

**IL PROCESSO DI VALUTAZIONE DELLA
PERFORMANCE INDIVIDUALE: LA FASE DI
COSTRUZIONE E ASSEGNAZIONE DEGLI OBIETTIVI**
(aggiornamento 13/01/2021)



Divisione Risorse
Direzione Centrale Risorse umane e organizzazione
Settore Sviluppo - Ufficio Sistemi di valutazione

Sommario

COSTRUIRE E ASSEGNARE GLI OBIETTIVI	3
1. Premessa	3
2. Oggetto dei sistemi di valutazione della performance individuale	4
3. Definizione degli obiettivi: principi generali	5
4. Definizione degli obiettivi: caratteristiche metodologiche	7
5. Classificazione degli obiettivi	10
5.1 Classificazione degli obiettivi extra budget	11
6. La scrittura dell'obiettivo libero	14
7. Il peso degli obiettivi individuali	15
8. La definizione dei livelli di risultato attesi	18
9. Il colloquio di patto	21
Bibliografia di riferimento	23

COSTRUIRE E ASSEGNARE GLI OBIETTIVI

1. Premessa

La valutazione è un processo gestionale che fa parte della prassi, più o meno consolidata, delle organizzazioni pubbliche e private. In Agenzia delle Entrate il processo di valutazione è stato introdotto già dal 2002, dapprima circoscritto alla popolazione dei dirigenti e progressivamente ampliato a una platea sempre più ampia di valutati.

In accordo con la normativa vigente e con le indicazioni fornite dalla letteratura, la **finalità primaria della valutazione è quella di apprezzare i risultati complessivi raggiunti dall'organizzazione in un dato arco temporale**, generalmente l'anno solare (1° gennaio – 31 dicembre) e, sulla base delle informazioni raccolte, attivare eventuali azioni di miglioramento.

I risultati complessivi realizzati dall'organizzazione rappresentano la cosiddetta **performance organizzativa**. Per poter agire su quest'ultima e attivare un ciclo di miglioramento è necessario avere chiaro che i risultati complessivi dell'organizzazione derivano dall'apporto che le risorse umane (coordinatori e collaboratori) forniscono in termini prestazionali, la cosiddetta **performance individuale**.

È proprio il riconoscimento di questo legame inscindibile tra performance individuale e performance organizzativa che ha spinto il legislatore a porre un accento sempre maggiore sui sistemi di misurazione e valutazione della performance individuale (**SMVPI**): una gestione virtuosa della prestazione fornita dai singoli contribuisce significativamente al miglioramento dei risultati organizzativi.

2. Oggetto dei sistemi di valutazione della performance individuale

Ai sensi dell'art. 9 del d.lgs. 150/2009, la performance individuale è definita come l'insieme dei **risultati raggiunti** e dei **comportamenti espressi**.

Risultati e comportamenti rappresentano, pertanto, le due dimensioni rintracciabili in tutti i sistemi di valutazione in uso nell'Agenzia delle Entrate e i due aspetti su cui ciascun dipendente, a prescindere dal ruolo ricoperto, viene valutato.

4



Fig. 1 – Dimensioni delle *performance* individuale e relazione tra *performance* individuale e organizzativa

La prima dimensione, quella dei risultati, attiene al “cosa” l’individuo produce, realizza, raggiunge nell’anno di riferimento; la dimensione dei comportamenti fa riferimento al “come” la persona opera all’interno del contesto di lavoro.

Per poter esprimere un giudizio su queste due componenti in modo oggettivo e affidabile è necessario avere dei criteri di riferimento.

Riguardo ai risultati, ciò che permette di esprimere una valutazione è il **confronto tra l’obiettivo assegnato a inizio anno e quanto raggiunto a fine anno**; riguardo ai comportamenti, ogni organizzazione adotta specifici “**modelli delle competenze**” che

indicano i comportamenti attesi e costituiscono dei *role model* sulla base dei quali viene valutato l'agire dei dipendenti.

In questa guida focalizziamo l'attenzione sulla dimensione dei risultati. Misurare correttamente i risultati raggiunti può sembrare un'operazione semplice, ma, nella pratica, richiede una serie di accortezze metodologiche nella fase di individuazione e di costruzione degli obiettivi da assegnare.

La formulazione corretta degli obiettivi è la premessa indispensabile per aumentare il livello di attendibilità e di validità in fase di misurazione dei risultati, con importanti risvolti in termini di equità organizzativa.

3. Definizione degli obiettivi: principi generali

Gli obiettivi (*goal*) guidano e orientano le condotte umane: poiché rendono esplicito lo scopo dell'azione, ossia, "cosa" deve essere raggiunto, costituiscono un elemento in grado di influenzare in modo significativo i comportamenti organizzativi.

