



**LA VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI  
NELLA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE**

**SISTEMI DI VALUTAZIONE A CONFRONTO**

*Palermo, 28 maggio 2007*

PIERLUIGI MASTROGIUSEPPE  
pierluigi.mastrogiuseppe@fastwebnet.it

**Valutare**

---

- **VALUTARE** significa attribuire valore, promuovere, riconoscere la qualità
- **VALUTARE IL PERSONALE**: valutare la **prestazione** (ciò che il personale fa o ha fatto nel proprio ruolo professionale) o il **potenziale** (ciò che potrà fare in altri ruoli professionali)

Pierluigi Mastrogiuseppe 2  
Ottobre 2006

## Valutare la prestazione

- **PRESTAZIONE:** è il contributo che ciascun lavoratore dà al raggiungimento degli obiettivi dell'organizzazione, nel suo ruolo professionale
- **PER VALUTARE LA PRESTAZIONE:** non basta dire "ha ottenuto una buona prestazione", "è bravo", "è il più bravo di tutti", "è un gran rompiscatole"; "non sa lavorare"; occorre anche dire perché e come si è pervenuti a questo giudizio sintetico; per fare ciò occorre aver stabilito e monte "cosa è e come si vede la bravura professionale" e che cosa è e come si vede "una buona prestazione"
- **C'E' UNA FONDAMENTALE AMBIVALENZA NELLA VALUTAZIONE:** da un lato, la sua apparente evidenza e, dall'altro, la difficoltà di argomentare, passando da giudizi sintetici e impressionistici a giudizi argomentati e strutturati ("prova a descrivere l'aroma del caffè!")

## Valutare o misurare?



### VALUTARE

Esprimere un **giudizio impegnativo**: si esprime un giudizio non arbitrario (ma con apprezzamenti discrezionali), che impegna chi lo esprime a: seguire un percorso, raccogliere informazioni, avere una conoscenza diretta, seguire i canoni della logica, correttezza, buona fede



