



S.I.R.I.O.

Sistema Integrato  
di Risultati, Indicatori ed Obiettivi

*Metodologia di valutazione  
dei dirigenti*

**NOTA ILLUSTRATIVA**

20 novembre 2002

## INDICE

1. Premessa .....	3
2. Finalità e criteri.....	5
3. Valutazione dei risultati e delle competenze .....	6
4. I ruoli coinvolti nel processo di valutazione della prestazione .....	8
5. Le tre fasi del processo di valutazione della prestazione .....	9
6. Il modello di competenze dell'Agenzia delle Entrate.....	14
7. Il piano di formazione .....	17
<b>ESTRATTO DAL DIZIONARIO DELLE COMPETENZE DELL'AGENZIA DELLE ENTRATE.....</b>	<b>19</b>

## 1. Premessa

L'esigenza di coniugare la valutazione dell'efficacia produttiva con la valorizzazione dei comportamenti coerenti con la missione, i valori e gli obiettivi dell'Agenzia delle Entrate ha guidato la Direzione del personale nella creazione di un nuovo sistema di valutazione per il personale dirigente.

Tale sistema, denominato SIRIO<sup>1</sup>, è stato definito in coerenza con il CCNL 98-2001, il decreto legislativo n.165/2001 e l'ordinamento dell'Agenzia delle Entrate che richiedono al dirigente pubblico adeguate conoscenze tecnico- specialistiche ed anche elevate capacità organizzative e gestionali.

SIRIO vuole essere un efficace strumento di **gestione e sviluppo delle risorse umane**, per la valutazione, secondo criteri di trasparenza, oggettività ed equità, dei **risultati** e delle **competenze organizzative** dei dirigenti, termine con il quale si intendono – come si dirà meglio più avanti - le caratteristiche individuali di un dirigente (conoscenze, capacità, valori, motivazioni), che, contrassegnandone lo stile di direzione, determinano in misura decisiva l'andamento di un ufficio.

Nella definizione del nuovo sistema si è cercato di tenere conto dei principali inconvenienti riscontrati nel precedente meccanismo di valutazione:

- scarsa partecipazione dei dirigenti alla definizione degli obiettivi;
- connessione pressoché esclusiva degli obiettivi stessi al PeC, con insufficiente attenzione alle problematiche locali degli uffici;
- valutazione poco strutturata della prestazione qualitativa;
- eccessiva complicatezza delle procedure di valutazione rispetto ai loro reali benefici.

In sintesi, *lo scopo perseguito è quello di armonizzare meglio il sistema di controllo gestionale e quello di sviluppo manageriale*. Essi, nel loro insieme, devono essere in grado di cogliere sia le variabili quantitative che le variabili qualitative espressione della *performance* manageriale nel suo complesso. Obiettivi quantitativi (più tradizionalmente legati al controllo di gestione) e comportamenti organizzativi posti in essere per il raggiungimento di quegli stessi obiettivi rappresentano l'insieme degli elementi da osservare nell'ambito di un sistema di valutazione che voglia essere, concretamente, anche un efficace strumento di gestione e sviluppo delle risorse.

---

<sup>1</sup> SIRIO: Sistema Integrato Risultati Indicatori Obiettivi.

Muovendosi lungo queste direttrici, il nuovo sistema viene incontro all'esigenza molto diffusa tra i dirigenti dell'Agenzia di essere valutati non solo sui tipici obiettivi quantitativi di produzione, ma anche su obiettivi progettuali che siano legati alla specifica realtà locale dell'ufficio e che rappresentino delle "sfide" per il dirigente.

Il primo importante elemento di novità consiste quindi nella previsione di modalità procedurali per la valutazione di **obiettivi locali proposti dal valutato** secondo una logica *bottom-up*.

L'altra importante novità è l'introduzione della valutazione delle **competenze organizzative**, approccio che permette di rafforzare l'utilità del sistema di valutazione dei dirigenti quale modalità di sviluppo manageriale.

La valutazione delle competenze può contribuire, infatti, a mettere in evidenza e a promuovere i comportamenti organizzativi e gli stili di *management* più coerenti con i principi fondamentali di organizzazione e di funzionamento dell'Agenzia.

La metodologia adottata è strettamente collegata alle finalità del progetto di formazione e sviluppo manageriale, già da tempo avviato, in modo da garantire la continuità del processo di cambiamento e favorire l'applicazione pratica dei concetti appresi lungo il percorso formativo.

## 2. Finalità e criteri

Il sistema di valutazione dei dirigenti persegue i seguenti obiettivi:

- migliorare complessivamente i **risultati** organizzativi;
- incoraggiare i dirigenti ad esprimere al meglio le proprie **competenze** in linea con le richieste del ruolo ricoperto e con la prospettiva di assunzione di nuove e maggiori responsabilità;
- evidenziare i punti di forza e le aree di miglioramento dei singoli per individuare **azioni formative ed iniziative di sviluppo e di valorizzazione delle potenzialità**.

Il sistema di valutazione è costruito in base ai seguenti criteri:

- **trasparenza** delle regole del sistema stesso e del rapporto tra valutatore e valutato;
- **oggettività**, intesa nel senso di definizione e graduazione univoca e condivisa delle asserzioni valutative, in modo da evitare giudizi impressionistici puramente soggettivi;
- **equità**, nozione connessa alla trasparenza, in quanto la pubblicità e l'univocità delle regole di valutazione assicurano omogeneità ed uniformità nella valutazione stessa;

Il sistema di valutazione offre significative opportunità al valutatore e al valutato.

Il **valutatore** può:

- disporre di uno strumento utile per il raggiungimento di apprezzabili risultati organizzativi;
- individuare gli interventi di formazione e sviluppo necessari per superare eventuali aree di debolezza mostrate dai collaboratori nello svolgimento della loro attività.

Il **valutato** può:

- acquisire una più lucida consapevolezza delle proprie capacità e del proprio potenziale;
- migliorare e consolidare la professionalità richiesta dal ruolo ricoperto;
- verificare la coerenza e l'efficacia dei risultati raggiunti e dei comportamenti organizzativi posti in essere;
- partecipare in modo propositivo al processo di valutazione e all'individuazione delle azioni di sviluppo.

### 3. Valutazione dei risultati e delle competenze

In coerenza con le norme contrattuali, la valutazione dei dirigenti avviene attraverso un sistema misto basato sulla:

- **valutazione dei risultati** cioè del conseguimento degli obiettivi assegnati al singolo dirigente;
- **valutazione delle competenze organizzative** cioè delle qualità individuali (conoscenze, capacità, valori, motivazioni) che determinano i comportamenti organizzativi da cui dipendono, a loro volta, i risultati. Tali qualità vengono valutate non in sé, ma attraverso appunto i comportamenti organizzativi in cui esse si rendono osservabili e che il dirigente pone in essere per il raggiungimento degli obiettivi assegnati. Con la parola “competenze” si possono quindi intendere, per estensione, anche gli stessi comportamenti organizzativi. Va sottolineato che nel nuovo sistema le qualità individuali non sono delineate in astratto ma sono costruite e graduate “traguardandole” sulle specifiche missioni e sulle caratteristiche funzionali dell’organizzazione in cui i dirigenti sono chiamati ad operare.