Ma cos'è un obiettivo? Secondo la teoria del *goal setting*, **l'obiettivo rappresenta la meta a cui tendere attraverso una serie di azioni in cui è presente un margine di discrezionalità riguardo alle strategie da attuare e alle scelte da compiere.**

Questa definizione consente di fissare il primo principio da tenere a mente nella formulazione dell'obiettivo, che può essere così enunciato: **l'obiettivo è un output atteso rispetto al quale il valutato ha un margine di discrezionalità più o meno ampio nella scelta delle strategie da attuare per il suo raggiungimento.** Da questo enunciato derivano due corollari importanti: 1. l'obiettivo non coincide con l'attività svolta che semmai è il tramite attraverso cui l'obiettivo può essere raggiunto; 2. non si può parlare di obiettivi se si

assegnano compiti (*task*) o prescrizioni, che per loro natura, non presentano margini di discrezionalità.

Quando si definisce un obiettivo è necessario, quindi, assicurarsi in primo luogo che esso espliciti esattamente l'*output* che il valutato deve realizzare evitando di assegnare come obiettivo l'attività da svolgere. Chi formula l'obiettivo deve chiedersi: Cosa è necessario ottenere? Cosa bisogna raggiungere?

Per fare un esempio, *“Migliorare la formulazione degli obiettivi assegnati ai valutati”* è un risultato atteso mentre *“Stilare una guida su come si scrivono gli obiettivi”* è solo una delle tante attività mediante le quali questo risultato può essere raggiunto.

Un secondo principio da rispettare nella formulazione dell'obiettivo riguarda la **coerenza con le politiche e le strategie organizzative**, ovvero, con il sistema di risultati attesi a livello della performance organizzativa.

Obiettivi dei dirigenti, dei titolari di posizioni organizzative, dei coordinatori di *line* e del personale non titolare di incarico devono essere connessi tra loro secondo un criterio di coerenza “verticale”. Se, per esempio, un obiettivo strategico dell'organizzazione è *“Incrementare il numero di rimborsi erogati rispetto all'annualità precedente”* è evidente che nelle diverse strutture questo obiettivo va riversato, a cascata, dal dirigente al singolo *team* in modo che sia possibile raggiungere il risultato complessivo.

PRINCIPI PER LA FORMULAZIONE DEGLI OBIETTIVI

1

GLI OBIETTIVI COINCIDONO CON
OUTPUT ATTESI
NON CON LE ATTIVITA' SVOLTE

2

GLI OBIETTIVI DEVONO ESSERE
COERENTI CON LE POLITICHE E LE
STRATEGIE ORGANIZZATIVE

Fig. 2 – Principi per la formulazione degli obiettivi

4. Definizione degli obiettivi: caratteristiche metodologiche

La letteratura fornisce alcune indicazioni utili affinché l'obiettivo sia facilmente valutabile, motivante e capace di migliorare la prestazione.

Un obiettivo ben costruito deve essere: specifico (*specific*), misurabile (*measurable*), raggiungibile (*achievable o attainable*), rilevante (*relevant*) e tempificabile (*time based*). Per sintetizzare queste caratteristiche è utilizzato l'acronimo SMART, come rappresentato in figura.