### MISURARE

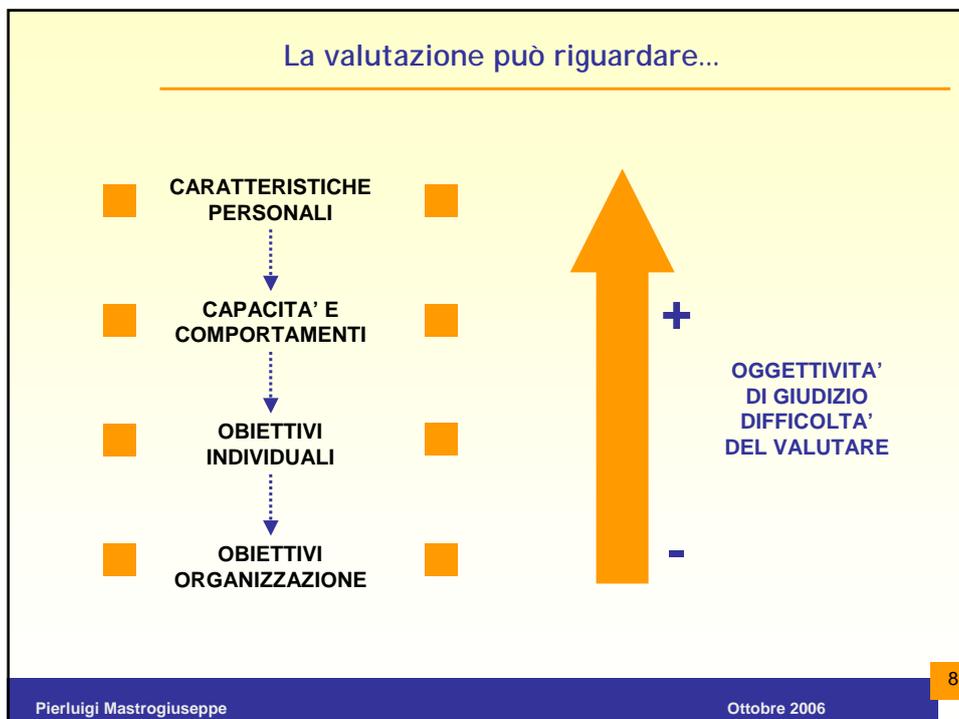
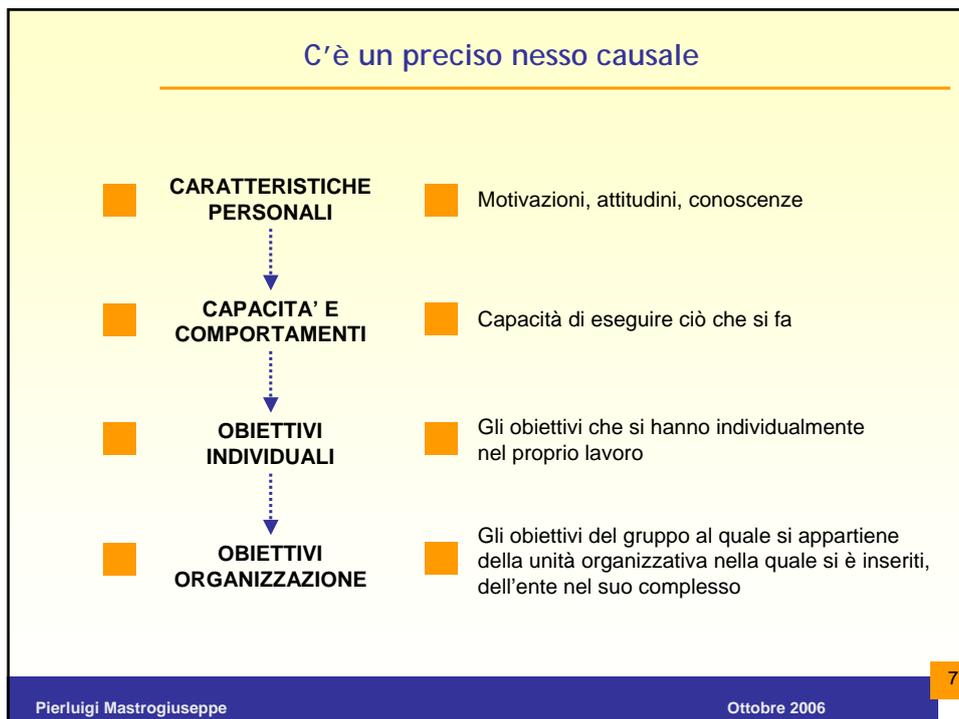
Rilevare **oggettivamente** un fenomeno senza significativi apprezzamenti discrezionali

## Che cosa si valuta?

- **ABBIAMO DETTO: "LA PRESTAZIONE"** (il contributo dei singoli agli obiettivi dell'organizzazione nel proprio ruolo professionale)
  - ◆ CONTRIBUTO
  - ◆ INDIVIDUI
  - ◆ OBIETTIVI ORGANIZZAZIONE
  - ◆ RUOLO PROFESSIONALE
- **SI VALUTANO LE PERSONE IN UN DETERMINATO RUOLO PROFESSIONALE:** non le persone e basta; persone brave in un ruolo professionale possono non esserlo altrettanto in un altro ruolo professionale; la valutazione aiuta quindi a capire il ruolo professionale più giusto per le persone
- **SI VALUTA IL "CONTRIBUTO" AGLI "OBIETTIVI":** quindi, non caratteristiche della persona che non hanno alcun nesso con il contributo agli obiettivi ("ad esempio: convinzioni etiche, altruismo ecc.")

## Che cosa si valuta?

- **VEDIAMO PIU' DA VICINO COME DEVE INTENDERSI IL CONTRIBUTO AGLI OBIETTIVI; IL CONTRIBUTO E':**
  - ◆ La quantità del lavoro che si fa
  - ◆ Ma soprattutto la qualità del lavoro che si fa
  - ◆ Il contributo si vede dal fatto che una persona ha raggiunto gli obiettivi che gli sono stati assegnati (nel presupposto che i suoi obiettivi individuali siano collegati agli obiettivi dell'organizzazione)
  - ◆ Oppure si vede dal fatto che una persona dimostra capacità, comportamenti, attitudini che rivelano un elevato contributo (perché, in quel ruolo professionale, quelle capacità, quei comportamenti sono collegati ad un elevato contributo)



