CONFINDUSTRIA UMBRIA

LE GUIDE OPERATIVE

IMPLEMENTAZIONE DI UN SISTEMA DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE

A cura del Comitato Multinazionali e Grandi Imprese

SOMMARIO

INTRODUZIONE DI ANTONIO ALUNNI 3

PREFAZIONE DI MASSIMILIANO BURELLI 5

PERCHÉ REALIZZARE UN SISTEMA DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE 7

COS'È UN SISTEMA DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE 8

FASE 1 - L'ASSEGNAZIONE DEGLI OBIETTIVI 10

FASE 2 - IL FEEDBACK CONTINUO 14

FASE 3 - LA VALUTAZIONE DEI RISULTATI 16

DOTARSI DI UN SUPPORTO INFORMATICO 24

I PROCESSI HR COLLEGATI ALLA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE 24

1. LO SVILUPPO PROFESSIONALE 25

1.1 IL BILANCIO DELLE COMPETENZE 25

1.2 IL PIANO DI SVILUPPO INDIVIDUALE 28

1.3 LE AZIONI DI SVILUPPO 30

2. LA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE E RICONOSCIMENTI ECONOMICI (PREMI E INCREMENTI SALARIALI) 32

UN'AZIONE FONDAMENTALE PER IL SUCCESSO DELLA GESTIONE DELLA PERFORMANCE: FORMAZIONE, COINVOLGIMENTO E COMUNICAZIONE A PERSONE E MANAGER 34

Il presente lavoro è stato redatto dalla comunità dei responsabili Risorse Umane delle aziende aderenti al Comitato multinazionali e grandi imprese di Confindustria Umbria, con la direzione editoriale ed il coordinamento di Luca Villa, Direttore Risorse Umane di Acciai Speciali Terni – Thyssenkrupp Country HR.

Perugia, 03 settembre 2020.

INTRODUZIONE DI ANTONIO ALUNNI

Presidente Confindustria Umbria

Con la Guida operativa sul *Performance management*, redatta dai manager delle risorse umane delle grandi imprese e delle multinazionali presenti in regione, si consolida l'approccio associativo adottato da Confindustria Umbria negli ultimi anni che intende creare una relazione virtuosa tra gli associati di dimensioni maggiori con quelli rientranti nel grande mondo delle PMI, mettendo a disposizione di queste ultime le loro competenze ed esperienze.

Questo travaso di saperi, che ha già interessato con successo il *Sistema di controllo interno* e la *Lean production*, coinvolge ora la gestione delle risorse umane, cioè un tema orizzontale, comune a tutte le imprese. Nello specifico, la pubblicazione riguarda la gestione delle prestazioni dei nostri collaboratori e impatta su un aspetto fondamentale della cultura e della prassi aziendale.
L'uso di questa leva manageriale risponde infatti non tanto ad un fatto tecnico quanto ad una scelta strategica che consiste nel favorire il passaggio da un rapporto lavorativo fondato sull'adempimento ad una relazione professionale centrata sulla definizione e sul perseguimento di obiettivi.

La gestione delle prestazioni è in effetti uno strumento di gestione che consente di valorizzare il contributo che ciascuna persona può dare all'organizzazione, purché sia fondato su un dialogo trasparente tra responsabile e collaboratore.

La pubblicazione insiste molto su questo aspetto relazionale, colloquiale, definendolo "strumento prezioso" per instaurare un clima aziendale collaborativo e meritocratico. Da esso fa discendere poi la costruzione degli aspetti tecnici ed operativi del performance management che si basa comunque, come presupposto ineludibile, sull'idea di azienda quale comunità professionale che dà la possibilità ai propri componenti di soddisfare le fondate aspirazioni personali in armonia con le politiche e le esigenze dell'impresa.

Come per le pubblicazioni che l'hanno preceduta, anche per questa si è scelto di adottare uno schema espositivo ispirato a massima concretezza e applicabilità, per dare la possibilità agli imprenditori e ai responsabili HR di disporre di un *vademecum* essenziale che li possa guidare nell'implementazione di questa pratica manageriale.

La semplicità del linguaggio e la chiarezza espressiva sono frutto, perciò, della grande esperienza maturata dai vari manager delle grandi aziende che fanno parte della comunità risorse umane e che con Luca Villa, responsabile HR di Ast Terni che la coordina, hanno contribuito alla redazione dello Starter kit.

A tutti loro va il nostro più sincero ringraziamento unito all'auspicio che il lavoro compiuto sia stato un'occasione di confronto proficuo per quanti vi hanno preso parte e che funga da stimolo per una ampia parte dei nostri associati ad implementare un sistema di gestione delle performance moderno ed efficace.

PREFAZIONE DI MASSIMILIANO BURELLI

Coordinatore Comitato multinazionali e grandi imprese, Confindustria Umbria

Dalla mia ormai lunga esperienza manageriale, maturata in grandi imprese internazionali, ho tratto il convincimento che il ruolo della persona all'interno delle organizzazioni sia il punto focale su cui costruire la competitività delle aziende.

Gli scenari in continuo e crescente mutamento, le trasformazioni tecnologiche, l'affermarsi di nuovi asset per la creazione di valore e la turbolenza dei mercati impongono una accelerazione fino ad ora sconosciuta nell'assunzione delle decisioni ed una convergenza degli sforzi organizzativi che non ha precedenti.

Per mettere e tenere in sintonia l'azienda con l'ambiente in cui agisce non si può fare affidamento solo sulla sensibilità manageriale di chi la dirige, che pure resta un fattore imprescindibile, ma occorre sempre più intensamente alimentare e finalizzare le risorse intellettuali, creative e professionali di tutti coloro che in essa operano.

Credo che il compito principale del vertice dell'impresa sia proprio quello di sostenere e facilitare l'emersione di questo grande bacino di energie positive attraverso un'azione servente che mira a fare esprimere a tutti gli operatori dell'azienda i talenti di cui sono portatori.

Attivare le passioni, le motivazioni e l'impegno dei nostri collaboratori è un principio ispiratore nell'esercizio della leadership che richiede comunque strumenti operativi che riescano a tradurlo in fatti concreti ed organizzativamente rilevanti.

Tra questi strumenti ve ne è uno che ritengo abbia una significativa efficacia e che sia anche facilmente implementabile. Si tratta del sistema di gestione delle prestazioni, già adottato dalle imprese più strutturate, ma ancora poco diffuso tra le unità di minore dimensione.

Si tratta di un approccio alla relazione con i collaboratori fondato su un dialogo trasparente che mira contemporaneamente a migliorare il grado di soddisfazione e di professionalità delle persone ed il livello di competitività dell'impresa.

Il centro del performance management consiste infatti nel rendere coerenti le attese degli operatori, di qualsiasi livello aziendale, espresse in termini di crescita professionale, di acquisizione di competenze e di riconoscimento del merito, con le esigenze dell'impresa di convogliare

in direzioni unificanti, e rapidamente mutevoli, le risorse intellettuali ed esperienziali di cui dispone.

Non sorprende perciò che il performance management sia "un diverso modo di pensare" che richiama la delega, la fiducia, il senso di responsabilità, sottraendo le persone all'esercizio ripetitivo dell'esecuzione di un compito per renderle protagoniste consapevoli del conseguimento di un obiettivo unificante.

Adottare questo approccio può essere molto utile per tutte le imprese, anche le più piccole, e per questa ragione il Comitato multinazionali e grandi imprese di Confindustria Umbria ha deciso di dedicare al tema della gestione delle prestazioni la presente Guida Operativa.