7

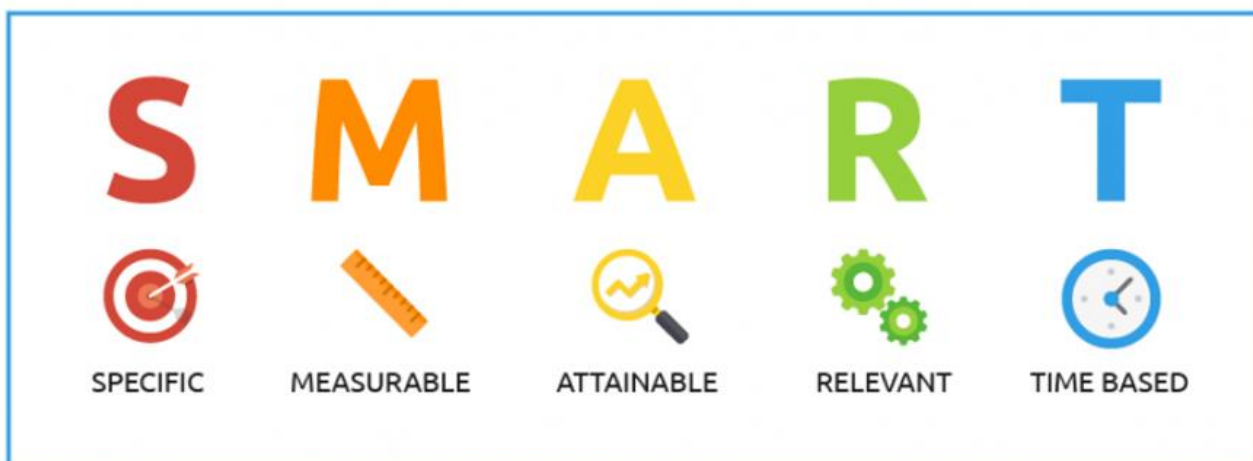


Fig. 3 – Obiettivo SMART

Un obiettivo è **specifico** quando individua in modo preciso l'*output* che il valutato deve realizzare e predefinisce gli standard di risultato da raggiungere. L'obiettivo specifico stimola prestazioni più elevate rispetto all'obiettivo costruito in modo vago e generico, che non fornisce al valutato parametri certi su cui calibrare la propria prestazione e induce ad autovalutazioni più indulgenti sul proprio operato (Latham, Locke, 2006).

Essere specifici vuol dire anche evitare la formulazione di *output* multipli nello stesso obiettivo. Se, per esempio, diamo ad un capo di *line* l'obiettivo di ottimizzare l'attività di

back office dell'ufficio e di incrementare l'efficienza di un processo *xy* di sua competenza, stiamo inserendo in un unico obiettivo due *output* differenti e l'obiettivo stesso perde di specificità: il valutato potrebbe raggiungere il primo risultato e fallire il secondo, con evidenti problemi in fase di misurazione.

Un obiettivo è **misurabile** quando si individuano indicatori e *target* specifici mediante i quali è possibile rilevare il livello di raggiungimento dell'obiettivo medesimo. Più in dettaglio, l'**indicatore** è il parametro che consente di valutare il livello di raggiungimento dell'obiettivo. Per ciascun obiettivo assegnato è possibile individuare uno o più indicatori. Il **target** è il contenuto numerico (*indice*) o descrittivo che indica in modo specifico l'*output* richiesto/atteso, rispetto al quale viene effettuata la successiva valutazione. Tra i *target* utilizzati, alcuni dei più frequenti sono: i risultati del periodo precedente o specifici standard assegnati (che possono essere i tempi "ottimali" per la realizzazione di un'attività, i preventivi di *budget*, il numero di passaggi stimati per la realizzazione di un processo o di un'attività). Nella fig. 4 viene descritto un esempio di obiettivo misurabile.

Obiettivo Ottimizzare il processo di lavorazione delle pratiche *xy*

Indicatore 1 Numero di pratiche lavorate

Indicatore 2 Numero di passaggi tra *input* e *output*

Target 1 5000 pratiche lavorate

Target 2 Diminuzione dei passaggi effettuati tra *input* e *output* rispetto alle annualità precedenti

Il valutatore può utilizzare entrambi gli indicatori o scegliere quello che ritiene più pertinente tra i due in funzione del contesto di riferimento. I numeri dell'esempio sono meramente esemplificativi.

Fig. 4 – Esempio di obiettivo misurabile

Un obiettivo è **raggiungibile** quando è commisurato alle risorse disponibili e alle capacità del valutato.

La raggiungibilità¹ ha a che fare anche con un altro aspetto: **l'obiettivo assegnato deve essere causalmente collegato alla prestazione del valutato**. Non è opportuno assegnare obiettivi che sono al di fuori della sfera d'azione del soggetto valutato. È importante tenere in considerazione le attività svolte dal valutato e, nel caso di soggetti che ricoprono incarichi di coordinamento, valorizzare le attività presenti nella "scheda di ruolo" (*job description*), che, ove presente, circoscrive le aree di responsabilità associate alla posizione di cui il soggetto valutato è titolare.

Un obiettivo è **sfidante** quando è in grado di mobilitare adeguatamente gli sforzi e le risorse del valutato. Se l'obiettivo assegnato è sottodimensionato e troppo facile da raggiungere, il valutato ci metterà poco impegno e i suoi sforzi e la sua energia saranno utilizzati solo in parte. Inoltre, mentre un obiettivo più difficile aumenta il senso di efficacia percepita dalle persone, un obiettivo facile può, nel lungo periodo, diminuire la motivazione al lavoro.

Utilizzando la metafora sportiva, l'ideale sarebbe alzare di poco l'asticella di ciò che viene richiesto, anno dopo anno, così da contribuire a una crescita progressiva dei risultati complessivi dell'organizzazione. Questo principio è quello che, generalmente, viene seguito nella definizione degli obiettivi assegnati all'Agenzia mediante la Convenzione, dove è possibile notare una progressiva crescita dei risultati richiesti su base triennale.

¹ Va considerata a parte la possibilità che il raggiungimento di un obiettivo pertinente alla sfera d'azione del soggetto sia influenzato da fattori esogeni di contesto che intervengono in corso d'anno, modificando le probabilità di pieno raggiungimento dell'obiettivo medesimo. In questi casi, l'obiettivo, inizialmente raggiungibile in base alle condizioni note al valutatore, diventa irraggiungibile *in itinere* per l'intervento di variabili non controllabili *ab initio*. In questi casi, è compito del valutatore modificare l'obiettivo durante l'anno o, ove questo non avvenga, neutralizzarlo in fase di valutazione non tenendone conto nel giudizio espresso.