## Perchè valutare?

- **LA DOMANDA E' PIU' CHE PERTINENTE:** infatti, valutare costa (tempo, investimenti sul sistema, conflitti ecc.)
- **VISTO CHE E' COSI' IMPEGNATIVA:** la domanda "perché valutare?" non può essere elusa; ci vuole molta consapevolezza su questo punto
- **MEGLIO NON VALUTARE:** se non è chiaro perché si valuta e se non si è in grado di coglierne fino in fondo i vantaggi e le potenzialità
- **VALUTARE PERCHE' I CONTRATTI COLLETTIVI CI CHIEDONO DI VALUTARE O PERCHE' LA VALUTAZIONE E' DI MODA:** non sono buone risposte alla nostra domanda

## I vantaggi del valutare

- **LA VALUTAZIONE E' UNA SOLLECITAZIONE AD APPRENDERE:** attraverso la valutazione tutta l'organizzazione (e tutti gli individui che ne fanno parte) sono indotti a porsi domande del tipo: "come si migliora la nostra prestazione?"; "come possiamo raggiungere al meglio i nostri obiettivi"; "cosa dobbiamo migliorare"; "quali attitudini non sfruttiamo abbastanza" ecc. ecc.
- **L'APPRENDIMENTO SI GENERA SEMPRE A PARTIRE DA UNA DISSONANZA COGNITIVA:** se il mondo esterno non mi manda segnali non sono motivato ad apprendere, a mettermi in discussione, ad assumere un atteggiamento di continua "autovalutazione", ad impegnarmi in una riflessione sulla mia esperienza di lavoro, a comprendere ciò che ho imparato e ciò che voglio imparare
- **LA VALUTAZIONE E' ANCHE UN MODO PER ORIENTARE I COMPORTAMENTI:** infatti, le persone sanno in anticipo quali obiettivi o quali comportamenti l'organizzazione vuole stimolare o incentivare

### La valutazione come flusso a due vie

---

E' un sistema che "orienta i comportamenti", che "dà messaggi, che "rafforza i messaggi"





E' un sistema che permette di capire cosa migliorare, cosa sviluppare

Occorre valorizzare e dare importanza ad entrambi i flussi. Un sistema di valutazione equilibrato riesce a raggiungere entrambe le finalità

Pierluigi Mastrogiuseppe
Ottobre 2006
11

### Quando valutare è inutile...

---

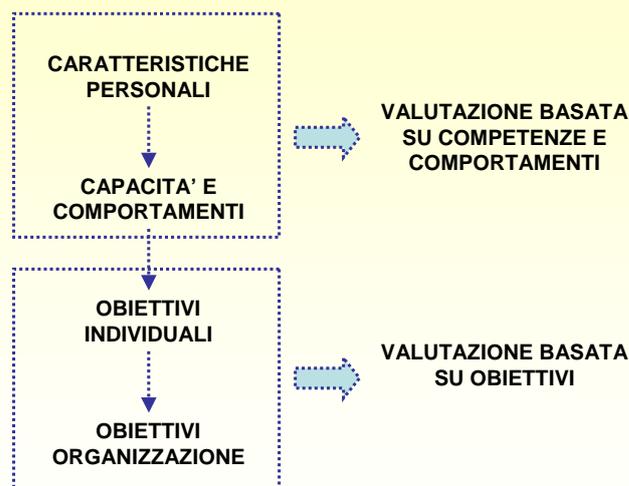
- **QUANDO NON FA EMERGERE DIFFERENZE:** non solo e non tanto differenze sui giudizi sintetici finali, ma anche differenze all'interno del giudizio sintetico finale, ad esempio punti forti e punti deboli della prestazioni, cose da migliorare ecc. ("di notte, tutte le vacche sono nere!")
- **UNA VALUTAZIONE INDIFFERENZIATA, TRA L'ALTRO, CONTRASTA CON L'ESPERIENZA DI SENSO COMUNE:** le persone sono diverse e danno contributi differenziati!
- **INUTILE PERCHE':** ... il tempo impiegato nella compilazione delle schede potrebbe essere più utilmente impiegato