Con il nuovo **sistema integrato** di valutazione della prestazione della dirigenza si è inteso superare il doppio binario valutativo esistente nella pubblica amministrazione. Il primo è costituito da un sistema formalizzato, basato su dati meramente quantitativi e finalizzato ad erogare indennità economiche. Il secondo è invece rappresentato da un sistema non formalizzato, basato su percezioni non strutturate (vale a dire impressionistiche e soggettive, e talora persino arbitrarie, in quanto condizionate da stereotipi e pregiudizi), dei comportamenti e delle caratteristiche individuali della persona e finalizzato alle scelte gestionali decisive (es. l’attribuzione degli incarichi dirigenziali).

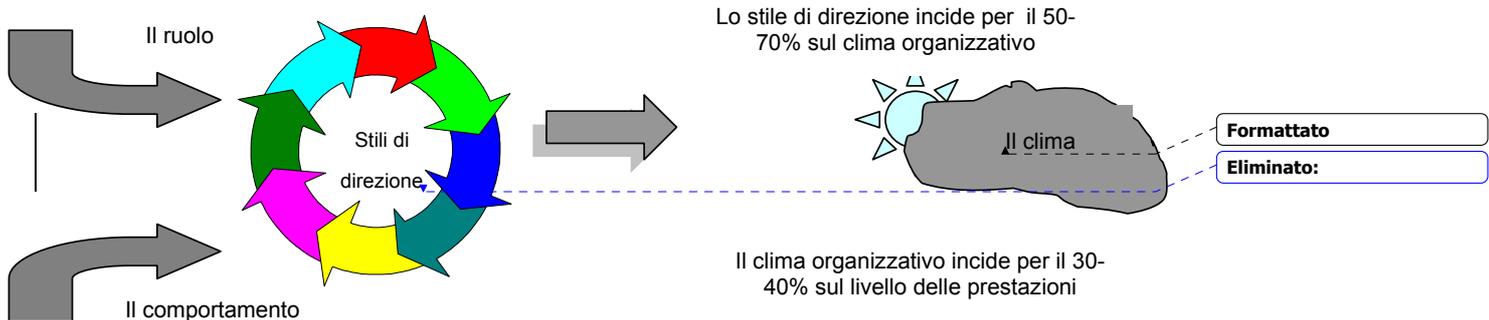
L’insufficiente considerazione della qualità della prestazione (il *come*) può falsare la valutazione stessa dell’operato del dirigente, poiché se ci si limita a considerare i soli risultati dell’ufficio è possibile che si finisca per attribuire al merito (o anche al demerito) del titolare dell’ufficio stesso ciò che invece è da attribuire essenzialmente ai suoi collaboratori. Con le competenze si valuta insomma il *proprium* del dirigente e cioè la qualità del suo apporto personale al funzionamento dell’ufficio.

Inoltre, una metodologia di valutazione che sia in grado di sostenere, nel tempo, lo sviluppo delle competenze manageriali è necessaria per dare continuità al processo di cambiamento. Infatti, mentre i risultati sono per definizione transitori (essendo legati al singolo esercizio), le competenze determinano la continuità della *performance* nel tempo e rappresentano quindi il reale valore di un'organizzazione.

Infine, sono le competenze del dirigente, e in particolare il suo stile di management, che contribuiscono a plasmare il "clima organizzativo" dell'ufficio, concetto questo con il quale ci si riferisce alla percezione che le persone hanno riguardo agli aspetti organizzativi che influenzano direttamente la loro capacità e volontà di lavorare bene e con impegno.

In altri termini, il clima organizzativo è essenziale in quanto – potenziando o deprimendo la motivazione delle persone - agisce su quel fattore definito "sforzo individuale discrezionale", che influenza direttamente le prestazioni individuali e quindi, in ultimo, i risultati dell'ufficio.

I nessi concettuali appena descritti sono illustrati in questo disegno:



#### 4. I ruoli coinvolti nel processo di valutazione della prestazione

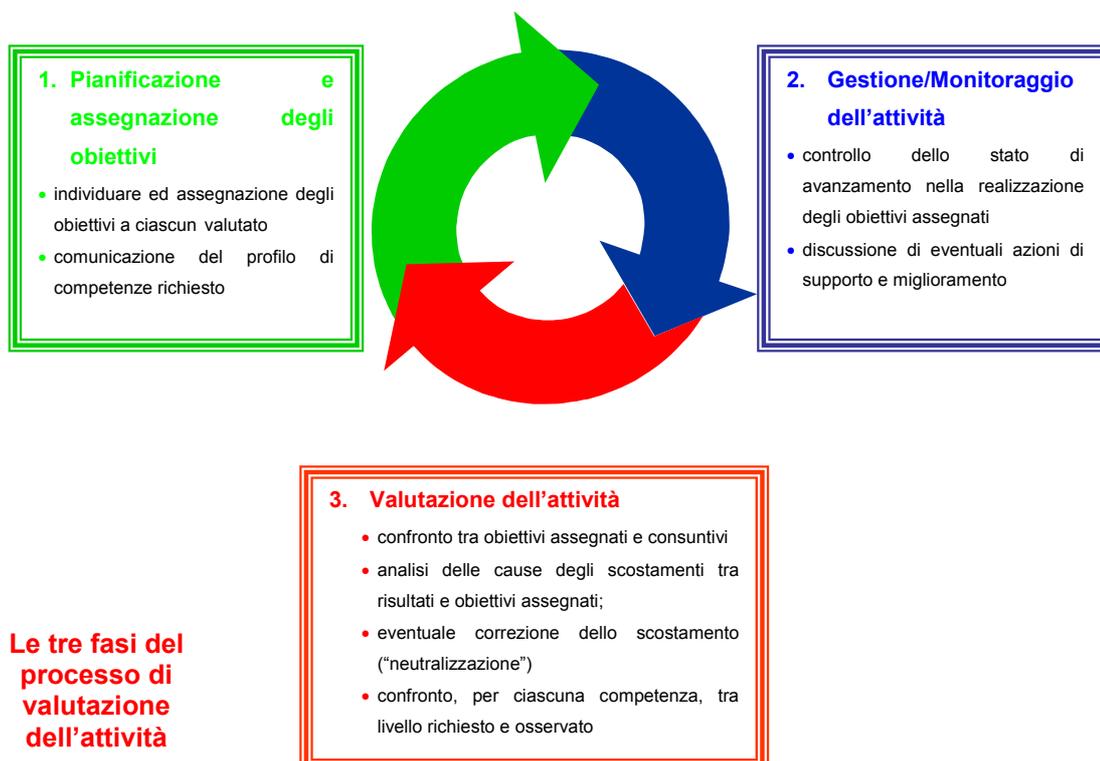
La gestione del processo di valutazione della prestazione dei dirigenti prevede il coinvolgimento dei seguenti ruoli:

- **Direttore dell'Agazia delle Entrate.** E' il responsabile della coerente applicazione del sistema di valutazione e della validazione delle valutazioni in qualità di valutatore di seconda istanza;
- **Valutatore.** Ricoprono tale ruolo i direttori delle strutture di Vertice. Il valutatore ha la responsabilità dell'assegnazione formale degli obiettivi e della valutazione di prima istanza della prestazione dei suoi valutati;
- **Superiore diretto.** Ricopre la posizione dirigenziale funzionalmente superiore ad altre posizioni dirigenziali, ivi compresi i dirigenti di terzo livello quando sono previste posizioni dirigenziali di quarto livello. Discute e concorda con il valutato gli obiettivi di quest'ultimo. Supporta il valutatore di prima istanza nell'elaborazione della valutazione, utilizzando e verificando dati e informazioni fornite dagli stessi valutati e dai sistemi informativi esistenti;
- **Valutato.** E' colui che ricopre una posizione di livello dirigenziale;

## 5. Le tre fasi del processo di valutazione della prestazione

Il sistema di valutazione della prestazione è un **processo ciclico** che vede al suo interno tre momenti di uguale importanza:

1. **Pianificazione e assegnazione degli obiettivi (istituzionali e locali);**
2. **Gestione/monitoraggio dell'avanzamento dell'attività;**
3. **Consuntivazione dei risultati e valutazione dell'attività.**



La fase di valutazione rappresenta la formalizzazione annuale dell'andamento della prestazione ed è intimamente legata alle due fasi precedenti che sono determinanti ai fini del risultato finale.

In questa ottica il sistema di valutazione della prestazione è un processo continuo. Se efficacemente utilizzato, può far crescere professionalmente le risorse e contribuire al miglioramento complessivo dei risultati.

#### Prima fase: pianificazione e assegnazione degli obiettivi

La fase di pianificazione si riferisce alla definizione degli obiettivi **istituzionali** derivanti dalla convenzione Ministero – Agenzia e dalle aree di responsabilità del dirigente, e degli obiettivi **locali**, rappresentativi della specifica realtà dell'ufficio.

Gli obiettivi a carattere locale tengono conto di specifiche criticità e priorità locali che investono in prima persona la responsabilità del dirigente e sono relativi al miglioramento della qualità del servizio, alla realizzazione di progetti, all'ottimizzazione dei processi dal punto di vista dell'efficienza, dell'efficacia e dell'economicità, ecc.

Obiettivi locali ed istituzionali sono riportati in due diverse sezioni della scheda di valutazione.

E' **il valutato** stesso che **formula al valutatore una proposta di assegnazione di obiettivi locali**, specificando i risultati attesi e gli indicatori che ne identificano il livello di conseguimento.

Ad ogni area d'intervento possono corrispondere più obiettivi, per un massimo di **sei** obiettivi **istituzionali** e di **quattro** obiettivi **locali**.

Per ciascun obiettivo vengono definiti il peso (in modo che la somma dei pesi degli obiettivi istituzionali e la somma dei pesi degli obiettivi locali siano pari a cento), l'indicatore (o gli indicatori) di risultato, e il relativo valore atteso, che saranno considerati per la valutazione.

Appartiene alla fase di pianificazione la definizione del **modello di competenze** per la dirigenza dell'Agenzia delle Entrate individuato in coerenza con la missione, i principi e i valori ispiratori, gli obiettivi generali e il nuovo modello organizzativo.

Il modello prevederà competenze

- **cognitive**, cioè l'attitudine a coniugare capacità di analisi e creative e di promuovere lo sviluppo e la condivisione delle conoscenze.
- di **leadership** e di padronanza di se', cioè la capacità di favorire – per uno scopo comune - la cooperazione, attiva e spontanea, delle persone e di promuoverne lo sviluppo e l'impegno;
- **relazionali**, cioè la capacità di comprendere e di soddisfare i bisogni del "cliente", interno ed esterno, e di lavorare efficacemente in diverse situazioni o con diverse persone o gruppi;
- **realizzative**, cioè la capacità di risolvere i problemi e di migliorare i metodi di lavoro, ponendosi anche obiettivi sfidanti.

Le competenze, omogenee per tipologia, sono raggruppate in "cluster"; per ciascun cluster è definito il peso (in modo che la somma dei pesi dei cluster sia pari a cento).

Per ciascun ruolo dirigenziale (capi settore, capi ufficio, direttore ufficio locale ecc.) viene, pertanto, definito il **profilo di competenze** rispetto al quale verrà effettuata la valutazione cioè l'insieme delle competenze e il livello d'intensità richiesto per ciascuna di esse.

Il **ciclo di valutazione** ha cadenza annuale (1 Gennaio – 31 Dicembre) ed è avviato dalle "Linee guida per la valutazione dei dirigenti" che vengono comunicate a tutti i dirigenti, valutati e valutatori, e conterranno:

- tempi ed indicazioni di massima per la definizione degli obiettivi;
- obiettivi di produzione (per gli uffici operativi);
- pesi per la valutazione degli obiettivi istituzionali;
- livello di conseguimento degli obiettivi istituzionali;
- profilo di competenze per ciascun ruolo dirigenziale;
- peso con cui i risultati (istituzionali e locali) e le competenze concorrono alla valutazione globale delle attività.

Appartiene alla fase di assegnazione degli obiettivi la formalizzazione sulla scheda di valutazione sia degli obiettivi istituzionali e locali che del profilo di competenze rispetto ai quali verrà condotta la valutazione.

### Seconda fase: gestione e monitoraggio dell'avanzamento dell'attività

La fase di gestione e monitoraggio della prestazione è finalizzata a monitorare costantemente **l'andamento** del processo di valutazione.

E' utile infatti prevedere nel corso dell'anno momenti periodici di riflessione sugli obiettivi raggiunti, su quelli ancora da raggiungere e su eventuali ostacoli o fatti nuovi intervenuti e non presi in considerazione nella fase iniziale di pianificazione.

In particolare, questa fase rende possibile al valutato:

- analizzare l'andamento della propria attività e gli eventuali scostamenti rispetto ai risultati attesi;
- monitorare le prestazioni nelle aree in cui sono in corso iniziative di miglioramento;
- mettere a fuoco le esigenze di apprendimento;
- rilevare e discutere con i superiori eventuali problemi che costituiscano causa di demotivazione e di inefficienze;
- segnalare eventuali criticità nella gestione dei processi.

Il valutato potrà chiedere nel corso dell'anno **incontri di verifica** con il superiore diretto o con il valutatore, per definire di comune accordo il quadro di riferimento dell'andamento dell'ufficio e concordare eventuali azioni gestionali ed organizzative di miglioramento.

A seguito della verifica potranno essere apportate variazioni agli obiettivi stabiliti inizialmente, purché sulla base di effettivi cambiamenti "esogeni" che comportino in particolare la riprogrammazione del PeC.