Un obiettivo è **rilevante** quando la sua realizzazione ha un impatto significativo rispetto ai risultati complessivi della struttura o dell'intera organizzazione di cui il soggetto valutato fa parte. Assegnare un obiettivo per “mero adempimento” ha poco senso: il valutatore deve ragionare, ogni anno, su ciò che è utile chiedere ai collaboratori per innalzare il livello qualitativo e quantitativo dei risultati. Anche questa caratteristica dell'obiettivo ha un impatto sulla motivazione del valutato: eseguire attività volte a raggiungere obiettivi poco rilevanti può, sul lungo periodo, ridurre la motivazione e la spinta a migliorarsi.

Un obiettivo è **tempificabile** quando è possibile individuare un orizzonte temporale di riferimento entro cui va realizzato. In alcuni casi, l'obiettivo assegnato richiede un orizzonte temporale più esteso dell'anno. In questa evenienza, tenendo conto che la valutazione in Agenzia delle Entrate avviene su base annuale, il valutatore deve scindere il macro-obiettivo in sotto-obiettivi raggiungibili nell'anno solare.

Può essere utile inserire durante l'anno delle tempistiche intermedie per modulare l'andamento del lavoro evitando picchi di attività in prossimità delle scadenze.

Secondo alcune ricerche, la definizione di *step* a medio termine, il cosiddetto *proximal goal* o “obiettivo ravvicinato”, e l'attività di monitoraggio intermedia aumenterebbero il livello della prestazione agendo sulla motivazione individuale e sulla capacità di autoregolazione (Seijts, Latham, 2001).

5. Classificazione degli obiettivi

Gli obiettivi organizzativi possono essere raggruppati secondo criteri diversi.

A seconda dell'output richiesto gli obiettivi possono essere: **quantitativi**, cioè legati a risultati apprezzabili e misurabili in termini di pezzi prodotti, tempi impiegati o percentuali

di raggiungimento; **qualitativi**, cioè legati a risultati non immediatamente apprezzabili in termini numerici; **quali-quantitativi**.

A seconda del processo organizzativo a cui attengono, gli obiettivi si classificano in obiettivi di *budget* e obiettivi *extra budget*. Gli **obiettivi di budget** attengono al ciclo di programmazione – consuntivazione; gli **obiettivi extra budget**, definiti anche obiettivi liberi, attengono ad attività non rientranti nel ciclo di programmazione e consuntivazione.

Gli obiettivi di *budget* sono, nella maggior parte dei casi, misurabili mediante indicatori quantitativi e, per questo, hanno il fascino di una maggiore oggettività. Gli obiettivi *extra budget* si presentano, all'apparenza, più difficili da misurare mediante indicatori quantitativi, ma, nella maggior parte dei casi, ciò è superabile attraverso una adeguata accuratezza metodologica nella fase di costruzione dell'obiettivo.

Di seguito, proponiamo una classificazione degli obiettivi *extra budget*, che, per quanto non esaustiva di tutte le possibili tipologie, consente di semplificare l'operatività e di avere dei criteri di riferimento nella costruzione degli obiettivi.

5.1 Classificazione degli obiettivi *extra budget*

Gli obiettivi *extra budget* assegnabili possono essere raggruppati in cinque *cluster* principali.

Obiettivi di efficienza gestionale. Sono obiettivi assegnati tipicamente alle figure di coordinamento o a figure altamente specializzate e possono riguardare: 1. l'ottimizzazione o la reingegnerizzazione di un'attività o di un processo, nel suo insieme o in alcune sue fasi; 2. il presidio efficace di una struttura, di un progetto o di un gruppo.

Per misurare l'ottimizzazione o la reingegnerizzazione di un processo, possono essere utilizzati quali indicatori:

- il numero di passaggi necessari a trasformare l'*input* in *output*;
- il numero di prodotti realizzati (ove il processo preveda quale *output* la produzione di "pezzi").

Per misurare il presidio efficace di una struttura o di un progetto, possono essere utilizzati quali indicatori:

- il numero di errori o di malfunzionamenti rilevati in un *output* realizzato;
- il numero di solleciti ricevuti, rispetto a un *output* realizzato, dagli attori con i quali il soggetto valutato si interfaccia;
- il rispetto dei tempi, normativamente assegnati o concordati con il valutatore ad inizio anno.