Pierluigi Mastrogiuseppe
Ottobre 2006
12

### Cosa spinge a valutazioni indifferenziate...

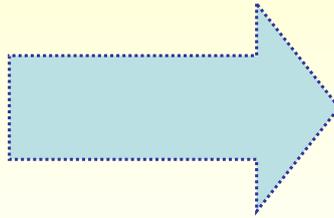
- **ECCESSIVA ENFASI SULLA VALUTAZIONE COME GIUDIZIO ORIENTATO AL PASSATO E CON FINALITA' ESCLUSIVAMENTE RETRIBUTIVE:** c'è il rischio, in questo caso, che la valutazione determini comportamenti "difensivi", perfettamente razionali dal punto di vista dei singoli
- **VALUTAZIONI POCO CONTESTUALIZZATE:** si valutano generiche capacità, generici obiettivi; la "indifferenziazione" dipende, in questo caso, dalle premesse alla valutazione; incapacità dell'organizzazione di riflettere su quali obiettivi vuole raggiungere e su quali sono le capacità critiche per raggiungerli

### Tipi di valutazione



## Valutazione basata su comportamenti e competenze

---



## Il ruolo professionale

---

- **IL PUNTO DI PARTENZA DELLA VALUTAZIONE BASATA SU COMPORTAMENTI E COMPETENZE E' IL RUOLO PROFESSIONALE DELLA PERSONA:** quali attività prevede? quali capacità, conoscenze, attitudini, motivazioni sono richieste per ottenere buoni risultati?
- **CONOSCERE A FONDO IL RUOLO PROFESSIONALE (ANCHE AL DI LA' DELLE RAPPRESENTAZIONI FORMALI) CONSENTE:** di fondare i giudizi di valutazione, di disporre di criteri, riferimenti e standard per valutare; la valutazione basata su comportamenti e competenze è fatta in relazione alle "attese di ruolo"
- **LE ATTESE DI RUOLO DICONO ALLA PERSONA:** cosa l'organizzazione si aspetta dal suo ruolo; il ruolo comunica delle attese

## Competenze

- **Competenze sono:** caratteristiche individuali collegate ad una performance superiore nell'assolvimento di un ruolo organizzativo o in una situazione
- **La competenza è fatta di:**
  - ◆ Capacità ("skill"): capacità di eseguire un determinato compito (ad esempio, la capacità di un dentista di otturare un dente senza toccare il nervo); sono caratteristiche osservabili (si parla anche di "comportamenti")
  - ◆ Conoscenze: l'insieme strutturato del sapere acquisito e sviluppato dalla persona (ad esempio, la conoscenza dell'anatomia posseduta da un medico)
  - ◆ Attitudini: disposizione a comportarsi o a reagire in un determinato modo (ad esempio, alcune persone fanno più del loro dovere per risolvere i problemi in situazioni in crisi); le attitudini, attraverso l'esperienza e la conoscenza, si trasformano in capacità
  - ◆ Motivazioni, atteggiamenti, senso di autoefficacia: gli schemi mentali, le spinte interiori, il concetto di sé, la fiducia in sé (ad esempio, alcune persone sono più motivate di altre)