Lo spirito del lavoro ricalca quello dei due precedenti Starter Kit (Internal Control System e Lean transformation) e conferma la volontà di mettere a disposizione degli imprenditori e dei loro collaboratori alcune istruzioni per l'uso che sono a mio avviso molto utili per avviare un processo di cambiamento, soprattutto quando provengono, come in questo caso, dall'esperienza maturata da molti manager in grandi realtà aziendali, a cui vanno i miei complimenti per la qualità dell'elaborato.

PERCHÉ REALIZZARE UN SISTEMA DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE

Gran parte delle aziende di grandi dimensioni e delle multinazionali, ma anche diverse piccole-medie aziende, si sono dotate di un sistema di gestione della performance.
Perché?
Perché queste aziende sentono il bisogno di **dialogare in modo trasparente** con i propri dipendenti riguardo agli obiettivi a loro assegnati, vale a dire, riguardo al contributo che ci si aspetta che loro diano al raggiungimento dei risultati aziendali.
Non è una questione da poco: l'attenzione si sposta dal chiedere ai dipendenti di eseguire dei **compiti**, al chiedere loro di lavorare per **obiettivi**. È un diverso modo di pensare che si accompagna con la delega, la fiducia e il senso di responsabilità (*accountability*) delle persone.
Secondo una recente ricerca (Jobpricing, marzo 2018), il **70%** di un campione rappresentativo di aziende italiane utilizza un sistema di gestione delle performance e sviluppo professionale.
Tra queste, **quasi tutte le grandi aziende** l'ha adottato.
Circa l'**80%** dei lavoratori coinvolti in questi processi dichiara che **la valutazione impatta positivamente sulla performance** (prestazione lavorativa) e circa il **60%** considera la valutazione uno stimolo al consolidamento e/o allo sviluppo delle proprie competenze.
L'assegnazione di obiettivi alle persone che lavorano in azienda (solitamente a inizio anno) e la valutazione del grado di raggiungimento degli stessi (a fine anno) sono uno strumento fondamentale per il **riconoscimento del merito**, che riteniamo debba essere un presupposto essenziale di una sana e corretta gestione in ogni genere di impresa.
Questa Guida Operativa vuole aiutare a individuare gli elementi cardine, i mattoni che servono per costruire un sistema di Gestione della Performance **semplice** ed **efficace**.
Inoltre, **nei riquadri evidenziati in grigio**, fornisce gli elementi per arricchire il sistema con ulteriori elementi accessori e collegati, che possono renderlo più sofisticato o espanderne le potenzialità.
Una menzione speciale per gli ultimi due capitoli di questa Guida, dedicati al Ciclo di Sviluppo Professionale dei dipendenti e al possibile collegamento della gestione della Performance con Retribuzioni e Premi: non è necessario implementare questi due aspetti, ma diverse aziende lo fanno, per gli evidenti vantaggi che, in determinati contesti, se ne possono trarre.

COS'È UN SISTEMA DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE

È un sistema che prevede il **dialogo** tra la Persona e il proprio Responsabile allo scopo di:

- **Assegnare gli obiettivi** alla Persona a inizio del periodo di riferimento (di solito a inizio anno);
- **Valutare il grado di raggiungimento degli obiettivi** a fine periodo.

Il momento chiave è il **dialogo**, il colloquio tra la Persona e il proprio manager, che ha lo scopo di condividere gli obiettivi, a priori, e la valutazione dei risultati, a posteriori.

I contenuti principali di quanto discusso vengono formalmente registrati con modalità manuale (carta o documento Office) o digitale (software/applicazione dedicata). Questo documento resterà a disposizione del Manager e della funzione Risorse Umane. È inoltre consigliabile che ne abbia visibilità anche la Persona direttamente interessata (v. *Figura 1*).

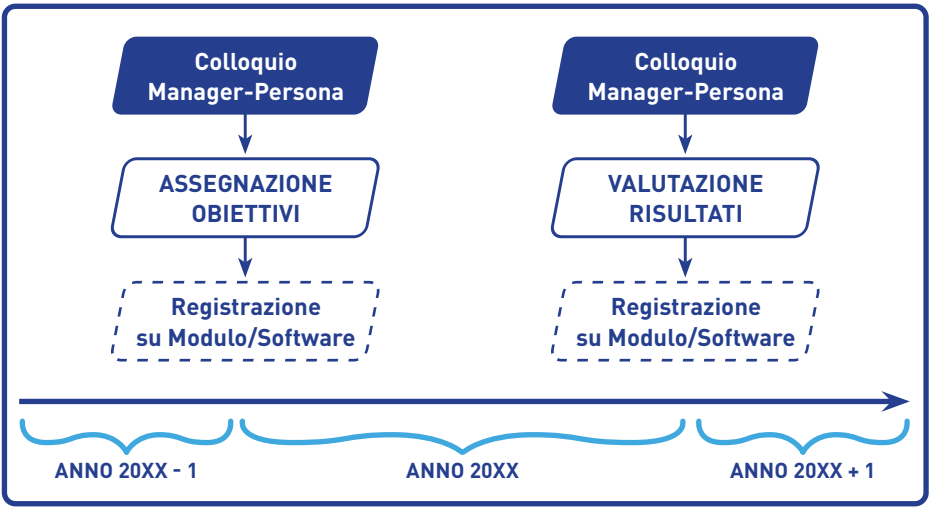

Figura 1 – Fasi e tempi del colloquio

Una modalità ancora più semplice di condurre il processo di gestione della performance, che alcune aziende adottano, è quella di valutare la performance a posteriori, cioè senza assegnare obiettivi a inizio periodo (v. *Figura 2*).

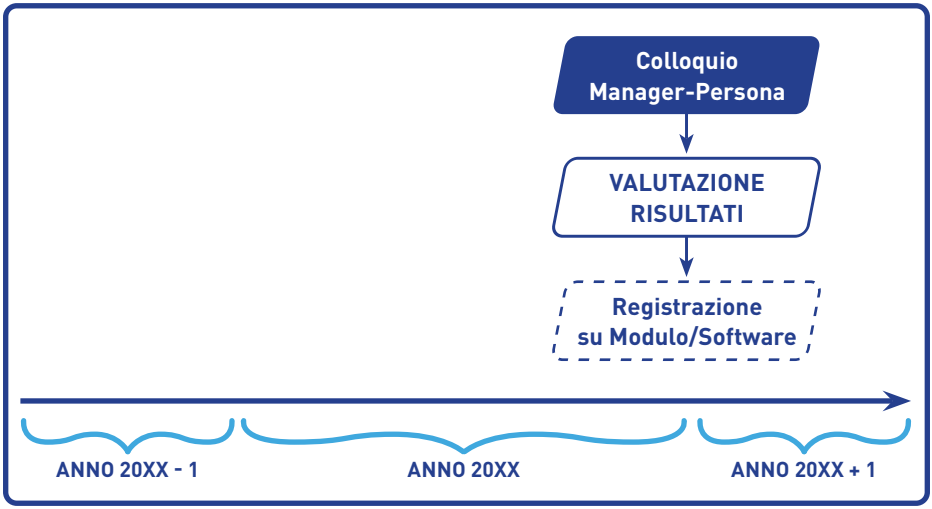

Figura 2 – Valutazione a posteriori della performance

È una modalità che sconsigliamo, poiché riteniamo che sia importante che ogni Persona abbia chiaro, e sia condiviso, quali siano i suoi obiettivi fin dall'inizio dell'anno.

Poiché stiamo parlando di un processo che ha ciclicità annuale, la valutazione di fine anno coincide temporalmente con il tempo previsto per l'assegnazione degli obiettivi per l'anno nuovo.