### Terza fase: consuntivazione dei risultati e valutazione dell'attività

Le attività che caratterizzano questa fase sono:

- **compilazione** della scheda e **descrizione** dei comportamenti da parte del valutato sui risultati conseguiti;
- **valutazione** e condivisione della scheda da parte del valutatore di prima istanza;
- **validazione** della scheda da parte del valutatore di seconda istanza (Direttore dell'Agenzia);
- **colloquio** sui risultati conseguiti, a richiesta del valutato o del valutatore;

Il valutato **compila**, sulla base del modello e del profilo delle competenze e dei ruoli ed al termine del ciclo di valutazione, la copia della scheda relativa ai **risultati conseguiti** rispetto ai singoli obiettivi.

Alla scheda il valutato potrà allegare - a completamento dei dati desumibili dal PeC e dagli altri sistemi gestionali dell'Agenzia - una **relazione sui risultati**, contenente ulteriori dati e informazioni che ritenga utile sottoporre al valutatore.

Il **valutatore**, sulla base dei dati disponibili e delle eventuali relazioni del valutato e del superiore diretto non valutatore, esprime il livello di **valutazione dei risultati**.

La valutazione, sia quella riferita ai singoli obiettivi (istituzionali e locali), sia quella complessiva, utilizza una **scala a cinque livelli**:

In particolare, attraverso la sintesi delle valutazioni sui singoli obiettivi istituzionali si ottiene la **valutazione globale degli obiettivi istituzionali**, mentre attraverso la sintesi delle valutazioni sui singoli obiettivi locali si ottiene **la valutazione globale degli obiettivi locali**.

Queste due valutazioni danno luogo ad un ulteriore momento di sintesi costituito dalla **valutazione complessiva dei risultati**:

➤ se la valutazione degli obiettivi istituzionali sarà positiva, l'eventuale raggiungimento degli obiettivi locali servirà a migliorare ulteriormente la valutazione finale. Viceversa, il mancato raggiungimento degli obiettivi istituzionali non potrà essere compensato da una eventuale *performance* positiva negli obiettivi locali.

Contestualmente alla valutazione dei risultati si procede alla **valutazione delle competenze**, che si compone delle seguenti sottofasi:

- A. Il **valutato** compila le schede di rilevazione dei comportamenti, **descrivendo**, per ciascuna competenza, i **comportamenti più significativi** posti in atto e che meritano, a suo avviso, di essere portati all'attenzione del valutatore.
- B. Il **valutatore**, esaminati i comportamenti descritti dal valutato, esprime la sua valutazione indicando il **livello di competenza manifestato**, a suo giudizio, dal valutato. Dal raffronto, per ciascuna competenza, tra il livello richiesto e quello osservato scaturisce la **valutazione globale delle competenze**.

Il valutatore compila infine la scheda di **valutazione globale dell'attività** riportando sulla stessa scheda la valutazione complessiva dei risultati e delle competenze. La valutazione globale dell'attività sintetizza la **valutazione globale dei risultati** e la **valutazione globale delle competenze**, sulla base dei pesi assegnati all'una e all'altra.

La valutazione globale viene notificata al valutatore di seconda istanza che potrà confermare la valutazione o intervenire sul giudizio complessivo.

La valutazione finale espressa dal valutatore di seconda istanza sarà quindi notificata al valutato.

Alla notifica può seguire – su iniziativa del valutato o anche del valutatore - un **colloquio per la discussione della valutazione**, allo scopo di:

- esaminare in comune, sulla base di un'analisi obiettiva dei fatti organizzativi, le affermazioni del valutato circa gli aspetti positivi della propria attività;
- riconoscere gli eventuali successi, in modo da assicurarvi continuità ed ottenerne di nuovi;
- discutere il livello di allineamento dell'attività svolta con gli obiettivi previsti e individuare le aree di miglioramento per l'anno successivo;
- analizzare le necessità formative del dirigente e definire eventuali azioni di sviluppo.

## **6. Il modello di competenze dell'Agenzia delle Entrate**

Le competenze da valutare sono state individuate sulla base di un modello disegnato in coerenza con la missione, i valori e i principi organizzativi dell'Agenzia delle Entrate.

Per la costruzione del modello è stato inoltre tenuto in considerazione quanto emerso dal progetto di formazione e sviluppo manageriale e da interviste appositamente fatte ad alcuni dirigenti. Hanno rappresentato poi un punto di riferimento i modelli manageriali di successo adottati, in Italia e all'estero, nelle pubbliche amministrazioni e in aziende private.

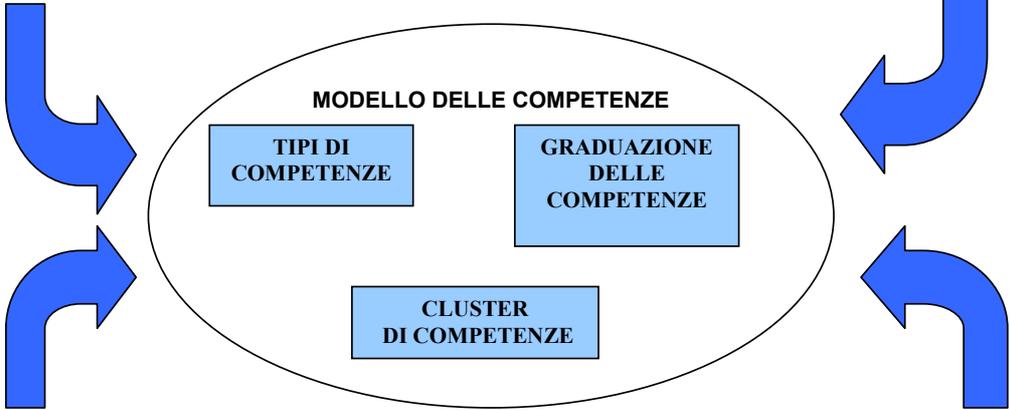
Il seguente schema illustra graficamente gli elementi utilizzati per la definizione del modello generale di competenze dei dirigenti dell'Agenzia

**PRINCIPI DELL'AGENZIA**

- Semplificazione dei rapporti con i contribuenti
- Economicità e razionale impiego delle risorse
- Gestione per progetti
- Promozione del lavoro in team
- .....

**DOCUMENTI ORGANIZZATIVI**

- Processi di lavoro
- Valori e strategie
- .....