## Il modello "iceberg"

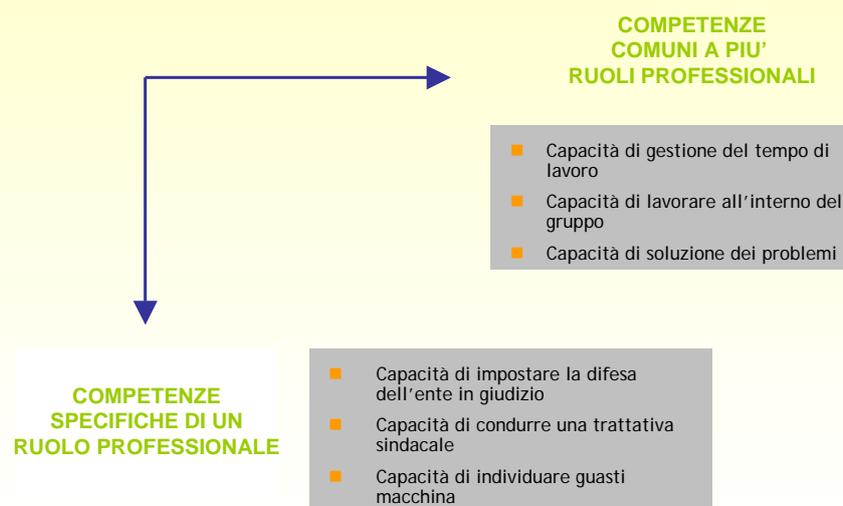


## Il ruolo descritto attraverso le "competenze"

### ESPERTO IN GESTIONE DELLE RISORSE UMANE

- ♦ **PRINCIPALI ATTIVITA'**  
Si occupa di programmazione dei fabbisogni, reclutamento (concorsi, mobilità, ecc.), di formazione, di sistemi di valutazione, di incentivazione economica, di politiche retributive, di relazioni sindacali e, in generale, dei sistemi di gestione delle risorse umane
- ♦ **COMPETENZE**  
Sa definire un piano dei fabbisogni, un piano della formazione. Sa impostare un concorso pubblico e gestirlo in tutte le sue fasi. Sa progettare un sistema di valutazione delle prestazioni e uno schema di incentivazione del personale. Sa condurre una trattativa sindacale. Conosce le tecniche di gestione del personale, le discipline organizzative, le tecniche di progettazione dell'organizzazione, gli elementi base del diritto del lavoro e del diritto delle relazioni sindacali

## Competenze specifiche e competenze trasversali



### Per valutare le competenze...

---

- **E' NECESSARIA UNA DESCRIZIONE MOLTO ACCURATA DELLE COMPETENZE:** bisogna riuscire a dire con la massima precisione possibile qual è il significato di quella competenza
- **EPISODI COMPORTAMENTALI:** bisogna indicare anche in quali "comportamenti tipici" o "situazioni tipo" quella competenza si mostra