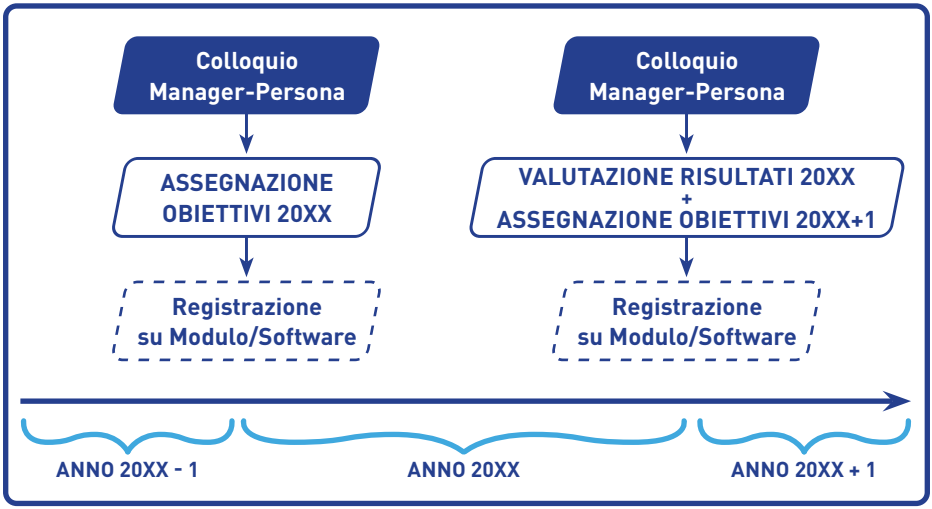

Figura 3 – Valutazione risultati e assegnazione obiettivi in contemporanea

Questi due momenti di confronto possono essere affrontati in termini consequenziali nello stesso colloquio di fine anno/inizio anno nuovo tra Manager e Persona (v. *Figura 3*), oppure possono essere fissati due colloqui distinti, sebbene ravvicinati nel tempo (v. *Figura 4*).

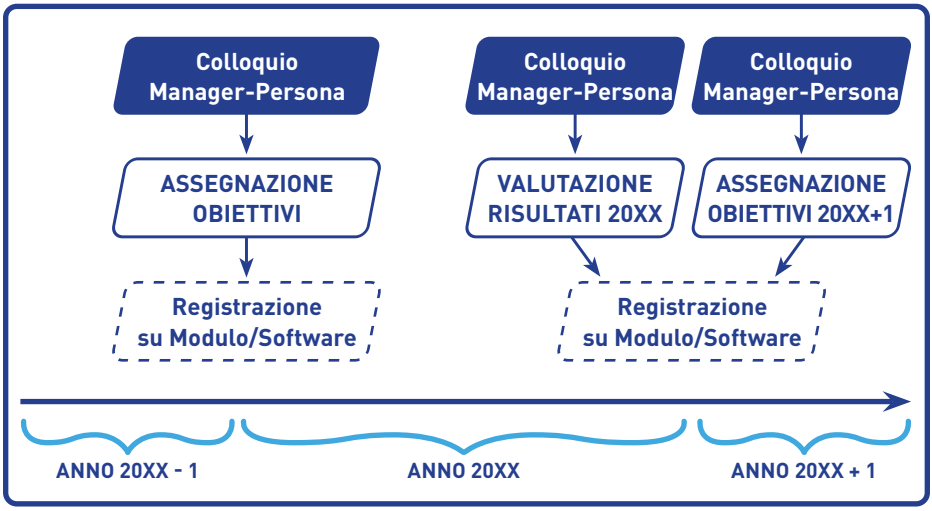

Figura 4 – Valutazione di risultati e assegnazione obiettivi in momenti separati

Idealmente, il ciclo annuale di gestione della performance può essere suddiviso in **3 Fasi**, che dettagliamo qui di seguito.

FASE 1 - L'ASSEGNAZIONE DEGLI OBIETTIVI

Il colloquio di inizio periodo serve a condividere gli obiettivi per l'anno che sta per iniziare.

Ci si riferisce agli obiettivi principali della posizione occupata dalla Persona, quelli che danno pieno senso al contributo che la Persona esprime al raggiungimento degli obiettivi aziendali.

Per questo è consigliabile che il numero di obiettivi sia limitato. Un numero ragionevole è compreso **tra due e cinque obiettivi**, ma ci possono essere realtà dove la cultura e l'organizzazione sono più analitiche e può aver senso definire un numero maggiore di obiettivi.

Per aiutare i Manager e le Persone a definire gli Obiettivi, spesso nelle aziende si fa riferimento all'acronimo di matrice anglosassone SMART:

S. **Specific** (*Specifico*) – descrive che cos'è l'obiettivo.
Risponde alle domande:

- L'obiettivo definisce chiaramente le aspettative di risultato?
- L'obiettivo evita genericità ed è espresso con verbi di azione?
- L'obiettivo è basato su un risultato?

M. **Measurable** (*Misurabile*) – descrive come l'obiettivo può essere misurato su indicatori di performance e quindi monitorato.
Risponde alla domanda:

- L'obiettivo è definito da specifiche metriche (quantità, qualità, tempistica, costi, etc..) oggettivamente misurabili?

A. **Achievable** (*Raggiungibile*) – descrive quanto l'obiettivo è realistico, raggiungibile e sfidante.
Risponde alle domande:

- La Persona ha le competenze e l'esperienza per raggiungere un tale obiettivo?
- Il raggiungimento dell'obiettivo è nel controllo della Persona?
- La Persona può eseguire tutti i compiti associati all'obiettivo?
- L'obiettivo è appropriato?

R. Relevant (Rilevante) – descrive se l'obiettivo è importante per la Persona e altri stakeholder.
Risponde alle domande:

- L'obiettivo è chiaramente associabile alle priorità di reparto o dell'organizzazione?
- La Persona ha chiaro come l'obiettivo si riferisca al più ampio obiettivo dell'organizzazione?

T. **Time-bound** (*Tempificato*) – descrive il tempo che la Persona impiegherà per raggiungere l'obiettivo.
Risponde alla domanda:

- L'obiettivo ha una specifica data di rilascio o indicazione del tempo necessario per raggiungerlo?

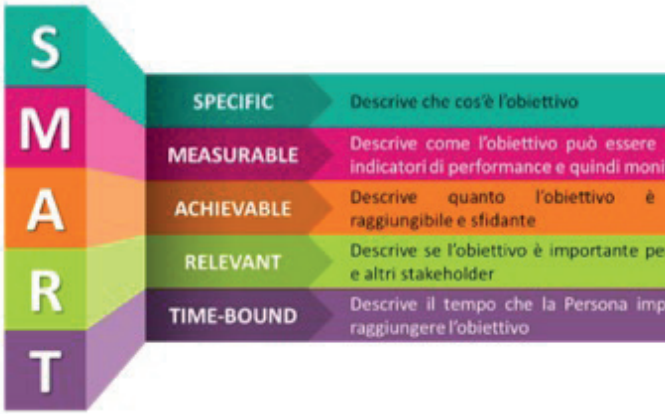

Figura 6 – l'obiettivo SMART

ESEMPI DI OBIETTIVI SMART PER FUNZIONI TIPICHE

A titolo esplicativo, di seguito sono riportati alcuni esempi di obiettivi di funzioni tipiche declinate secondo logiche SMART:

SALES & MARKETING

- Acquisire 4 nuovi clienti svolgendo 3 o più meeting a settimana con i clienti entro la fine del trimestre
- Aumentare i ricavi delle vendite del 10% in Europa Orientale entro la fine dell'anno

PRODUZIONE

- Ridurre il tempo medio di interventi di manutenzione a 5 minuti o meno entro il Q4
- Implementare delle linee guida si sicurezza nei luoghi di lavoro per ridurre gli incidenti del 25% entro la fine dell'anno

ACQUISTI

- Ridurre del 5% il costo del prodotto più acquistato entro la fine del Q3
- Individuare e sviluppare relazioni con 5 nuovi fornitori entro la fine dell'anno

AMMINISTRAZIONE E FINANZA

- Ridurre rispetto al Q1 i tempi di pagamento delle fatture del 25% entro il Q4

- Completare l'analisi del roll-up dei costi previsti entro la fine dell'anno

COME CONDURRE IL COLLOQUIO DI ASSEGNAZIONE DEGLI OBIETTIVI

È compito sia del Manager che del Collaboratore creare le migliori condizioni affinché il colloquio sia efficace ed improntato ad uno spirito di piena collaborazione.
Riportiamo qui di seguito una breve guida per le due figure.

