

l'osservazione della reazione del *manager* di fronte agli ostacoli, agli imprevisti e alle altre criticità. Questo 'monitor globale' sarà sul *web*, a garanzia della massima trasparenza.

Dopo la relazione di Massimo Marrelli (Università degli Studi di Napoli 'Federico II') su *Valutazione e sistema di scelte collettive* si è aperto un breve dibattito inteso a confrontare i modelli teorici con le *esigenze* della prassi, queste ultime complessivamente orientate verso una richiesta di maggiore attenzione per la trasparenza, per la circolazione di informazioni e obiettivi, per la formazione all'efficienza, per la valutazione come comunicazione (piuttosto che come 'controllo' o 'dominio'), per il ricorso a valutatori esterni, per la semplificazione del processo di valutazione. Le *Conclusioni* sono state esposte da Paolo Valerio (Università degli Studi di Napoli 'Federico II').

LAURA SOLIDORO

Professore ordinario di Istituzioni di Diritto Romano
Università degli studi di Salerno
E-mail: lsolidor@unisa.it

LA VALUTAZIONE DELLE STRUTTURE E DELLE PERSONE TRA REGOLE E REALTÀ.

Il tema della valutazione delle persone e delle strutture si colloca attualmente al centro di attente analisi, secondo una tendenza sviluppatasi da quando è maturata la consapevolezza che lo sviluppo economico e manageriale della società è inscindibilmente connesso con l'efficienza dell'uso delle risorse.

L'economista napoletano Luigi Maria Sicca si è ripromesso di fare luce su questa intricata materia, indicando a un gruppo di studiosi e di pratici una serie di questioni da chiarire, tra cui *in primis*, naturalmente, quale sia l'esatta nozione di 'valutazione'. Al riguardo esiste un *gap* tra teoria e pratica, determinato dalla fisiologica imperfezione dei processi di valutazione nel mondo reale; ma il 'salto' si può in qualche misura colmare, a condizione che si rifugga da posizioni dogmatiche e facendo piuttosto ricorso ad una corretta rappresentazione delle inevitabili aporie e disfunzioni dei processi di valutazione. E' 'attraverso gli occhi dell'altro' – come recita l'adagio costruttivista ispirato da Heinz Von Foerster – che affiorano e si evidenziano più chiavi di

lettura, di diversa matrice teorica, in ordine a concetto e modalità di 'valutazione'.

Alla luce di tali premesse di metodo, Luigi Maria Sicca ha richiamato la necessità di interrogarsi, all'interno di un dibattito multidisciplinare, su alcuni essenziali punti di snodo. Perché, e cosa, valutare? Come interpretare le svariate pratiche professionali oggi intese a 'valutare risultati'? Attraverso quali percorsi è possibile attuare una semplificazione dei processi di valutazione? Si possono coordinare più efficacemente valutazione e motivazione delle risorse umane? Infine, quali sono i confini, in questo ambito, tra 'pubblico' e 'privato'?

Su questi interrogativi si sono confrontati esponenti del mondo accademico, con pratici e tecnici nel campo delle aziende e delle pubbliche amministrazioni, nel corso dell'Incontro di studio su *Valutazione di strutture e persone nelle organizzazioni. Un confronto ... 'Attraverso gli occhi dell'altro'*, svoltosi il 20 novembre 2009 presso l'Università degli Studi di Napoli 'Federico II', promosso e coordinato da Luigi Maria Sicca. Siffatta ampiezza del dibattito si è imposta per l'intreccio sussistente, nella materia in oggetto, tra vari campi del sapere e dell'operatività: Psicologia del lavoro, Organizzazione aziendale, Economia pubbli-

che la valutazione deve basarsi sulla 'cura' delle persone, e non sul loro 'dominio'.