Per misurare il presidio efficace di un gruppo, possono essere utilizzati quali indicatori:

- il numero di richieste di cambio d'ufficio da parte dei collaboratori del soggetto valutato, di cui il valutatore viene a conoscenza;
- il grado di soddisfazione del personale coordinato;
- il livello di interscambiabilità dei membri del gruppo nelle attività.

Obiettivi di efficienza operativa. Sono obiettivi che riguardano tutto il personale e hanno a che fare con la corretta esecuzione di un processo, di un'attività o di un compito. A seconda della tipologia di attività organizzativa, gli indicatori utilizzabili possono essere di diverso tipo:

- il numero di errori presenti nell'*output* realizzato;
- il numero di "cicli di rilavorazione" dell'*output*;
- il numero di richieste di chiarimenti rispetto all'*output* realizzato;
- il grado di soddisfazione del "cliente" interno/esterno rispetto all'*output* realizzato.

Obiettivi di efficienza temporale. Sono obiettivi che possono riguardare sia il personale non titolare di incarichi, sia coloro che ricoprono ruoli di coordinamento ed hanno a che fare con il rispetto di scadenze o l'efficientamento di un processo o di un'attività. Per misurare il raggiungimento di questi obiettivi si utilizzano gli indicatori temporali. Tra questi, alcuni dei più rilevanti per la nostra organizzazione possono essere:

- il tempo impiegato nella realizzazione dell'*output*, ovvero nel trasformare l'*input* in *output*;
- il rispetto di una scadenza (normativa o organizzativa).

Obiettivi di efficienza economico-finanziaria. Sono obiettivi che riguardano tipicamente le figure di coordinamento e, pur non essendo direttamente legati al *budget*, hanno comunque a che fare con variabili di tipo economico-finanziario. Tenendo conto che l'Agenzia è un ente pubblico non economico e che, al di là degli obiettivi di *budget*, le strutture non sono chiamate a produrre reddito, gli indicatori di carattere economico, utilizzati per misurare questi obiettivi, riguardano principalmente:

- il risparmio realizzato nella gestione di un processo o di un'attività.

Obiettivi di sviluppo. Sono obiettivi che riguardano la "creazione di valore" a livello di processo o del capitale umano di cui l'organizzazione dispone. Sono obiettivi che riguardano l'innovazione e la capacità di sviluppare conoscenze e capacità.

Ove l'obiettivo riguardi prevalentemente lo sviluppo delle persone, è possibile utilizzare tra gli indicatori:

- il numero di persone che dimostrano di aver acquisito le conoscenze/capacità sviluppate sul numero di persone complessivo a cui l'intervento di sviluppo era rivolto;
- il numero di persone a cui è stato affidato con buoni risultati un processo o una linea di attività diversa rispetto a quella gestita precedentemente.

Ove l'obiettivo riguardi principalmente lo sviluppo di un processo, è possibile utilizzare molti degli indicatori descritti per le altre tipologie di obiettivi, verificando, ad esempio, la capacità di diminuire il numero di passaggi per trasformare l'*input* in *output* o il tempo necessario al completamento del processo medesimo.

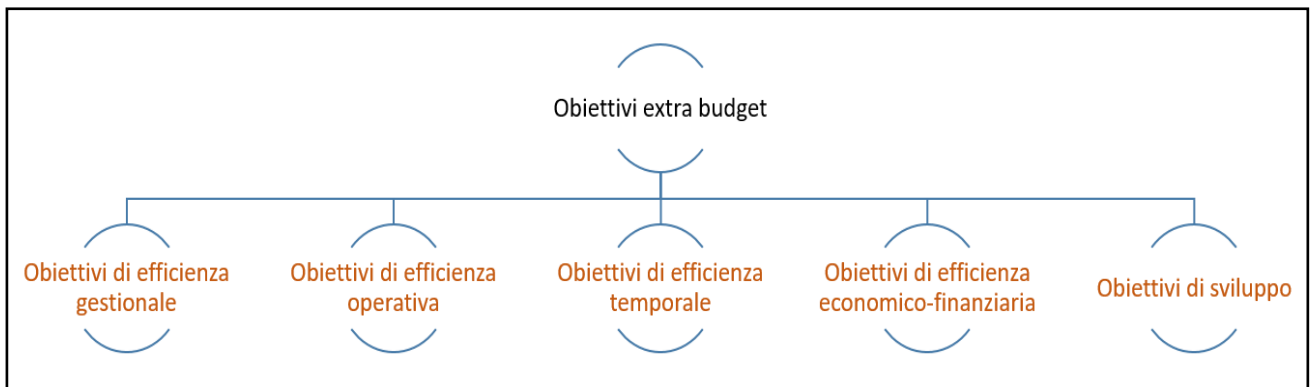


Fig. 5 – Classificazione degli obiettivi *extra budget*

6. La scrittura dell'obiettivo libero

La formulazione dell'obiettivo deve essere chiara, sintetica ed esaustiva.