Per ciò che riguarda il **Manager**:

Prima del colloquio

- Pensa agli obiettivi dell'intero team, come declinazione e contributo significativo ai più ampi obiettivi aziendali (*Relevant*);
- Pensa al ruolo che ogni Persona ha nel contribuire al raggiungimento degli obiettivi del team, e ai relativi principali obiettivi;
- Pensa a come declinare gli obiettivi in indicatori di performance misurabili secondo logica SMART;
- Organizza in modo accurato il momento del colloquio con ogni Persona del team, riservando il tempo necessario e uno spazio fisico (ufficio, sala riunioni) dove condurre il dialogo in modo tranquillo e riservato.

Durante il colloquio

- Crea un clima disteso e aperto che favorisca un dialogo stimolante;
- Presta ascolto alle proposte della Persona;
- Esprime le proprie considerazioni al riguardo, integra con le proprie idee, trae le conclusioni e le condivide in modo chiaro e trasparente con il collaboratore;
- A fine colloquio, condivide insieme alla Persona il contenuto di quanto emerso a colloquio registrando su sistema informativo o modulo cartaceo il contenuto degli obiettivi (in alternativa, si può rimandare questa parte a un momento successivo)

Dopo il colloquio

- Se non l'ha già fatto a fine colloquio, inserisce a sistema/sul modulo cartaceo gli obiettivi del collaboratore.

Per ciò che riguarda la **Persona**:

Prima del colloquio

- Ripensa alle prestazioni dell'anno precedente, in particolare ai risultati raggiunti, a quelli da mantenere e a quelli da migliorare;
- Pensa a quali possono essere i suoi obiettivi per il nuovo anno fiscale, sia a quelli in continuità rispetto all'anno precedente, sia a nuovi obiettivi;
- Pensa a come definirli in modo SMART, con indicatori di performance misurabili.

Durante il colloquio

- Esprime liberamente le sue proposte, idee e opinioni;
- Chiarisce i dubbi;
- Contribuisce a creare un dialogo trasparente e stimolante.

Dopo il colloquio

- Riceve gli obiettivi discussi durante il colloquio tramite modulo cartaceo o digitale;
- Se previsto, valuta la chiarezza e la trasparenza del colloquio.

FASE 2 - IL FEEDBACK CONTINUO

Nel corso dell'anno fiscale, è bene cha avvenga un dialogo continuo tra la Persona e il proprio Manager sulla performance e sullo stato di avanzamento rispetto agli obiettivi definiti.

Se gli obiettivi si modificano o cambiano nel corso dell'anno, possono essere ridiscussi e modificati.

GLI INCONTRI INTERMEDI DI VERIFICA

Oltre ad avere un dialogo continuo, alcune aziende chiedono a Manager e Persone di incontrarsi anche durante l'anno per verificare l'andamento della performance rispetto agli obiettivi assegnati. Questi momenti possono essere di grande aiuto per il proprio collaboratore, perché forniscono feedback preziosi per il raggiungimento degli stessi e possono portare a un riallineamento dei KPI indicati. Solitamente, questi incontri possono avvenire a metà anno o anche trimestralmente (v. *Figura 7*).
È un'ottima pratica, che ha l'unico difetto di "appesantire" ulteriormente il carico di lavoro dei Manager (e, in quota parte, delle Persone) rispetto al processo di gestione della performance – che è già *time consuming*.

Se ci sono le condizioni, ed il clima e la cultura aziendale lo consentono, è raccomandabile prevederlo.

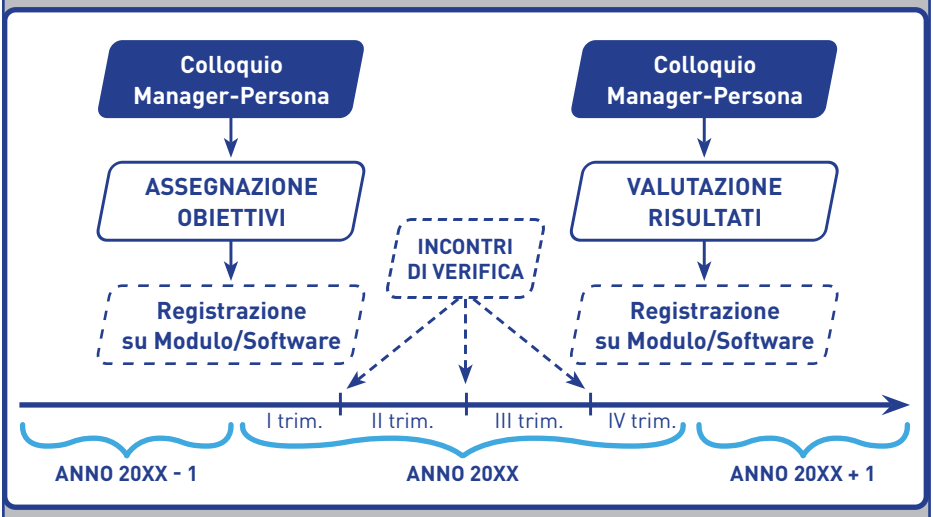

Figura 7

FASE 3 - LA VALUTAZIONE DEI RISULTATI

La valutazione dei risultati avviene a fine periodo (di norma, alla fine dell'esercizio fiscale). Tale valutazione riguarda i **risultati raggiunti per ogni singolo obiettivo** ed è basata il più possibile su dati quantitativi riferiti agli indicatori di performance utilizzati per misurare la prestazione.

LA VALUTAZIONE COMPLESSIVA DELLA PERFORMANCE

Alcune aziende, oltre a valutare i risultati dei singoli obiettivi assegnati, esprimono anche una valutazione complessiva della performance. Questa può essere determinata in due modi:

- **Come media** aritmetica o ponderata delle valutazioni dei singoli obiettivi (vedi esempio in *Figura 8*).

SCHEDA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE					
PERIODO DI RIFERIMENTO			ESERCIZIO FISCALE 20XX		
NOMINATIVO PERSONA					
NOMINATIVO RESPONSABILE					
	PESO OBIETTIVO	DESCRIZIONE OBIETTIVO	TARGET (VALORE)	RISULTATO (*)	COMMENTI
Obiettivo 1	40%	Aaaa	€...	3	
Obiettivo 2	20%	Bbbb	n. ...	2	
Obiettivo 3	20%	Cccc	gg. ...	4	
Obiettivo 4	10%	Dddd	entro il ...	4	
Obiettivo 5	10%	Eeee	€...	3	
	100%	VALUTAZIONE COMPLESSIVA		3,1	
(*) SCALA DI VALUTAZIONE					
1	OBIETTIVO NON RAGGIUNTO				
2	OBIETTIVO PARZIALMENTE RAGGIUNTO				
3	OBIETTIVO PIENAMENTE RAGGIUNTO				
4	OBIETTIVO RAGGIUNTO OLTRE LE ASPETTATIVE				

Figura 8

- **Come valutazione distinta**, soggettiva, fatta dal Responsabile sulla performance complessiva della Persona, che tenga conto in modo omnicomprensivo non solo dei risultati raggiunti, ma anche della qualità della performance, dei comportamenti (se non valutati in modo analitico in una sezione dedicata), delle condizioni di contesto (mercato, normativa, ecc.) che possono aver turbato in positivo o in negativo il raggiungimento degli obiettivi (vedi esempio in *Figura 9*).