La categoria dei Direttori del personale è stata rappresentata da Luigi Massa (Direttore generale del Comune di Napoli), il quale ha relazionato su *La valutazione nell'esperienza delle pubbliche amministrazioni*. Nella P.A. la valutazione è un processo culturale, cioè una organizzazione complessa che necessita di 'educazione', pertanto essa non può essere efficacemente imposta per legge. Le persone – ha sottolineato Massa – sono poco inclini a modificare i comportamenti, a meno che non siano loro a volerlo. Di qui la necessità della motivazione del lavoratore e la cura delle dinamiche del rapporto tra capo e personale. Nel Comune di Napoli, nel corso dell'ultimo decennio si sono avvicendati diversi criteri di valutazione: prima il criterio misto di valutazione per obiettivi e per fattori determinati da parametri fissi, poi il 'piano degli *standard*', in considerazione del fatto che non tutta l'attività del *management* è riconducibile al raggiungimento degli obiettivi, infine a partire dal 2010 si passerà dal tradizionale controllo *ex post* (una sorta di bilancio consuntivo) al 'controllo concomitante', consistente nella valutazione dello stato di avanzamento del progetto in corso d'anno, soprattutto mediante

con la sola specificazione di *job* e retribuzione. Il contratto è liberamente rescindibile da ambo le parti. Quanto alla gestione del personale, questa è molto curata e ispirata ai valori della *fairness*: correttezza e trasparenza. Il Inghilterra la valutazione è denominata 'PDR' ('revisione della prestazione e della capacità di sviluppo'), ed avviene sotto la forma di un colloquio con il capo, basato sull'autovalutazione: si discute liberamente sulle ragioni per cui taluni obiettivi non sono stati raggiunti e su come raggiungerli nel futuro. Si ritiene infatti essenziale l'autopercezione del lavoratore per guidare i processi di formazione. Più precisamente, l'intero processo di valutazione è basato sulla comunicazione (colloquio) e sull'autopercezione. Non si tratta dunque di un 'controllo' sui risultati legato al 'premio', come evidenzia il fatto che se il lavoratore raggiunge l'obiettivo mediante scorrettezze non ottiene una buona valutazione. Presupposto di tutto è il comportamento corretto, pure se non si perseguono gli obiettivi. Anche in Italia si sta tentando di formare *manager* in questa direzione, inculcando il concetto che il successo del capo è nelle capacità di tirare fuori il meglio dal proprio personale, ma su questa strada siamo ancora indietro, rispetto ad altri Paesi. Non si è ancora sufficientemente assimilato

ca, Diritto del lavoro, Psicologia clinica, Diritto comparato, Amministrazione e dirigenza pubblica, Direzione del personale. L'idea di suscitare un confronto sulla valutazione impostato su una pluralità di prospettive non è stata del tutto sperimentale: l'incontro di studio ha preso infatti spunto dalle dense ricerche svolte e pubblicate, a cura di Laura Borogni, nel volume *Valutazione e motivazione delle risorse umane nelle organizzazioni* (Milano, Franco Angeli, 2008), che ha costituito la 'base scientifica' del seminario. Si darà qui conto dei profili più attinenti alla materia giusprivatistica.

Ha introdotto i lavori Mario Rusciano (Università degli Studi di Napoli 'Federico II'), il quale, dopo avere elogiato il taglio interdisciplinare dell'incontro, ha sottolineato la necessità di studiare la 'realtà pregiudicata' delle regole che governano l'organizzazione e la valutazione delle risorse umane, approfondendo lo studio e la conoscenza dei comportamenti. Il d.lg. 27 ottobre 2009 (c.d. Decreto Brunetta), secondo l'opinione del Relatore, ha inciso più sui sintomi che sulle cause della inefficienza della P.A., e ciò perché non ci può essere una valida cultura della valutazione se fa difetto una solida cultura dell'organizzazione. Al riguardo, Rusciano ha rimarcato la profonda differenza sussistente tra la valuta-

zione del settore pubblico, rispetto al settore privato, e per conseguenza l'opportunità di differenziare adeguatamente i criteri di valutazione. Un'altra questione che il Relatore ha proposto, quale oggetto di verifica e di discussione, è quanto contino le regole giuridiche nei sistemi di valutazione; e, se contano, fino a che punto esse siano applicate. Connesso al precedente quesito è poi l'interrogativo su quanto incidano le *leadership* nella valutazione e, soprattutto, se realmente esistono oggi, nelle pubbliche amministrazioni, *manager* la cui autorità e autorevolezza derivino non dalla norma, bensì dalla competenza e dalla professionalità.