### Chiarire i significati

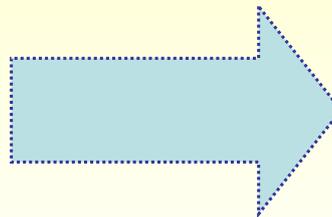
---

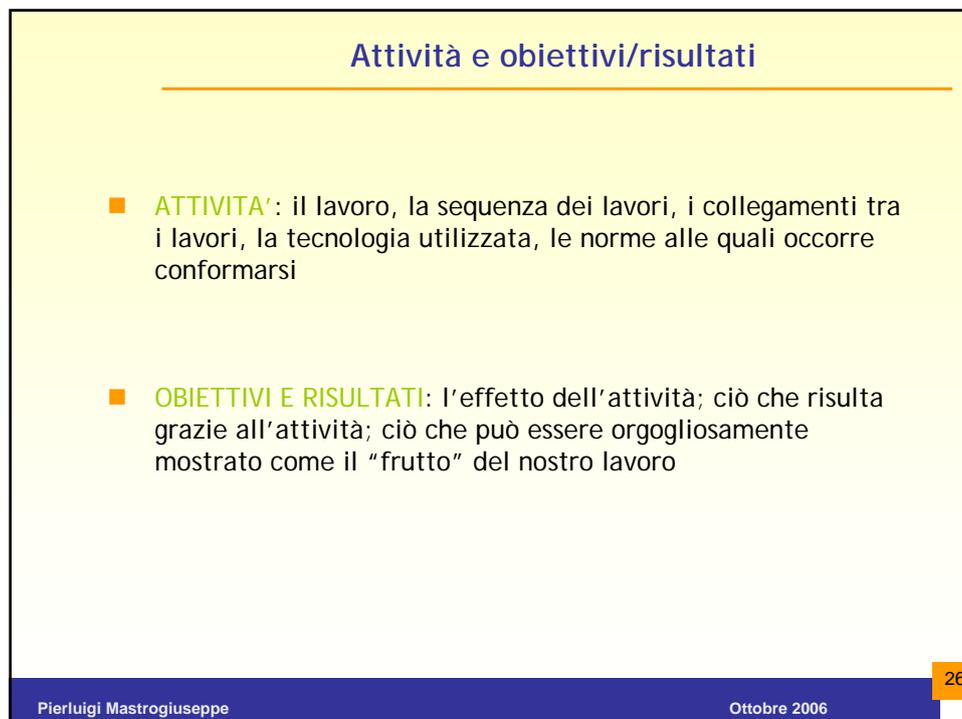
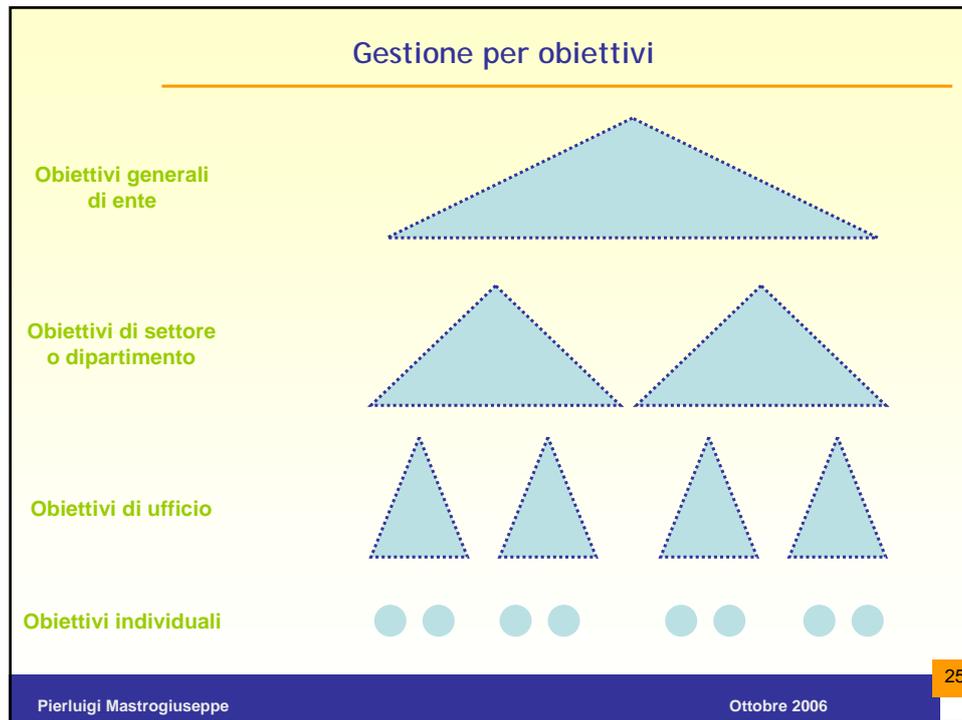
- **"SA CONDURRE UNA TRATTATIVA SINDACALE"**
  - ◆ Sa individuare correttamente i propri interessi e quelli della controparte
  - ◆ Sa individuare i diversi interessi della controparte
  - ◆ Riesce ad essere convincente, argomentando sempre con efficacia le proprie posizioni
  - ◆ Sa individuare correttamente i limiti del proprio mandato
  - ◆ Sa "interpretare" correttamente le richieste della controparte
  - ◆ Ha una notevole padronanza linguistica: riesce a scrivere efficacemente il testo contrattuale
  - ◆ Possiede un elevato autocontrollo
  - ◆ Sa trovare soluzioni efficaci nelle situazioni in cui si confrontano posizioni apparentemente inconciliabili

## Episodi comportamentali

- **“SA CONDURRE UNA TRATTATIVA SINDACALE”**
  - ◆ Riesce ad essere convincente, argomentando sempre con efficacia le proprie posizioni: tutti gli riconoscono questa capacità; in trattativa, non assume mai posizioni apodittiche; avanza la propria richiesta, ma fornendo motivazioni e argomenti “razionali” per sostenerla
  - ◆ Sa individuare correttamente i limiti del proprio mandato: non si arresta ad ogni richiesta per chiedere una verifica del suo mandato; ma si arresta e fa una verifica quando la situazione lo richiede
  - ◆ Sa trovare soluzioni efficaci nelle situazioni in cui si confrontano posizioni apparentemente inconciliabili: c’era una situazione di “muro contro muro”; non si andava avanti; la nostra posizione contro la loro; allora, ebbe una trovata geniale; offrì ad entrambe le parti una via d’uscita