SCHEDA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE				
PERIODO DI RIFERIMENTO		ESERCIZIO FISCALE 20XX		
NOMINATIVO PERSONA				
NOMINATIVO RESPONSABILE				
	DESCRIZIONE OBIETTIVO	TARGET (VALORE)	RISULTATO (*)	COMMENTI
Obiettivo 1				
Obiettivo 2				
Obiettivo 3				
Obiettivo 4				
Obiettivo 5				
VALUTAZIONE COMPLESSIVA DELLA PERFORMANCE (**)				
(*) SCALA DI VALUTAZIONE				
1	OBIETTIVO NON RAGGIUNTO			
2	OBIETTIVO PARZIALMENTE RAGGIUNTO			
3	OBIETTIVO PIENAMENTE RAGGIUNTO			
4	OBIETTIVO RAGGIUNTO OLTRE LE ASPETTATIVE			
(**) SCALA DI VALUTAZIONE				
1	PRESTAZIONE NON SODDISFACENTE			
2	PRESTAZIONE PARZIALMENTE SODDISFACENTE			
3	PRESTAZIONE PIENAMENTE SODDISFACENTE			
4	PRESTAZIONE SODDISFACENTE OLTRE LE ASPETTATIVE			

Figura 9

Per effettuare la valutazione dei risultati raggiunti si utilizza una scala di valutazione chiara, uniforme e condivisa.
Le scale di valutazione possono essere più o meno ampie: si va tipicamente da 3 gradi di giudizio (scala da 1 a 3, oppure A-B-C) a 10 gradi di giudizio (scala da 1 a 10). In Figura 10 un esempio di scala di valutazione su 4 gradi.

Figura 10 – Esempio di scala di valutazione a 4 gradi

LA VALUTAZIONE DEI COMPORTAMENTI, DEI VALORI, DELLE COMPETENZE

Oltre a valutare il grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati, alcune aziende realizzano anche una valutazione dell'aderenza a standard di **comportamento** attesi nei confronti del proprio Personale, come, ad esempio:

- Collaborazione con gli altri
- Spirito di iniziativa
- Propositività
- Affidabilità

...e via dicendo.

Altre aziende valutano anche la misura in cui i propri dipendenti hanno fatto propri e mettono in pratica **i valori**, **i principi** che l'azienda ha pubblicamente dichiarato internamente e/o esternamente. Alcuni esempi tipici di valori aziendali sono:

- L'orientamento al Cliente
- L'Innovazione
- L'Integrità
- L'apertura al Cambiamento

...e via dicendo.

Infine, alcune aziende valutano le **competenze** possedute dalla Persona, in termini di **conoscenze**, **abilità** o **esperienze** possedute. Queste possono essere raccolte contestualmente alla valutazione della performance, oppure, come sarà spiegato in un capitolo successivo, potrà essere parte di un ciclo di valutazione a sé stante, finalizzato alla definizione di un piano di sviluppo professionale per la Persona.
Tutti questi sono elementi che arricchiscono la valutazione, esprimendo non solo il *cosa* o *quanto* è stato realizzato dalla Persona, ma anche il come, che spesso è determinante per garantire una prestazione sostenibile nel lungo termine e armonica con il resto dell'organizzazione e con le aspettative degli *stakeholder* (v. *Figura 11*). Il rovescio della medaglia, ovviamente, è che con diversi elementi di valutazione così articolati, si "mette tanta carne al

fuoco", distogliendo, almeno in parte, il focus dalla prestazione in sé, ovvero dal binomio obiettivi-risultati.

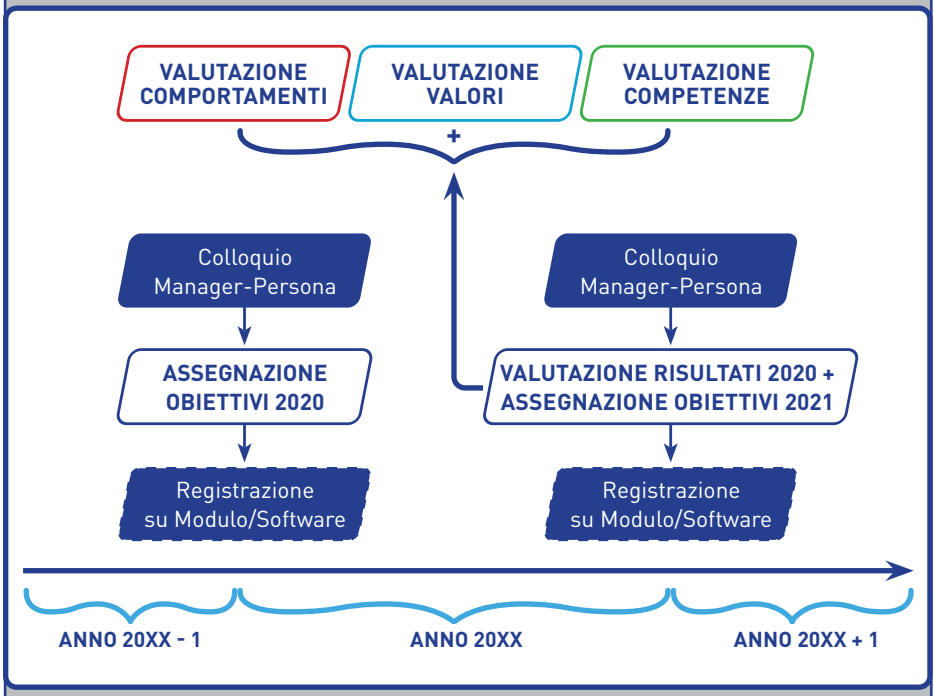

Figura 11 – Ciclo di Valutazione con Comportamenti / Valori / Competenze

SCHEDA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE				
PERIODO DI RIFERIMENTO		ESERCIZIO FISCALE 20XX		
NOMINATIVO PERSONA				
NOMINATIVO RESPONSABILE				
OBIETTIVI	DESCRIZIONE	TARGET (VALORE)	RISULTATO (*)	COMMENTI
Obiettivo 1	VENDITE	€	4	
Obiettivo 2	% RECLAMI	... %	2	
Obiettivo 3	MARGINE OPERATIVO LORDO	... %	3	

	DESCRIZIONE	VALUTAZIONE (**)	COMMENTI
COMPORTAMENTI	Collaborazione con gli altri	3	
	Spirito di iniziativa	4	
	Affidabilità	3	

	DESCRIZIONE	VALUTAZIONE (**)	COMMENTI
VALORI	Soddisfazione del Cliente	3	
	Integrità	3	
	Apertura al Cambiamento	4	