Di seguito, ha preso la parola, con una relazione su *Valutazione: paradossi ed opportunità*, la psicologa Laura Borgogni (Università di Roma 'La Sapienza'), che ha richiamato l'attenzione sulla centralità del tema della valutazione, su cui occorre però sfatare non pochi luoghi comuni, tra cui la sottovalutazione delle risorse umane. Le persone – ha sottolineato la Relatrice – rappresentano realmente il fulcro della gestione del contesto attuale, in quanto chiamate a fronteggiare continui cambiamenti organizzativi e non di rado invitate a intervenire con comportamenti innovativi. Nel nostro Paese è stata fino ad ora carente la

comportamenti influenti sull'organizzazione: la trasparenza non può invadere la sfera personale. Altro aspetto da indagare nella specifica prospettiva giuslavoristica è il perché e il come della valutazione. Nel settore privato c'è piena libertà di determinazione e di scelta, mentre nel pubblico si assiste oggi ad una crescita di regole e di vincoli in capo al datore di lavoro pubblico. Infatti, il d.lgs. 150/2009 ha imposto di valutare tutto il personale, con ogni finalità. In entrambi i settori vi sono comunque strumenti suscettibili di miglioramento: nel privato si impongono più trasparenza e coinvolgimento dei destinatari, maggiore informazione e partecipazione; nel pubblico, un più chiaro disegno del rapporto politica/programmazione, un maggiore ruolo manageriale e la trasparenza dei risultati.

Francesco D. Perillo (*Manager Telespazio* – Università degli Studi Suor Orsola Benincasa) ha illustrato la sua esperienza internazionale di *manager* e di docente di Risorse umane, parlando su *L'esperienza italiana e quella anglosassone: un confronto sostenibile?* Profonde sono le differenze tra la cultura aziendale italiana e quella anglosassone. In Inghilterra non esiste il 'contratto di lavoro collettivo', ci sono contratti individuali di lavoro, in forma scritta estremamente sintetica (in media una pagina),

delle attività nonostante la caduta del mansionario, la carente mobilità e gli ostacoli posti al trasferimento delle risorse, la mancata introduzione del modello di negoziazione necessario per motivare il personale.

‘Regole’ e ‘realtà’ nella valutazione di performance e persone è stato il tema affrontato dal giurista Lorenzo Zoppoli (Università degli Studi di Napoli ‘Federico II’). Premessa l’estraneità della nozione di ‘valutazione’ al diritto del lavoro, come si riconduce l’attività di valutazione alle regole che governano il contratto di lavoro? Il Relatore ha rilevato che nessun manuale di Diritto del lavoro contiene riferimenti in merito. Eppure sarebbe necessario affrontare la questione per esplicito, con riguardo tanto al settore pubblico, quanto al settore privato. A tal fine, preliminarmente occorre definire come si rapportino con la valutazione i poteri datoriali, radicati giuridicamente nel contratto di lavoro o nell’organizzazione. La valutazione ha bisogno di regole, che siano però tutt’altro che rigide o stallizzate. Nel privato, secondo Zoppoli, il potere di valutazione si collega all’organizzazione, ma deve essere coerente con la categoria del contratto e con la parità dei contraenti. Si pone quindi il problema della tutela della sfera personale e della individuazione dei

