazione dei talenti interni da collocare nelle diverse funzioni. Ogni anno ciascun dipendente ha un colloquio di valutazione della performance con il proprio responsabile, in cui svolge un esercizio di autovalutazione nell’ambito di un confronto con il dirigente. Il modello di valutazione di Adecco si compone di due macro variabili: il raggiungimento degli obiettivi e le competenze individuali. L’incrocio di queste quattro variabili restituisce una matrice composta da quattro situazioni differenti in cui si possono trovare i dipendenti, a ciascuna delle quali corrispondono determinate azioni per migliorare la performance della persona, dal cambio di obiettivi al cambio di mansione. Il sistema di valutazione è supportato da un’app *ad hoc*, con la quale il manager registra le competenze del lavoratore e restituisce a quest’ultimo un feedback. Le valutazioni contribuiscono a modellare il piano di formazione. L’idea del sistema, infatti, è quella di migliorare, non di sanzionare.

Infine, **Nina Barreca** presenta l’esperienza di Mylia, recente brand di Adecco che si occupa di analizzare la managerialità presente in azienda avvalendosi di tecnologie riconducibili all’Intelligenza artificiale e di mappe neurali. Questi metodi, che consentono di prendere in considerazione molte sfumature, forniscono un fondamentale contributo nel distinguere i diversi comportamenti manageriali e nell’analizzare come comportamenti differenti conducano allo stesso risultato di performance. In questo modo aiutano ad accordare la valutazione con il tipo di comportamento adeguati per il loro ruolo e la funzione sottoposti a giudizio, evitando discrepanze fra i comportamenti e gli indicatori oggetto di valutazione, da un lato, e le reali richieste dei manager nel lavoro, dall’altro. Anche in questo caso il focus successivo al momento valutativo è la formazione, che può essere in questo modo personalizzata. Le indicazioni di Mylia riguardano soprattutto gli aspetti comportamentali come la valorizzazione delle persone nel ruolo che già sanno svolgere meglio.

# Polis-Lombardia

Istituto regionale per il supporto  
alle politiche della Lombardia

## ELEMENTI DI INTERESSE

Il ciclo delle performance è un processo che riguarda tutte le pubbliche amministrazioni italiane, incluse la Regione e l'Istituto che fornisce supporto alle politiche regionali. Nello specifico, Polis-Lombardia può essere interessata sia in un'ottica interna, per trarre spunti e buone pratiche per l'elaborazione del proprio piano delle performance, che deve tenere conto delle specificità dell'ente, sia in un'ottica di supporto tecnico scientifico alla funzione di programmazione e controllo gestionale e strategico di Regione Lombardia.

*Scheda a cura di: Giorgio Campilongo*