VALUTAZIONE COMPLESSIVA (media dei valori)	3,22	

(*) SCALA DI VALUTAZIONE	
1	OBIETTIVO NON RAGGIUNTO
2	OBIETTIVO PARZIALMENTE RAGGIUNTO
3	OBIETTIVO PIENAMENTE RAGGIUNTO
4	OBIETTIVO RAGGIUNTO OLTRE LE ASPETTATIVE
(**) SCALA DI VALUTAZIONE	
1	PRESTAZIONE NON SODDISFACENTE
2	PRESTAZIONE PARZIALMENTE SODDISFACENTE
3	PRESTAZIONE PIENAMENTE SODDISFACENTE
4	PRESTAZIONE SODDISFACENTE OLTRE LE ASPETTATIVE

Figura 12 – Esempio scheda valutazione Obiettivi / Comportamenti / Valori

LA CALIBRAZIONE DELLE VALUTAZIONI

Uno strumento utile nella valutazione della performance, che alcune aziende adottano, è la calibrazione delle valutazioni.
Tale calibrazione, infatti, è finalizzata ad assicurare una maggiore equità delle valutazioni, evitando valutazioni troppo generose, eccessivamente severe o che mettono tutti i dipendenti sullo stesso livello (nella convinzione di non generare disparità e dunque malumori). La calibrazione promuove infatti una riflessione più accurata, mettendo in risalto chi davvero ha dato un contributo significativo agli obiettivi aziendali e chi no. Questo perché i valutatori si confrontano sulle modalità di valutazione favorendo la differenziazione dei giudizi e neutralizzando gli effetti distorsivi tipici del processo valutativo.
Per effettuare una calibrazione è necessario che in una fase precedente si assegni a ogni valore della scala di valutazione una soglia percentuale minima e massima all'interno della quale far rientrare il numero di valutazioni delle persone appartenenti alla propria area/direzione, creando così dei range da rispettare.
Di seguito viene riportato un esempio di attribuzione dei range. Tale esempio fa riferimento a una scala a 4 punti, proprio a dimostrazione che ogni azienda è libera di implementare il sistema di valutazione che ritiene più opportuno. Sebbene le percentuali espresse possano variare da azienda ad azienda, rappresentano i valori più comuni utilizzati dalle aziende che utilizzano una scala a 4 punti nei propri sistemi di gestione della performance.

RANGE	
Con punteggio 1	0-10%
Con punteggio 2	20-35%
Con punteggio 3	30-50%
Con punteggio 4	10-25%

Figura 13 - esempio di percentuali dei range

Dunque, si procede a una prima valutazione delle performance (fase di pre-valutazione) in cui i vari responsabili di una struttura organizzativa attribuiscono i punteggi relativi alle prestazioni dei propri collaboratori.
Ottenute tutte queste valutazioni provvisorie, si procede a organizzare un incontro al quale prendono parte il Massimo Responsabile (con ruolo di coordinamento) e tutti i valutatori (responsabili) della stessa area/funzione. Qualora emergessero valori fuori dai range precedentemente stabiliti, questi vanno esaminati insieme al Massimo Responsabile e ricalibrati.
Per facilitare la lettura di questi valori e capire come intervenire nell'eventuale ricalibrazione, può essere utile disporre di un sistema che restituisca un grafico in cui viene indicata l'area all'interno delle quale devono rientrare le valutazioni, espresse da colonne verticali (istogramma). Qualora una delle valutazioni sia stata selezionata troppe o poche volte rispetto ai parametri indicati, la si segnala in rosso per evidenziare il cluster di valutazioni sul quale intervenire. Di seguito un esempio di tale rappresentazione grafica.

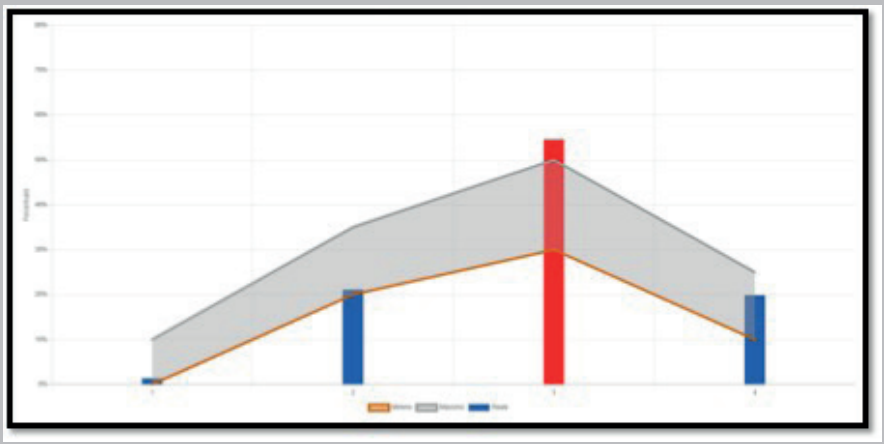

Figura 14 - esempio di grafico di calibrazione

Come è possibile osservare dall'esempio riportato, in questo caso il responsabile di area dovrebbe intervenire sulle valutazioni 3, diminuendole.

È auspicabile che la curva di calibrazione appaia solo per quelle aree in cui un responsabile dispone di almeno 10 collaboratori. Conclusa questa fase, una volta che le colonne saranno tutte blu (e dunque all'interno degli appositi range) si procederà alla conferma di tali valutazioni.

DOTARSI DI UN SUPPORTO INFORMATICO

Per poter effettuare il processo di gestione della performance al meglio delle proprie possibilità, è consigliabile dotarsi di un software che permetta al responsabile del processo di poter monitorare costantemente l'andamento delle fasi di assegnazione degli obiettivi e di valutazione delle performance. Inoltre, un software simile dovrebbe permettere l'accesso al singolo lavoratore dei propri dati e di ciò che il suo responsabile ha inserito per lui per ciò che riguarda da un lato gli obiettivi da raggiungere e dall'altro lato le valutazioni ricevute. Ricordiamo infatti che, in nome della trasparenza auspicata nei colloqui e nel sistema di incentivazione aziendale, è consigliabile che tutte queste informazioni vengano condivise dalle due figure protagoniste dei colloqui: Persona e Manager.

Sul mercato esistono diverse soluzioni, disponibili in cloud e/o app per *device* mobili (smartphone, tablet e pc), essenzialmente di due tipologie:

A. **Software stand-alone**, pensati unicamente per effettuare la gestione del ciclo della performance;

B. **Suite di software**, che possono coprire alcuni o tutti i processi di gestione delle risorse umane (selezione, formazione, sviluppo, total reward, welfare, organizzazione, valutazione degli obiettivi e della performance, amministrazione del personale, ecc.), in base alle necessità aziendali.

I PROCESSI HR COLLEGATI ALLA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

Due processi sono spesso (ma non necessariamente) collegati alla valutazione della Performance:

1. Il ciclo di **sviluppo professionale**
2. La **retribuzione** e i **premi** legati alla performance.

1.LO SVILUPPO PROFESSIONALE

Un tema strettamente legato alla gestione della performance è quello dello sviluppo professionale individuale. Infatti, affinché un proprio collaboratore possa raggiungere i propri obiettivi e arrivare a performance eccellenti, è necessario che venga messo nelle condizioni di poter raggiungere tali risultati.
Per poter raggiungere questa condizione, si ricorrerà nuovamente al prezioso strumento del colloquio, attraverso il quale la Persona e il suo Manager definiscono le competenze possedute in funzione del ruolo attuale e di quelli futuri a cui la Persona può ambire, e si pianificano e realizzano le azioni che possono aiutare la Persona a sviluppare tali competenze.
Tra le azioni che è possibile mettere in campo per promuovere la professionalità dei propri collaboratori, vi sono innanzitutto la riflessione su quello che è lo stato attuale delle competenze possedute dal collaboratore (**bilancio di competenze**) nonché la scelta delle aree da potenziare o migliorare (**piano di sviluppo**).