È opportuno iniziare il periodo con un **verbo all'infinito**, che espliciti in modo operativo qual è l'obiettivo assegnato. In genere, si utilizzano verbi "dinamici" che danno chiaramente l'idea di ciò che è richiesto (per esempio, *incrementare, ridurre, migliorare, sviluppare, ottimizzare, reingegnerizzare, mantenere, redigere*).

Subito dopo il verbo va indicato l'**oggetto**, che deve essere specifico e coerente con il verbo scelto in modo da rendere chiaro al valutato e a chi legge il risultato atteso.

A seconda dei casi, l'oggetto può riguardare la *normativa*, i *processi di lavoro*, i *metodi*, le *tecniche*, gli *strumenti*, le *procedure organizzative*. In ogni caso, è opportuno evitare oggetti "generalisti", come ad esempio conoscenze, capacità, competenze senza specificarne la natura.

Dopo l'oggetto è opportuno indicare, ove richiesto, il **tempo** entro cui l'obiettivo deve essere realizzato e aggiungere, se necessario, sintetiche indicazioni di **contesto** che consentano di rendere ancora più chiaro e operativo l'obiettivo.

Solo per fare alcuni esempi, obiettivi liberi possono essere: *ottimizzare il processo di lavoro y*; *sviluppare le competenze x e y nei collaboratori a e b*; *completare il processo di lavoro x entro la scadenza y*; *garantire un risparmio di spesa del 5% nello svolgimento dell'attività x*; *redigere la documentazione xy in modo chiaro, completo e coerente con le indicazioni normative/organizzative entro una determinata scadenza (se prevista)*.

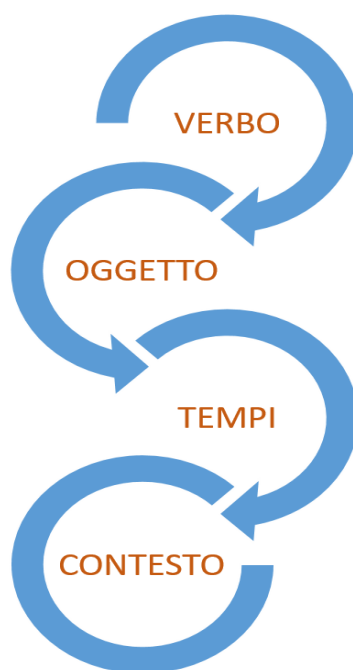


Fig. 6 – Costruzione metodologica dell'obiettivo libero

7. Il peso degli obiettivi individuali

A ciascun obiettivo è associato un **peso**, che ne indica la rilevanza rispetto alla totalità degli obiettivi assegnati al valutato. Il peso è generalmente espresso in percentuale e la somma dei pesi assegnati ai diversi obiettivi deve essere pari al 100%.

Il peso che il valutatore attribuisce a un obiettivo dipende dalla "rilevanza" che esso riveste per la *performance* della struttura e fornisce al valutato un'indicazione di priorità.

In generale, il tipo di obiettivi e il peso assegnato variano in funzione del livello organizzativo del valutato.

7.1 Dirigenti di vertice

Ai dirigenti di vertice delle Direzioni regionali gli obiettivi sono assegnati sulla base dei risultati richiesti dalla Convenzione tra MEF e Agenzia delle Entrate e sono prettamente obiettivi di *budget*; ai dirigenti di vertice delle strutture centrali (Capi divisione e Direttori centrali) gli obiettivi sono assegnati dal Direttore dell'Agenzia su proposta del Capo Divisione Risorse e devono essere di natura prettamente quantitativa, anche se non legati direttamente al *budget*. Il ventaglio di obiettivi assegnati deve contenere al massimo un obiettivo qualitativo e in tutti i casi gli indicatori utilizzati per verificare il raggiungimento dei risultati devono essere pienamente misurabili.

In accordo con l'art. 8 del d. lgs. 150/2009, il *set* di obiettivi assegnati ai dirigenti di vertice deve contenere anche un obiettivo di promozione delle Pari Opportunità e, seguendo le indicazioni della Funzione pubblica contenute nelle Linee guida n.5/2019, un obiettivo relativo alla capacità di valutare correttamente le proprie risorse.

7.2 Dirigenti non di vertice, Posizioni organizzative e di line e personale non incaricato

Ai dirigenti si assegnano prevalentemente obiettivi di *budget*, ove presenti, selezionando quelli più significativi e strategici per l'organizzazione, con un peso elevato, e uno o due obiettivi liberi di livello strategico: utilizzando la classificazione proposta sopra, gli obiettivi liberi assegnabili alla dirigenza possono essere obiettivi di efficienza gestionale, temporale o di sviluppo.