## Valutazione basata su obiettivi





### L'attività: LA VINIFICAZIONE

The diagram illustrates the red wine production process. It starts with 'Vinificazione in rosso' (Red wine production) at the top, which involves 'diraspatura e spremitura' (destemming and crushing) of grapes. This leads to 'macerazione carbonica (acchi inter)' (carbonic maceration) and 'mosto + vinacce' (must and pomace). The process then moves to 'fermentazione alcolica e macerazione' (alcoholic fermentation and maceration) in a tank, resulting in 'vinaccia' (pomace) and 'vino' (wine). The wine then undergoes 'fermentazione malolattica' (malolactic fermentation) in 'vasci' (vats), followed by 'maturazione e stabilizzazione' (maturation and stabilization) in 'botte' (barrels). The final steps are 'imbottigliamento' (bottling) and 'invecchiamento' (aging), leading to the 'mercato' (market). A side path shows 'vinaccia' going through 'torchiatura' (pressing) to 'vino da torchio' (press wine), which is then 'distillazione' (distillation).

Pierluigi Mastrogiuseppe
Ottobre 2006
27

### L'obiettivo e il risultato: IL VINO ALLA DEGUSTAZIONE

Il naso ricorda l'amarena e la terra bagnata, con piacevoli note balsamiche sul finale, mentre la bocca è intensa e decisa, dal frutto ben presente e dall'acidità perfetta. Punteggio 92/100

Pierluigi Mastrogiuseppe
Ottobre 2006
28

## Descrivere obiettivi/resultati

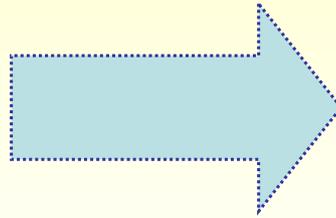
- **A quale livello:** il livello (un singolo processo, più processi collegati tra loro, l'intero ente)
- **Sintesi:** interessa il risultato non la descrizione minuziosa del processo per arrivarci
- **Chiarezza e concretezza:** devo dire, in poche righe, con chiarezza e concretezza in quali accadimenti si manifesta il risultato (che cosa deve accadere perché possa dirsi: "il risultato è stato raggiunto")
- **Indicatori quantitativi:** per descrivere più efficacemente e più concretamente l'obiettivo/resultato è necessario utilizzare "misure quantitative" che forniscano informazioni su "quanto dell'obiettivo è stato raggiunto"

## Obiettivi equilibrati



## L'importanza degli aspetti relazionali

---



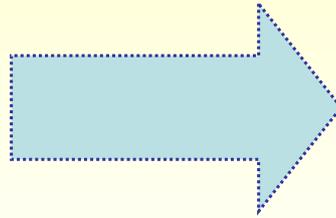
## Comunicare correttamente

---

- **LA VALUTAZIONE RICHIEDE:** attenzione costante alla relazione con i valutati, correttezza nella comunicazione
- **IL PATTO DI INIZIO PERIODO:** comunicare correttamente le "regole del gioco" e le attese di ruolo
- **FEEDBACK COSTANTE DURANTE:** Comunicare correttamente durante il periodo "per fare il punto", per rivedere le attese in relazione a fatti nuovi
- **IL COLLOQUIO FINALE:** comunicare correttamente a fine periodo e pianificare le azioni di sviluppo

## La valutazione negli orientamenti giurisprudenziali

---



## La valutazione come "potere datoriale"

---

- La valutazione è un "potere del datore di lavoro"
- Come avviene per di tutti i poteri datoriali, deve essere esercitato con **correttezza e buona fede**
- Il giudice si limita a verificare che il giudizio sia stato dato con correttezza e buona fede, **senza entrare nel merito** della valutazione
- Questo "controllo di correttezza" non può farsi veicolo per un controllo di merito (esiste una fondamentale **differenza tra il controllo di correttezza ed il controllo di merito**)