**ASPETTATIVE DEL PERSONALE NEI RIGUARDI DEI DIRIGENTI**

- Sapere tecnico-professionale
- Managerialità
- Leadership

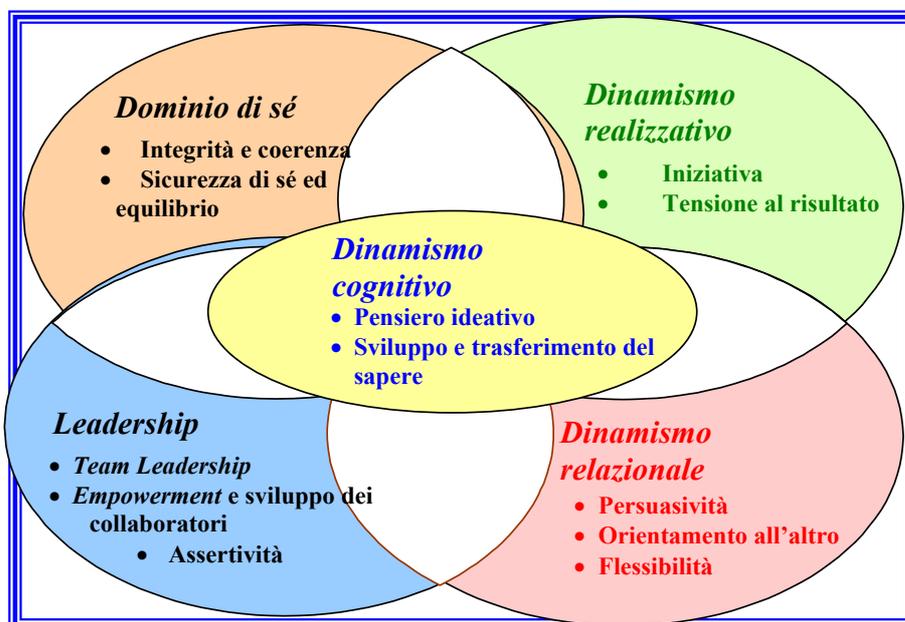
**INDICAZIONI TRATTE DAL PERCORSO DI FORMAZIONE DEI DIRIGENTI**

**INTERVISTE AD UN CAMPIONE DI DIRIGENTI**

Di seguito è rappresentato il **modello generale delle competenze manageriali** richieste per i diversi ruoli dirigenziali dell’Agenzia.

Le competenze sono raggruppate in cinque aggregati omogenei (dominio di sé, leadership, dinamismo cognitivo, dinamismo realizzativo, dinamismo relazionale). Il termine tecnico inglese che designa tali aggregati è *cluster* (che nell’uso comune significa appunto un gruppo di cose dello stesso tipo). I *cluster* di competenze sono descritti nel **dizionario** delle competenze, che definisce, per ciascuna competenza, i diversi gradi di intensità (cinque in tutto), da A (non adeguato) a E (eccellente), espressi attraverso comportamenti osservabili.

### **Modello generale delle competenze manageriali**



## 7. Il piano di formazione

Già negli ultimi mesi del 2001 si è definita la progettazione delle attività formative e di sviluppo manageriale a supporto dell'avvio del nuovo sistema di valutazione dei dirigenti dell'Agenzia delle Entrate.

Con la definizione del modello delle competenze, dell'*identikit* comportamentale atteso da ciascun ruolo dirigenziale, dal peso che i diversi *cluster* di competenze hanno rispetto ai ruoli si è definito il terreno su cui operare in termini di illustrazione, condivisione e riflessione comune con tutta la dirigenza. Una delle peculiarità più significative di Sirio, infatti, è il ruolo attivo dei valutati e pertanto, nel rispetto di ciò, l'attività formativa è stata ed è diretta soprattutto ad essi.

Nella consapevolezza che il sistema di valutazione non è concepito come un adempimento, ma come un'occasione di crescita e di autosviluppo, si è voluto rendere quanto più "interna" la gestione delle fasi formative, attribuendo a risorse dell'Agenzia (e non alla consulenza) l'incarico di svolgere la docenza e, naturalmente, di gestire e monitorare le attività proprie del processo di valutazione.

In sintesi ecco una descrizione delle attività svolte:

**selezione di 21 formatori interni**, a valle di circa 60 candidature proposte (in base a criteri e griglie condivise nel corso di un incontro sul nuovo sistema, tenuto nel dicembre 2001) dalla dirigenza di vertice;

**svolgimento di 2 edizioni di corso di formazione per formatori**, ciascuna della durata di 5 giorni. Si è voluto suddividere il gruppo dei formatori in due sottogruppi, al fine di facilitare l'attività d'aula, fortemente improntata alla interattività ed a numerosi momenti di simulazione;

**svolgimento di tre edizioni di corso "pilota" destinato ai valutati**. I corsi pilota hanno agito da prova generale e testing della progettazione, nonché da occasione di raccolta di suggerimenti e segnalazione di criticità da parte dei partecipanti;

**svolgimento di 88 edizioni del "Corso base Sirio"**, della durata di 2 giorni, **destinato a tutti i valutati**. Il corso ha puntato il *focus* sul sistema generale delle competenze come

metodologia di analisi delle prestazioni manageriali (logiche, elementi costitutivi, ecc.) per approfondire poi il modello definito per l'Agenzia: le "famiglie" di competenze (cluster), la distinzione delle competenze per ruolo dirigenziale, il processo di valutazione nei suoi diversi momenti.

Ampio spazio è stato dato allo svolgimento di esercitazioni e discussioni guidate sul tema delle competenze: le modalità di osservazione e le tecniche di autorilevazione (episodi comportamentali).

Si è poi tenuto un **incontro con la dirigenza di vertice**, orientato a dare riscontro della prima fase formativa ed a programmare i passi successivi, nonché a definire il ruolo dei diversi "attori" del processo di valutazione, specie con riguardo alle attività dei Nuclei di supporto al Direttore regionale o centrale. Tali *pool* agiscono da gestori del sistema, da *monitor* dei flussi informativi e da razionalizzatori dei flussi cartacei ed informatici.

Si è svolto quindi il **percorso formativo destinato ai componenti dei Nuclei di supporto**, con una iniziativa di due giorni, focalizzata sul ruolo dei nuclei. Si è infatti lavorato sugli aspetti metodologici del sistema Sirio, sul significato del modello delle competenze, sulla importanza del "capire e far capire" il miglior utilizzo di Sirio come strumento di autosviluppo del manager. I **Nuclei di supporto** sono poi tornati in aula (formati dai nostri docenti interni) per un **nuovo "allenamento"**, anch'esso articolato su due giorni, sui temi più significativi legati al loro ruolo: la codifica dei comportamenti e la gestione dei flussi informativi propri del sistema.

E' stato quasi terminato il **percorso di formazione per i valutati – fase 2** (follow up) che mira, in una giornata di lavoro per 55 edizioni, sempre a cura dei formatori interni, ad approfondire la tecnica di descrizione degli episodi comportamentali, ad analizzare più approfonditamente la scheda ed il meccanismo di valutazione (punteggi, *range*, ecc.), a chiarire il ruolo dei diversi attori del sistema.

Nel corso di questo mese si sta svolgendo una serie di incontri destinati ai Nuclei di supporto, in vista della fine dell'anno, quando il sistema concluderà per la prima volta il suo ciclo.