Ai titolari di posizioni organizzative e ai coordinatori di primo livello è possibile assegnare uno o più obiettivi (di *budget* o liberi) di livello superiore, ma con un peso inferiore rispetto al dirigente della struttura, uno o più obiettivi specifici rispetto alla posizione ricoperta, uno o più obiettivi condivisi con i collaboratori.

Al personale non titolare di incarico² è possibile assegnare obiettivi di *budget* e/o obiettivi liberi di efficienza operativa o temporale, generalmente condivisi con il livello superiore, esprimendo in questo modo la responsabilità contributiva dei collaboratori nella realizzazione degli obiettivi condivisi con il ruolo di responsabilità sovraordinato. Nel caso di obiettivi liberi, seguendo le indicazioni fornite dalla Funzione pubblica, il medesimo obiettivo generale può essere declinato diversamente nel contenuto tra capo e collaboratore assegnando a quest'ultimo *output* più circoscritti ed operativi. Solo per fare un esempio, se obiettivo del Capo ufficio è l'ottimizzazione di un determinato processo, obiettivo del collaboratore può essere la progettazione chiara e tempestiva di un documento o di una procedura che contribuisce all'ottimizzazione del processo in questione.

² Si precisa che il riferimento al personale non titolare di incarico è meramente esemplificativo, poiché la valutazione della performance individuale del personale non titolare di incarico non è ancora operativa secondo i criteri del ciclo di gestione della performance.



Fig. 7 – Tipologia e peso degli obiettivi per popolazione organizzativa

8. La definizione dei livelli di risultato attesi

Perché l'obiettivo sia completo nella sua struttura è necessario definire il *target*, ossia, i livelli di risultato attesi. In genere, si stabiliscono più livelli di risultato possibili, a cui si associano delle classi di giudizio.

Nella nostra organizzazione, per tutti i sistemi di valutazione in uso, sono stabiliti **quattro possibili livelli di risultato** a cui corrispondono, dal più basso al più alto, rispettivamente le valutazioni di 'Non adeguato', 'Adeguato', 'Più che adeguato', 'Eccellente'.

Se per gli obiettivi di *budget* è relativamente semplice fissare i livelli di risultato attesi in termini di percentuali di raggiungimento dell'obiettivo (ad esempio, 100%, 90%, 80%, 70%),

per gli obiettivi liberi questa operazione è più difficile. Nella maggior parte dei casi, si procede ad individuare un indicatore di misura, ma non vengono definiti i livelli di risultato attesi, rendendo in questo modo arbitraria e soggettiva l'attribuzione di una classe di giudizio da parte del valutatore.

Nonostante sia difficile stabilire livelli di risultato per gli obiettivi liberi, soprattutto se di natura qualitativa, questa operazione è necessaria nella fase di definizione e di assegnazione dell'obiettivo poiché il valutato deve avere chiaro, da subito, i livelli di risultato associati alle diverse classi di giudizio.

Per gli obiettivi quantitativi, i quattro livelli di risultato previsti nella nostra organizzazione sono i seguenti:

Grado di conseguimento	Valutazione
Inferiore al 90%	Non ancora adeguato
Dal 90 al 95%	Adeguato
Dal 95,01 al 99,99%	Più che adeguato
Oltre il 99,99%	Eccellente

Tab. 1: Livelli di conseguimento degli obiettivi quantitativi

Per gli obiettivi qualitativi, i livelli di risultato possono essere genericamente sintetizzati come segue:

Grado di conseguimento	Valutazione
Inferiore alle aspettative	Non ancora adeguato
In linea con le aspettative	Adeguato
Superiore alle aspettative	Più che adeguato
Molto superiore alle aspettative	Eccellente

Tab. 2: Livelli di conseguimento degli obiettivi qualitativi

Se per gli obiettivi quantitativi non sono necessarie ulteriori specificazioni, per gli obiettivi qualitativi, è necessario declinare, di volta in volta, il concetto generico di “aspettativa”, traducendolo in termini operativi specifici rispetto all’obiettivo assegnato.

Per agevolare la comprensione di questo passaggio, proviamo a fare due esempi.

Obiettivo: Ottimizzare il processo organizzativo xy

Indicatore: Tempo necessario a trasformare l’input in output

Target:

- tempo uguale o superiore a quello che intercorreva prima dell’intervento di ottimizzazione (livello di risultato corrispondente a *Non adeguato*)
- tempo di poco inferiore* a quello che intercorreva prima dell’intervento di ottimizzazione (livello di risultato corrispondente ad *Adeguato*)
- tempo di molto inferiore* a quello che intercorreva prima dell’intervento di ottimizzazione (livello di risultato corrispondente a *Più che adeguato*)
- tempo significativamente inferiore* a quello che intercorreva prima dell’intervento di ottimizzazione (livello di risultato corrispondente a *Eccellente*)