1.1 IL BILANCIO DELLE COMPETENZE

Il bilancio delle competenze è uno strumento che ha lo scopo di valutare le aree di forza e le aree di miglioramento tra le competenze (conoscenze, abilità, attitudini) possedute dalla Persona, le quali si dividono in:

- **Competenze tecniche** (anche dette *hard skill*) – specifiche di un determinato ruolo, come essere in grado di utilizzare specifici macchinari, adoperare determinati software, progettare campagne di comunicazione, ecc.;
- **Competenze trasversali** (anche dette *soft skill*) - utili indipendentemente dal ruolo professionale ricoperto, come la capacità di risolvere problemi, di lavorare efficacemente in gruppo, di guidare gli altri, di gestire il tempo e le priorità, di tollerare lo stress, ecc.

Per ognuna delle due categorie, si consiglia di individuare alcune **aree di forza**, e alcune **aree di miglioramento**.

LE COMPETENZE TRASVERSALI O SOFT SKILL

Il mercato del lavoro odierno, sempre più competitivo, ha reso evidente come le competenze tecnico-professionali (o *hard skill*) – seppur importanti – siano assolutamente insufficienti nello svolgimento di un qualsiasi ruolo, gettando luce sull'importanza delle competenze trasversali (o *soft skill*).

Queste competenze sono quelle non direttamente legate a un compito lavorativo, ma che risultano funzionali trasversalmente a più ruoli. Dunque, i lavoratori più performanti sono coloro che dispongono di un buon mix di entrambe, *hard* e *soft skill*. Dunque, le *soft skill* sono considerate strategiche per i dipartimenti HR non solo per questioni legate alla selezione del personale, ma per la gestione stessa delle risorse umane.

A titolo puramente esemplificativo, di seguito riportiamo un elenco (non certamente esaustivo) di soft skill tipiche:

- Capacità di analisi
- Ascolto
- Assertività
- Comunicazione
- Decisione/Assunzione di responsabilità
- Gestione del cambiamento
- Gestione del tempo e delle priorità
- Guida del team
- Integrità
- Leadership
- Orientamento al cliente interno/esterno
- Persuasione
- Problem solving
- Team working
- Tensione al risultato
- Tolleranza allo stress
- Negoziazione

- Gestione del conflitto
- Public speaking
- Innovazione
- Visione strategica
- Visione sistemica
- Sensibilità organizzativa.

Ogni azienda può definire quante e quali competenze soft sono le più rilevanti per il proprio contesto.

Spesso inoltre si definiscono le competenze più rilevanti per specifiche mansioni / famiglie professionali.

Grazie al fatto che il bilancio di competenze permette di identificare le competenze del lavoratore, esso rappresenta il primo step nell'elaborazione di un piano di azione che permetta a tale individuo di crescere professionalmente.

Gli obiettivi di un bilancio di competenze possono essere molteplici:

- **cognitivo** – aiuta a conoscere e far chiarezza sulle proprie competenze, sulle proprie motivazioni e sui punti di sviluppo in funzione del proprio progetto professionale;
- **di supporto alla scelta** – fornisce gli elementi e metodologie necessarie per poter operare delle scelte professionali efficaci, soddisfacenti, autonome;
- **motivazionale** – permette di ritrovare la motivazione in periodi professionali particolarmente difficili;
- **di prestazione** – aumenta l'efficienza lavorativa di chi vi partecipa;
- **pedagogico** – migliora la gestione della propria professionalità, aumentando le capacità di analisi delle proprie competenze e motivazioni nonché della realtà esterna, agendo efficacemente per il raggiungimento dei propri obiettivi.

Competenze Trasversali	
Area di Forza 1	Problem Solving
Area di Forza 2	Decisione/Assunzione di responsabilità
Area di Miglioramento 1	Gestione del Cambiamento
Area di Miglioramento 2	Ascolto
Competenze Tecnico-Professionali	
Area di Forza 1	Payroll
Area di Forza 2	Labour Law
Area di Miglioramento 1	SAP
Area di Miglioramento 2	Excel

Figura 15 – Esempio di modulo di bilancio di competenze

1.2 IL PIANO DI SVILUPPO INDIVIDUALE

Su questa base viene condiviso tra la Persona e il Manager un **Piano di Sviluppo** che aiuta il collaboratore a sviluppare maggiori competenze nelle aree di miglioramento, oppure a rafforzare ulteriormente e utilizzare in forma più estesa le aree di forza.

COME CONDURRE IL COLLOQUIO DI SVILUPPO PROFESSIONALE

Analogamente a quanto avviene con il ciclo di gestione della performance, anche in questo caso il colloquio per il bilancio di competenze e per il piano di sviluppo individuale avviene a inizio anno fiscale.
Ancora una volta, i colloqui da svolgere in queste occasioni richiedono che il Manager e la Persona si preparino adeguatamente a questi eventi.

Per ciò che riguarda il **Manager**:

Prima del colloquio

- Per ogni Persona, pensa a quali possono essere i suoi potenziali sviluppi professionali all'interno e all'esterno della funzione di appartenenza;
- Pensa sia alle competenze più importanti per il suo ruolo e per i possibili sviluppi professionali, che al bilancio attuale (aree di forza/competenze da sviluppare), tanto per le competenze tecnico-professionali che per quelle trasversali.

Durante il colloquio

- Dà ascolto alle idee e alle proposte della Persona, sia riguardo alle aspettative di crescita professionale che riguardo al bilancio delle competenze;
- Integra con i propri commenti e idee in modo trasparente ed esaustivo;
- Elabora insieme alla Persona una sintesi individuando le competenze da sviluppare tanto per le hard che per le soft skill;
- Elabora insieme alla Persona il Piano di Sviluppo Professionale, individuando le azioni più appropriate che possono contribuire a sviluppare le competenze (per esempio corsi di formazione, mentoring, assegnazione di compiti speciali, ecc.);
- Contribuisce a creare un dialogo trasparente e stimolante;
- A fine colloquio, compila il Piano di Sviluppo nel sistema informatico o nel modulo Office/cartaceo insieme alla Persona, in modo da condividere il testo inserito (in alternativa, è possibile farlo in un secondo momento).

Dopo il colloquio

- Se non l'ha già fatto a fine colloquio, compila il Piano di Sviluppo Professionale della Persona.

Per ciò che riguarda la **Persona**:

Prima del colloquio

- Pensa ai propri obiettivi di crescita professionale, cioè cosa vorrebbe fare di nuovo o di diverso rispetto alla sua attività lavorativa attuale, quali diversi ruoli in azienda gli piacerebbe svolgere (se ha ambizioni in questo senso), in un orizzonte temporale di breve-medio termine (1-3 anni) e a lungo termine (da 3 anni in avanti);
- Riflette sulle sue competenze attuali, concentrandosi prima sulle competenze tecnico-professionali, poi sulle competenze trasversali;
- Prova ad individuare una o due competenze tecnico-professionali che, sia in relazione al suo ruolo attuale che a quelli futuri, gli piacerebbe sviluppare o migliorare;
- Ripete lo stesso esercizio per le competenze trasversali.