A titolo esemplificativo, si allega un estratto del dizionario relativo a due delle tre competenze in cui si esprime la leadership (“*empowerment* e sviluppo dei collaboratori”, “assertività” e “team leadership”). Le competenze cui si riferisce l’estratto sono l’assertività e la team leadership, che sono sicuramente fra quelle più critiche per l’esercizio della funzione dirigenziale, e in particolare per quella di vertice.

## ESTRATTO DAL DIZIONARIO DELLE COMPETENZE DELL’AGENZIA DELLE ENTRATE

**ASSERTIVITA'****Descrizione:**

E' il calco di una parola inglese (*assertiveness*) che significa "attitudine a dirigere", intesa come capacità di usare *in modo appropriato* il potere gerarchico-formale connesso al ruolo rivestito. Tra le diverse competenze è forse quella più difficile ad esercitare perché ha direttamente a che fare con l'aspetto più delicato dell'attività di direzione: l'uso del *potere* con i riflessi, anche di natura simbolica e a forte ambivalenza emotiva, che questo ha su alcuni dei problemi umani più fondamentali: forza e debolezza, predominanza e subordinazione, controllo e sottomissione. In poche parole: l'esercizio della volontà di un individuo a scapito di un altro.

E' al centro di questo campo di forze potenzialmente (e spesso realmente) confliggenti che si colloca l'assertività e il problema è come essa possa riuscire a padroneggiarle, muovendosi sul difficile crinale tra due atteggiamenti opposti, e però uniti da una stessa convinzione di fondo: che - essendo l'opportunismo il tratto umano essenziale - vi è una inettitudine di fondo a cooperare, sicché l'organizzazione (che è un fenomeno cooperativo) può soltanto basarsi o sulla coercizione continua (e questo è il primo atteggiamento cui abbiamo accennato, che usa, da un lato, il bastone e, dall'altro, ...sempre il bastone) o sulla soddisfazione quanto più larga possibile degli interessi personali di ciascuno, come se da questa somma di soddisfazioni individualistiche potesse mai scaturirne un clima collaborativo invece che la pura e semplice "entropia" organizzativa.

Sicuramente, l'assertività implica la determinazione ad affrontare - se del caso anche usando la durezza dettata non dalla pura emotività, ma dal senso di imparzialità e giustizia - i lati meno gradevoli della relazione umana e a non transigere né di fronte a comportamenti opportunistici ed elusivi all'interno dell'ufficio (è elusivo, ad esempio, per menzionare casi spiccioli ma frequentissimi, il comportamento di chi scarica su altri il proprio lavoro o trascorre la propria giornata di lavoro in telefonate private o in altre occupazioni a sfondo "domestico" a causa delle quali il lavoro pubblico è tradizionalmente oggetto di ironia, anche pesante, da parte dei lavoratori del settore privato), né di fronte a colleghi che tendono a far valere unilateralmente i propri punti di vista e le esigenze dei propri uffici, né di fronte a prese di posizione prevaricatrici di soggetti esterni (il linguaggio ordinario è ricco di connotazioni dell'assertività nel senso appena descritto: "è una persona tosta", "non si fa mettere i piedi in testa", "sa battere i pugni sul tavolo, quando occorre", "sa farsi rispettare", ecc.).

A questo riguardo, nel gergo militare e, talora, anche nei manuali di organizzazione aziendale, si parla di "attitudine al comando". Ma l'espressione si presta ad essere fraintesa, facendo pensare che nella scala di intensità di questa competenza si vada, semplicisticamente, da un grado minimo, rappresentato dall'incapacità di dare ordini, a un grado massimo, costituito dalla propensione ad impartire comandi a tutta manetta e il più possibile afflittivi. In realtà, le ricerche sul campo mostrano che i manager di successo tendono a fare un uso ridotto del potere formale, e questo si spiega con il fatto che autoritarismo e autorevolezza sono in genere inversamente proporzionali.

Detto in altri termini, l'assertività è certamente antitetica alla cedevolezza compromissoria o alle mediazioni di basso profilo, ma non va neppure confusa con il puro e semplice autoritarismo, che può corrispondere, più che agli interessi oggettivi dell'organizzazione, a dinamiche psichiche (in genere di natura compensativa) volte all'autoaffermazione del tutto personale.

Insomma, al pari di altre competenze - e forse ancora più di tutte - l'assertività non si lascia catturare da facili formule o da affermazioni a senso unico. Molto sinteticamente, il problema fondamentale che l'esercizio di questa competenza racchiude è quello dell'*appropriatezza* del suo uso, e cioè della rispondenza agli interessi dell'organizzazione e alla specificità della situazione in cui tali interessi vanno tutelati. Questo richiede una combinazione di più competenze, quali, in particolare, *l'intelligenza critica* e *l'equilibrio emotivo*. La prima è necessaria per avere lucida consapevolezza della realtà organizzativa, sicché dare ordini perentori e "non voler sentire ragioni" può essere l'unica risposta adeguata in momenti, ad es., di crisi o di grave sbandamento dell'ufficio, mentre lo stesso comportamento può essere assolutamente sbagliato in altre condizioni, ad es. quando i collaboratori danno prova di intelligenza e di senso di responsabilità, e la secca imposizione sortisce allora solo l'effetto di demotivare i migliori e spingerli ad andarsene. Quanto all'equilibrio emotivo, esso solo consente sufficiente libertà da dinamiche psichiche soggettive, che possono spingere, a seconda dei casi e del temperamento personale, o - per quieto vivere - alla fuga dalle responsabilità, dai conflitti e dalle tensioni o, viceversa, a comportamenti di pura prepotenza. A questo *mix* di competenze - da cui dipende l'uso appropriato dell'assertività - va aggiunta *l'integrità*, che obbliga ad essere i primi a rispettare le regole quando si ha il dovere di farle rispettare. Intesa come "competenza di competenze", l'assertività consiste quindi nel far valere, senza favoritismi o vessazioni, e senza capricci dettati da pura emotività, le regole e gli interessi della propria organizzazione, resistendo agli opportunisti e ai prevaricatori e ignorando in questi frangenti, con spirito di imparzialità, logiche di amicizia o di appartenenza.