valutazione dei comportamenti delle persone; occorre invece identificare i talenti, curarne l’evoluzione e la pienezza di espressione, organizzarne le carriere, perché le risorse umane sono una fondamentale opportunità di sviluppo. Un altro profilo poco considerato, o addirittura frainteso, è stato poi l’effettivo significato del concetto di valutazione. Sul piano etimologico, ha ricordato Laura Borgogni, ‘valutare’ non significa infatti ‘giudicare’, ma ‘dare peso’, ‘valorizzare’. Di qui la collocazione della valutazione al centro dello sviluppo delle organizzazioni, perché obiettivi della valutazione sono: a) diagnosticare (punti forti e punti deboli di ciascuno, capacità di trasformare e di fare crescere l’organizzazione); b) sviluppare (valorizzare i punti forti, avviando programmi di crescita personale, migliorando le aree critiche ove possibile); c) trattene (conservare le buone risorse umane all’interno dell’organizzazione). La Relatrice ha poi individuato i principali problemi della valutazione in: a) metodi; b) strumenti; c) valenza del rapporto capo-collaboratore nella valutazione di competenze e capacità (profilo soggettivo). Al riguardo, è stata sottolineata l’esigenza di strumenti di valutazione economici, semplici ed esaustivi, avvertendo altresì che la relazione capo-collaboratore ha inevitabilmente un

impatto notevole sulla valutazione (a seconda delle alleanze o resistenze), che può approdare a manipolazioni o strumentalizzazioni del sistema di valutazione. La valutazione si presta infatti a fungere da pretesto per controllare in una cultura dell'organizzazione autoritaria e burocratica, per realizzare un modello clientelare in una cultura paternalistica, per premiare i soli risultati in una cultura tecnocratica. La valutazione dovrebbe invece essere intesa come una importante opportunità per comprendere il contesto, porsi obiettivi perseguibili, individuare le determinanti del comportamento e le motivazioni individuali, avviare una azione di *coaching* per i capi, integrare il momento tecnico con quello psico-sociale.

Riccardo Mercurio (Università degli Studi di Napoli 'Federico II') ha quindi svolto una relazione su *Valutazione delle performance e progettazione delle strutture organizzative*. Lo studioso aziendalista ha posto l'accento sullo stretto intreccio tra valutazione dell'organizzazione – che, come bene ha puntualizzato Brunetta, fa parte di un ciclo di gestione ove sono inclusi definizione degli obiettivi e controllo – e valutazione delle persone, la quale è mirata più a motivare le risorse umane, che non a sanzionare. La valutazione è irrealizzabile se prima non si comprende l'organizza-

zione e non se ne definiscono gli obiettivi. I criteri naturalmente variano a seconda dei modelli: in Italia, la meritocrazia sposta ora l'attenzione sul risultato (mentre in precedenza si è guardato più al processo) e le capacità decisionali sono molto apprezzate. All'interno delle organizzazioni è riscontrabile un grande cambiamento, verificatosi negli ultimi anni e consistente nella trasformazione dei rapporti da struttura piramidale a rete, il che ha fatto saltare la tradizionale 'gerarchia'. Infatti, il progressivo aumento dei contratti di lavoro eterogenei rende necessario considerare che a ogni tipologia di rapporto di lavoro corrispondono obiettivi ed esigenze diverse. Questo mutamento ha inficiato non poco i consueti canoni della valutazione. Tra i macro-economisti si è acceso un dibattito sui modelli economici che, accentuando il ruolo motivazionale, risultino idonei a superare la crisi. Indubbiamente – ha commentato Mercurio – negli ultimi anni alcuni strumenti motivazionali non hanno funzionato, o sono stati applicati male. Per migliorare questo aspetto occorre considerare attentamente gli elementi che intaccano la valutazione, tra cui soprattutto la cattiva distribuzione delle risorse umane, lo squilibrio dell'ampiezza delle responsabilità in rapporto alle risorse, la permanente rigidità