Durante il colloquio

- Espone al proprio Manager i propri obiettivi di sviluppo professionale, sia in relazione al ruolo attuale, sia spiegando quali eventuali diversi ruoli gli piacerebbe ricoprire in futuro;
- Espone al proprio responsabile le sue idee riguardo alle competenze in cui si sente forte, e a quelle da sviluppare o migliorare, sia per quelle tecnico-professionali che per quelle trasversali;
- Dà ascolto alle idee e ai consigli del proprio responsabile;
- Elabora insieme al proprio Manager una sintesi indicando le competenze da sviluppare per ognuna delle due categorie (tecnico-professionali e trasversali);
- Contribuisce a elaborare insieme al proprio Manager il Piano di Sviluppo Professionale, che, attraverso varie attività di formazione e sviluppo, lo aiuterà a sviluppare e rafforzare le competenze individuate;
- Contribuisce a creare un dialogo trasparente e stimolante.

Dopo il colloquio

- Attraverso il sistema di registrazione scelto, deve poter consultare il Piano di Sviluppo Professionale discusso durante il colloquio;
- Se previsto, è auspicabile chiedere di confermare che il colloquio sia avvenuto e di valutarne la chiarezza e la trasparenza.

1.3 LE AZIONI DI SVILUPPO

Nel corso dell'anno vengono realizzate le azioni individuate nel Piano di Sviluppo Professionale della Persona.

Le azioni, a titolo di esempio, possono consistere in:

- Attività di Formazione;
- Affiancamento a colleghi esperti e competenti in quell'ambito;
- Allargamento dello scopo della posizione ricoperta al fine di agevolare l'acquisizione di nuove conoscenze o capacità (*job enlargement*);
- Assegnazione di progetti di lavoro al di fuori del normale perimetro d'azione (job enrichment);

- Mentoring da parte di senior manager;
- Coaching da parte di esperti di specifiche competenze.

Di seguito un esempio di piano di sviluppo (*Figura 16*):

PIANO DI SVILUPPO PERSONALE							
Descrizione della conoscenza/ competenza da sviluppare	Tipologia di conoscenza/ competenza (punto di forza da migliorare/ punto di debolezza da colmare)	Descrizione motivazione dello sviluppo (esito autovalutazione/ richiesto da altri)	Periodo di riferimento per il lavoro di sviluppo	Descizione azioni per lo sviluppo	Descrizione dei risultati attesi (elementi da cui si vedrà in concreto lo sviluppo)	Persone di esempio/ mentori	Persone che possono supportare le azioni di sviluppo

Figura 16 – Esempio di piano di sviluppo individuale

2. LA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE E RICONOSCIMENTI ECONOMICI (PREMI E INCREMENTI SALARIALI)

Per riferirsi all'erogazione di premi collegati alla performance è di uso comune il termine MBO (*Management By Objective*).

La valutazione della prestazione è uno strumento utile a garantire che il merito all'interno dell'azienda venga riconosciuto e dunque premiato. In generale, gli scenari possibili sono di due tipi:

a. Nessun collegamento matematico tra il sistema di valutazione della performance e il sistema di incentivi aziendali: la valutazione della performance è sicuramente una informazione utile per decidere i riconoscimenti da attribuire alle persone, ma questi vengono decisi discrezionalmente, non in modo automatico, e tenendo in considerazione un insieme di fattori quali:

- Il budget a disposizione
- Il range retributivo attuale della Persona
- Il peso della posizione (per le aziende che adottano un sistema formale di *job evaluation*).

b. La valutazione della performance viene collegata direttamente al sistema premiante divenendo una delle variabili dell'algoritmo o delle regole di calcolo dei premi annuali, degli incrementi retributivi e via dicendo. Due situazioni tipiche sono le seguenti:

- La valutazione determina direttamente l'ammontare del premio annuale (vedi esempio in *Figura 17*)

SCHEDA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE					
PERIODO DI RIFERIMENTO			ESERCIZIO FISCALE 20XX		
NOMINATIVO PERSONA					
NOMINATIVO RESPONSABILE					
	PESO OBIETTIVO	DESCRIZIONE OBIETTIVO	TARGET (VALORE)	RISULTATO (*)	COMMENTI
Obiettivo 1	40%	Aaaa	€ ...	3	
Obiettivo 2	20%	Bbbb	n. ...	2	
Obiettivo 3	20%	Cccc	gg. ...	4	
Obiettivo 4	10%	Dddd	entro il ...	4	
Obiettivo 5	10%	Eeee	€ ...	3	
	100%	Valutazione Complessiva		3,1	

VALUTAZIONE PREMIO INDIVIDUALE				
- SE VAL. COMPL. <3,0			PREMIO PARI A ZERO	
- SE VAL. COMPL. COMPRESA TRA <3,0 E 4,0			PREMIO COMPRESO TRA IL 5% E IL 10% DELLA RAL, CRESCENTE IN MODO PROPORZIONALE (3,0=5%, 4,0=10%)	
CALCOLO PREMIO ANNUALE	VAL. COMPL.	3,1	RETRIBUZIONE ANNUA LORDA	30.000€
	% PREMIO	5,50%	**PREMIO ANNUALE LORD0**	**1.650€**

(*) SCALA DI VALUTAZIONE	
1	OBIETTIVO NON RAGGIUNTO
2	OBIETTIVO PARZIALMENTE RAGGIUNTO
3	OBIETTIVO PIENAMENTE RAGGIUNTO
4	OBIETTIVO RAGGIUNTO OLTRE LE ASPETTATIVE

Figura 17

- La valutazione determina la possibilità di accedere o meno a un incremento retributivo, e in quale range (vedi esempio in Figura 18).

ANNO 20XX - REGOLE PER ACCESSO A INCREMENTI RETRIBUTIVI	
VALUTAZIONE COMPLESSIVA DELLA PERFORMANCE (es.: scala da 1 a 4)	RANGE INCREMENTO RETRIBUTIVO DI MERITO
<2,5	NO incremento
compresa tra 2,5 e 3,5	compreso tra 1% e 2%
> 3,5	compreso tra 2% e 4%

Figura 18

UN'AZIONE FONDAMENTALE PER IL SUCCESSO DELLA GESTIONE DELLA PERFORMANCE: FORMAZIONE, COINVOLGIMENTO E COMUNICAZIONE A PERSONE E MANAGER

L'implementazione di un processo di gestione della performance è un evento che va attentamente costruito e la cui comunicazione diviene fondamentale nell'ottica di un suo pieno utilizzo.

È dunque auspicabile che vengano realizzate delle campagne di comunicazione volte a raggiungere tutti i lavoratori coinvolti per evitare incomprensioni, voci infondate o semplicemente inesattezze. Questa tipologia di azioni è pensata per favorire una più genuina adesione al sistema di gestione delle performance, affinché i lavoratori si convincano dell'importanza di un sistema simile e capiscano come possa promuovere il merito.

Queste campagne di comunicazione serviranno per mettere in atto dei sistemi di formazione sul tema della gestione e della valutazione di obiettivi e performance aziendali che coinvolgano tanto i Manager quanto le Persone.

A titolo puramente esemplificativo, è possibile effettuare questa tipologia di azioni attraverso riunioni plenarie o parziali, alle quali prendono parte tutti i livelli aziendali coinvolti nella valutazione delle performance, procedendo successivamente alla distribuzione di materiale informativo che svolga la funzione di *reminder* o guida, mettendo comunque a disposizione la Direzione Risorse Umane per ottenere qualsiasi chiarimento o risolvere eventuali dubbi in merito al sistema nel suo complesso; in alternativa, se si dispone dei mezzi adatti, è possibile realizzare delle pillole formative erogabili tramite modalità e-learning da diffondere tramite piattaforme dedicate in seguito all'ideazione di specifiche campagne informative.

CONFINDUSTRIA UMBRIA

confindustria.umbria.it
info@confindustria.umbria.it

Tel. +39 075 58 201
Fax +39 075 32 160

Via Palermo 80/a
06100 Perugia - Italy