## Indicatori:

- A. Si sottrae alle sue responsabilità:** Per quieto vivere e per debolezza, tende a dire sì anche a richieste ingiustificate e consente, all'interno dell'ufficio, arbitri, licenze ed inefficienze (ad es. stabilisce o tollera una cattiva ripartizione dei compiti e dei carichi di lavoro, evita di destinare ad altre funzioni persone che hanno manifestamente dimostrato di non saper svolgere bene i compiti loro affidati, valuta e remunera tutti allo stesso modo, indipendentemente dai meriti, per scansarsi il fastidio di eventuali rimostranze ecc.), demotivando i dipendenti più coscienti e responsabili (i quali, dal comportamento "abdicativo" del proprio dirigente, traggono la percezione di non essere riconosciuti nel loro valore e di vedere invece di fatto premiati gli opportunisti o comunque coloro che meno meritano).
- B. Esprime un'idea di assertività prevalentemente formalistica:** Dà istruzioni e direttive, ma, nella fase applicativa, non spiega sempre ai collaboratori con sufficiente chiarezza e con azioni appropriate cosa debbano fare, tant'è che i dipendenti si lamentano di non capire cosa voglia esattamente il loro dirigente. Non di rado adotta, senza prima valutarne bene le ragioni e l'impatto, disposizioni interne che, cadendo dall'alto su un terreno non sufficientemente preparato, non valgono a generare certezza, ma seminano piuttosto confusione, richiedendo così successive modifiche, che, a loro volta, alimentano ulteriore confusione. L'affermazione del proprio ruolo di leader è prevalentemente giocata sulla mera imposizione gerarchica (vi si associa spesso uno stile assertivo capriccioso, troppo dipendente, specie negli scoppi d'ira incontrollati, dagli sbalzi dell'umore), attivando, per reazione, nei collaboratori schemi tattici di aggiramento ed elusione (tipici, per dirla breve, del gioco "guardia e ladro") che bloccano lo sviluppo del senso di autodisciplina e frenano la crescita dell'organizzazione.
- C. Fa osservare le regole:** Sbarra senza esitazioni la strada a comportamenti opportunistici ed elusivi nel proprio ufficio, adottando con risolutezza i necessari provvedimenti. Motiva e spiega in modo chiaro le proprie decisioni senza atteggiamenti compromissori. Rifiuta con fermezza richieste irragionevoli e sa richiamare all'ordine le persone con cui lavora, magari anche con modi bruschi e spicci, ma sempre rispettosi della dignità altrui. Dichiarata con chiarezza le conseguenze dei comportamenti, dando seguito senza titubanze a quanto preannunciato.
- D. Esige il rispetto degli obiettivi:** Controlla la *performance* su standard precisi e quanto più possibile elevati, esigendo accuratezza e puntualità. Discute apertamente con gli interessati eventuali problemi di rendimento. Valuta in modo equanime i collaboratori distinguendo meriti e demeriti, senza cedere a pressioni volte ad appiattare i giudizi. Dimostra di essere rigoroso ed inflessibile anzitutto con sé stesso (in particolare, sa affrontare duri ritmi di lavoro, senza allentare la concentrazione) e promuove, in questo modo, negli altri lo sviluppo dell'autodisciplina e dell'emulazione.
- E. Afferma e rafforza il prestigio della propria organizzazione:** Non esita, nei rapporti con i colleghi o con soggetti esterni, a far valere - se necessario anche con qualche asprezza, ma senza cadere mai nella iattanza - le prerogative e le responsabilità della propria posizione di potere, quando tale atteggiamento è necessario per la salvaguardia della funzionalità, dell'immagine e del prestigio dell'organizzazione. Sa far pesare la propria autorità per superare ogni resistenza. Nell'esercizio del potere e nelle scelte organizzative interne opera con senso di indipendenza, senza farsi condizionare da logiche di amicizia o di appartenenza. Calcola, con grande senso di responsabilità, le conseguenze della propria azione, ma quando vede che le possibilità di compromesso ledono ragioni di principio e convinzioni fondamentali, ha il coraggio di dire: "Non posso far diversamente, da qui non mi muovo". Al livello più alto, l'esercizio dell'assertività può comportare un certo grado di impopolarità (a conferma dell'opinione comune secondo cui l'attitudine a dirigere ha come compagna non occasionale la solitudine).

## LEADERSHIP

### TEAM LEADERSHIP

Un **buon** leader è quello di cui i seguaci quasi non si accorgono; è **mediocre** quando le persone gli obbediscono e lo acclamano; un **pessimo** leader è quello disprezzato dai suoi seguaci. Il leader **migliore** è quello che aiuta le persone di modo che, alla fine, loro non hanno più bisogno di lui.

Lao – Tzu (\*)

(\*) Filosofo cinese del sec. V. a.c., di cui non si conoscono esattamente né il nome, né date esatte, né le vicende della vita. Lao Tzu è un soprannome che significa “vecchio” (*lao*) “filosofo o fanciullo” (*Tzu*)

#### Descrizione:

Tenere insieme - in vista di uno scopo comune - persone diverse, con mentalità, interessi e caratteri diversi e farle cooperare attivamente e spontaneamente (quindi non sotto la costrizione di vincoli giuridico-formali), è il senso della leadership. Benché sulle caratteristiche della leadership esistano intere biblioteche, si può affermare che il leader è colui che alza la “scala dei bisogni” dei componenti del gruppo, rendendo ad essi altamente desiderabile la meta della bravura professionale e il successo della propria organizzazione. L'autorevolezza morale e intellettuale è il sostrato della leadership. Il leader ha le qualità tipiche dell'insegnante duro ed esigente, che non ne lascia passare una, e che riesce però a far amare ai propri studenti ciò che insegna. Con parole semplici e disadorne, un ex carabiniere di leva descrive così, in una lettera a un quotidiano, il senso autentico della leadership, ricordando il suo comandante: “Era capace di prenderti a calci se uscivi dalle righe ma poteva anche andare a parlare col papà del ragazzo balordo che però era solo un ragazzo e si poteva recuperarlo senza mandarlo dentro. Avevamo stima per lui, sapevamo che non ci avrebbe chiesto nulla che non avrebbe fatto anche lui, e che avrebbe fatto lui quello che noi non sapevamo fare”.

Pur avendo una sua precisa identità, la leadership ha tuttavia stili e forme diverse, ed ognuna realizza una particolare sintesi di rigore ed umanità, nella quale gioca un suo ruolo il carattere della personalità, che può andare dall'atteggiamento paziente e comprensivo, ma non debole (generando così le diverse specie di capo prevalentemente “amato”) a quello spiccio e brusco nei modi, ma non irrispettoso (generando così le diverse specie di capo prevalentemente “temuto”). In questa varia fenomenologia, occorre tuttavia acuire lo sguardo, perché sottile è la linea che separa i leader capaci di proporre una visione costruttiva ai propri collaboratori, dai leader fondamentalmente narcisisti. Per questi ultimi “potere e prestigio sono più importanti dell'impegno e dei risultati e la loro preoccupazione è soprattutto quella di conservarsi posizione e importanza, senza nessuna considerazione per il bene degli altri e dell'organizzazione. Il loro comportamento disinvolto, la supponenza, l'arroganza e la disattenzione alla struttura e ai processi organizzativi, l'incapacità di accettare uno scambio di idee veramente reciproco sono di ostacolo al buon funzionamento dell'organizzazione e impediscono a quest'ultima di adattarsi ai cambiamenti interni ed esterni.”<sup>2</sup> La vanità è un difetto assai diffuso, e nessuno ne va del tutto esente, ma l'incapacità di resistere al bisogno di porre in primo piano con la massima evidenza la propria persona è, per il leader, come scrisse una volta Max Weber, quella sorta di “peccato contro lo Spirito” che non può essere perdonato.