*a seconda del processo organizzativo di riferimento i concetti di “poco inferiore”, “molto inferiore”, “significativamente inferiore” possono essere quantificati in modo preciso nella fase di assegnazione dell’obiettivo

Fig.8 – Esempio di obiettivo qualitativo con definizione dell’indicatore e del *target* a 4 livelli di risultato

Obiettivo: Redigere le linee guida xy in modo chiaro, completo e coerente con la normativa di riferimento nell'ambito del processo z

Indicatore: Numero di cicli di rilavorazione

Target:

- Più di 5 cicli di rilavorazione (livello di risultato corrispondente a *Non adeguato*)
- 2-4 cicli di rilavorazione (livello di risultato corrispondente a *Adeguato*)
- 1 ciclo di rilavorazione (livello di risultato corrispondente a *Più che adeguato*)
- 0 cicli di rilavorazione (livello di risultato corrispondente a *Eccellente*)

N.B: i numeri riportati nel *target* sono meramente esemplificativi; nella realtà il valutatore può stabilire i livelli di risultato attesi tenendo conto di diverse variabili, prima tra tutte la complessità del documento da redigere

Fig. 9 – Esempio di obiettivo qualitativo con definizione dell'indicatore e del *target* a 4 livelli di risultato

9. Il colloquio di patto

Concludiamo questa guida con alcune riflessioni relative al colloquio di patto. Come ampiamente sottolineato, non è sufficiente pianificare dei buoni obiettivi, ma è necessario comunicarli in maniera efficace ed eventualmente discuterli con il valutato.

Questa comunicazione avviene all'interno del cosiddetto "colloquio di patto", un incontro "strutturato" in cui il valutatore chiarisce al valutato le attese in base alle quali sarà valutata la sua prestazione, calibrandole sulla persona, sul ruolo e sul contesto organizzativo.

In modo simile a una "bussola", il colloquio serve ad orientare il valutato sulla direzione da seguire nello svolgimento della prestazione lavorativa ed è per questo motivo che lo si effettua ad inizio anno quando vengono assegnati gli obiettivi.

Anche se non si dispone ancora della valutazione formalizzata dell'anno precedente, è buona norma fare riferimento nel colloquio ai risultati e ai comportamenti osservati nell'anno appena trascorso: questi ultimi costituiscono generalmente un buon punto di partenza per ragionare con il valutato sulla prestazione futura e sono elementi che il valutatore deve considerare quando va a definire gli obiettivi per l'anno in corso.

Le principali aree tematiche da affrontare durante il colloquio sono:

- gli obiettivi che il valutatore intende assegnare;
- il contesto di riferimento e la raggiungibilità degli obiettivi;
- (in caso di incarico di coordinamento) l'eventuale ribaltamento degli obiettivi all'interno della struttura/unità in cui il valutato lavora;
- eventuali risorse di cui il valutato può aver bisogno nello svolgimento della prestazione (es. supporto di colleghi, formazione, approfondimenti tecnici);
- eventuali competenze che ci si aspetta che il valutato consolidi o sviluppi.

In termini di processo, è utile che gli obiettivi assegnati siano comunicati e discussi in modo partecipativo con il valutato in modo da aumentarne la motivazione e il coinvolgimento. Il confronto capo collaboratore è un elemento che facilita un'adesione sostanziale e non di compiacenza al piano di lavoro e, come molte ricerche dimostrano, può avere una ricaduta sulla performance individuale maggiore dell'incentivazione economica.

Bibliografia di riferimento

Borgogni, L. e Dello Russo, S. (2008). Motivazione e gestione per obiettivi: il goal setting. In Borgogni, L. (a cura di), *Valutazione e motivazione delle risorse umane nelle organizzazioni*. Milano: Franco Angeli.

Cocco G.C., Gallo A. *Fare assessment*, Franco Angeli, Milano, 1999.

Costa G. *Economia e direzione delle risorse umane*, Utet, Torino 1997.

Ferrario A. I sistemi di valutazione: complessità, problemi, orientamenti in Borgogni L. (a cura di) *Valutazione e motivazione delle risorse umane nelle organizzazioni*, Franco Angeli, Milano, 2002.

Fontana F. *Lo sviluppo del personale*, Giappichelli Editore, Torino 1994.

Latham, G. e Locke, E. (2006). Enhancing the Benefits and Overcoming the Pitfalls of Goal Setting. *Organizational Dynamics*, 35, n.4.

Locke, E.A. e Latham, G.P. (1984). *Goal setting. A motivational theory that works*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Ravioli P. *La gestione delle risorse umane negli enti locali*, Franco Angeli, Milano, 2001.

Seijts, G. e Latham, G. (2001). The effect of learning, outcome, and proximal goal on a moderately complex task. *Journal of Organizational Behaviour*, n.22.