#### Indicatori:

- A. Non è un leader efficace:** Non dà istruzioni né orientamenti quando i collaboratori glielo chiedono. Trascura le dinamiche interne del gruppo e con il suo atteggiamento tende a generare (o comunque non evita che si creino) competizioni, rivalità, contrasti e malumori che non giovano al clima di lavoro e indeboliscono l'unità interna della propria organizzazione. Non sa fronteggiare con la necessaria autorevolezza situazioni critiche o di disagio all'interno del proprio ufficio. Non gli è estraneo l'uso del potere a fini di privilegio personale.
- B. E' in difficoltà di fronte agli imprevisti e, più in generale, di fronte ai processi di cambiamento:** Sa gestire le riunioni, stabilendo agenda e obiettivi, tempi, compiti, ecc. Provvede ad informare le persone coinvolte in una decisione sugli scopi della decisione stessa e sugli esiti attesi. Non rappresenta tuttavia per i collaboratori una guida stabile e sicura nei periodi di cambiamento o perché troppo legato alla consuetudine e alla gestione ordinaria (in questo caso tende ad apparire un “brav'uomo” alle prese con problemi più grandi di lui) o perché affronta con agitazione “a vuoto”, umorale e confusionaria – e, in definitiva, sterile - le novità (in questo caso assomiglia al capitano che lancia ordini convulsi all'equipaggio di una nave senza più controllo). Cercano entrambi il consenso, senza saperlo però generare: nei momenti critici il primo si lamenta che gli altri non collaborano o sono indifferenti, mentre il secondo accusa gli altri di avversarlo o di essergli ostile (il tratto lamentoso/acrimonioso è tipico della leadership mediocre). Tutti e due tendono a scaricare sui propri collaboratori le colpe di eventuali insuccessi.

<sup>2</sup> Manfred F.R. Kets de Vries, studioso olandese, docente di gestione delle risorse umane presso l'INSEAD – European Institute of Business Administration, scuola aziendale a livello mondiale che ha sede a Fontainebleau in Francia.

### Classi A/B: tipi di “non-leadership” o di “semileadership”

Un procedimento ricorrente nella comune esperienza valutativa è quello di cercare di comprendere la varietà (spesso apparentemente contraddittoria) dei comportamenti *come se* fossero espressione di una realtà sottostante unitaria, costituita dall'essere questo o quel *tipo* di persona. E' un procedimento le cui conclusioni sono del tutto ipotetiche, e che, tuttavia, può servire a facilitare una comprensione più profonda dei comportamenti, se è vero che comprendere una molteplicità di dati significa riuscire a ricondurli ad una unità organica e coerente. Senza quindi voler negare il principio che valutare le competenze significa valutare l'*agire* delle persone e non il loro *essere*, si può tentare una lettura “in filigrana” delle due classi di indicatori comportamentali appena descritti, provando a ritrovarvi tipi di leadership (o, meglio, di non-leadership o di semileadership) ben noti ai collaboratori dei capi e, più in generale, a chiunque abbia familiarità con la vita degli uffici. Alla prima classe di indicatori può corrispondere, come tipologia, il capo “estraneo”, che si caratterizza per lo scarso apprezzamento di cui è oggetto da parte dei collaboratori. Alla seconda classe di indicatori possono invece corrispondere due diversi tipi di capo: il “brav'uomo” e l' “umorale”. Il primo tende a suscitare nei collaboratori una forma di benevola comprensione che ha qualche affinità con il compatimento. Il secondo (il capo “umorale”) genera nei collaboratori sentimenti che vanno dalla rabbia impotente all'adesione acritica infantile. Più in generale, agli occhi dei collaboratori i capi mediocri hanno una caratteristica comune: difettano di “passione”, cioè di autentica dedizione alla causa al servizio della quale operano, né dimostrano la lungimiranza e il distacco interiore necessari a chi ha il compito di guidare uomini.

- C. Promuove l'efficacia del gruppo:** Nella fase di costituzione del gruppo, contribuisce attivamente a fissarne le regole interne di funzionamento. Dedicava tempo e impegno a tenere alto il morale e la produttività del gruppo (es. assegnare al team compiti specifici, decidere inserimenti o uscite di membri del team, fare *training* ed attività di “allenamento”, chiedere e ottenere contributi da altri). Non approfitta della lealtà dei suoi collaboratori e non li “usa” per scaricare su di essi le proprie manchevolezze, né ricorre ad atteggiamenti manipolatori nei loro confronti.
- D. Si afferma come leader:** Svolge continua opera di convincimento e di assistenza per fare in modo che gli altri aderiscano alla missione, agli obiettivi, ai programmi del gruppo. Dà il buon esempio indicando con il proprio agire qual è il modello dei comportamenti desiderati. Si assicura che i compiti del gruppo siano portati a termine. Crea un clima di fiducia e di cooperazione. Ha coscienza dei bisogni anche emotivi dei componenti del proprio team e se ne prende cura. Si impegna attivamente per assicurare al gruppo le risorse di cui ha bisogno. Protegge il gruppo e la sua reputazione.
- E. Trasmette una visione avvincente:** Ha un reale carisma, comunica una visione che suscita entusiasmo e impegno nella missione del gruppo. Esprime nella sua condotta una qualità particolare di perfezionismo, che non si confonde con la pignoleria burocratica e non suscita perciò reazioni di fastidio, ma desta ammirazione per la passione e l'impegno che vi mette e la bravura che dimostra. Rifugge da vaghe astrazioni e da slogan fumosi ed ha una prospettiva strategica chiara, completa e lungimirante, che riflette il suo interesse per i particolari ed una profonda conoscenza dei dettagli. Avvia progetti di ampio respiro e ne segue attentamente l'attuazione. E' dotato di empatia e di grande capacità di ascolto. Promuove il senso di autocontrollo e di autocritica dei componenti del gruppo, rafforzandone i legami, ma evitando al tempo stesso che lo “spirito di corpo” diventi “spirito gregario” soffocando la creatività individuale. Crea e guida team di alto livello.

### Postilla: che differenza c'è fra l'assertività e la team leadership?

L'assertività riguarda l'uso del potere *formale*, mentre la team leadership riguarda l'uso del potere *carismatico*, cioè dell'influenza che si esercita sugli altri non in forza della posizione di ruolo rivestita, ma delle proprie qualità personali. Molto schematicamente, l'assertività è la leadership in quanto energia capace di contrastare dinamiche negative (individuali o di gruppo) che minano la cooperazione organizzativa, mentre la team leadership è la leadership in quanto capacità di attivare e incanalare dinamiche positive (individuali o di gruppo) che favoriscono la cooperazione organizzativa. In estrema sintesi, l'assertività è capacità di dire “no”, mentre la team leadership è capacità di dire “sì”. *No* a tutto ciò che rischia di disgregare un'organizzazione. *Sì* a tutto ciò che la rafforza, chiamando a raccolta e ravvivando le forze disperse ed assopite che esistono in ogni organizzazione e attendono solo qualcuno che – interpretando fino in fondo il compito affidatogli – sappia dare loro un senso e una speranza per cui impegnarsi.