Piero Vigutto

La valutazione della performance: una questione di micron

Identificare, valutare e sviluppare le competenze delle persone per tenersele strette

MANAGEMENT

TOOLS

FrancoAngeli

MANAGEMENT TOOLS

Visioni, esperienze, metodologie per potenziare competenze e capacità: proprie e dei collaboratori

---

Management Tools offre a tutti i professional (e agli imprenditori) testi precisi, puntuali, agili e innovativi. Scritti appositamente da consulenti qualificati, i volumi affrontano tutte le aree e i temi di rilievo per valorizzare le competenze e indirizzare al successo le organizzazioni.

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati
possono consultare il nostro sito Internet: *www.francoangeli.it* e iscriversi nella home page
al servizio "Informatemi" per ricevere via e.mail le segnalazioni delle novità
o scrivere, inviando il loro indirizzo, a "FrancoAngeli, viale Monza 106, 20127 Milano".

Piero Vigutto

La valutazione della performance: una questione di micron

Identificare, valutare e sviluppare le competenze delle persone per tenersele strette

FrancoAngeli

TOOLS

Isbn: 9788835165385

Progetto grafico di copertina di *Elena Pellegrini*

1a edizione Copyright © 2024 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito www.francoangeli.it

Indice

Introduzione pag. 9

1. Cosa non è la valutazione » 13

2. Cos'è la valutazione » 17
1. Processo di valutazione » 19
2. Valutazione del potenziale » 20
3. Valutazione delle competenze » 22
4. La valutazione della prestazione » 23

3. Le caratteristiche di un sistema di valutazione » 26
1. Definire obiettivi » 26
2. Feedback » 27
3. Interventi di correzione e sviluppo » 30

4. Utilità della valutazione » 32
1. Fattori determinanti del cambiamento » 33
2. Gestire il *change management* responsabilizzando il dipendente » 34

5. Opportunità gestionali della valutazione » 37
1. Leadership » 37
2. Riduzione costi » 40
3. Maggiore impatto della formazione » 41
4. Attraction e retention » 42
5. Il ROI sulle risorse umane » 43
6. Lavoro agile e valutazione della performance » 44
7. Valutazione del personale, i vantaggi per il dipendente » 46

6. Progettare la valutazione del personale pag. 49
1. Scopo della valutazione » 51
2. Indicazione dell'oggetto di valutazione » 52
3. Comunicazione interna » 54
4. Determinazione dei tempi della valutazione » 55
5. Restituzione » 56
6. Il tempo gusto » 57
7. Tecnologia e valutazione » 57
7.1. Piattaforme di valutazione online » 58
7.2. Learning management system (LMS) » 59
7.3. Strumenti di valutazione comportamentale » 60
7.4. Intelligenza artificiale (AI) » 62
7.5. Gamification » 64
7.6. Excel » 65

7. Organizzare un processo di valutazione della performance » 66
1. La valutazione 360° » 67
1.1. Fase 1: pianificazione » 68
1.2. Fase 2: comunicazione e somministrazione » 68
1.3. Fase 3: analisi e utilizzo dei risultati » 69
2. KPI e OKR, incidenti critici, autovalutazione ed etero-valutazione » 70
2.1. Alcuni approcci comuni » 71
2.2. Diffusione degli Analytics per analisi predittive » 72
2.3. Decisioni data driven » 73
3. Strumenti di valutazione » 75
3.1. Strumenti home made » 75
3.2. Strumenti di valutazione in commercio » 76

8. Comunicare l'esito della valutazione » 78
1. Organizzare i risultati della valutazione » 79
2. Comunicare la valutazione » 81
3. Chi deve comunicare, come e a chi » 82

9. Agire dopo aver raccolto i dati: e ora cosa faccio? » 84
1. Puntare sull'engagement » 84
1.1. Identificazione delle lacune » 85
1.2. Coaching individuale » 85
1.3. Mentoring » 86
1.4. Sviluppo delle competenze trasversali » 87
1.5. Job rotation » 87

2. Strumenti di retention del personale pag. 88
2.1. Aumento salariale » 88
2.2. Bonus di performance » 90
2.3. Piani di incentivi a lungo termine » 91
2.4. Benefit aggiuntivi » 92
2.5. Promozioni e avanzamenti di carriera » 95
2.6. Programmi di sviluppo e formazione » 96
2.7. Flessibilità lavorativa » 97
3. Retention economico-emotiva » 98
3.1. Patti di non concorrenza » 98
3.2. Stay bonus » 99
3.3. Conclusioni » 101

10. Azioni di correzione organizzativa » 102
1. Indicatori di prestazione » 103
2. Indicatori di redditività nella valutazione della performance » 104
3. Rimodulazione » 105

Conclusioni » 107

Appendice – Normativa » 109

Bibliografia » 113

Introduzione

La pressione sui giovani cuochi di oggi è molto più grande rispetto al passato in termini di competenze sociali, capacità di marketing, tecniche di cottura, personalità e, soprattutto, di presentazione del piatto. È pertanto necessario essere forti. Fisicamente in forma. I miei cuochi vengono così pesati ogni volta che entrano in cucina.

Gordon Ramsay

Il primo spunto per affrontare questo volume lo troviamo proprio nella frase di Gordon Ramsay all'inizio di questa introduzione. *I giovani cuochi sono sottoposti a una grande pressione* – dice Ramsay – *molto più di una volta* e continua elencando alcuni parametri con cui vengono valutati. Spesso nelle aziende ho parlato con titolari e manager che hanno candidamente affermato come conoscessero bene il loro personale e tuttavia dimostravano sovente una lacunosa metodologia di indagine interna; la valutazione delle loro persone si basava più sulla spanna che sul calibro, in un mondo che ormai si muove sul filo dei micron.

A questo proposito vorrei citare l'incontro interessantissimo che ebbi con un imprenditore della metalmeccanica da cui prende spunto il titolo di questo libro. Era la prima volta che facevo visita all'azienda che già da fuori dava l'impressione di essere moderna. Chi fa il mio lavoro sa però che troppo spesso l'abito non fa il monaco, tuttavia non era questo il caso. Dopo l'incontro in un modesto ufficio senza fronzoli ma ergonomicamente curato, il titolare mi accompagnò in produzione, un'area separata dagli uffici da una porta tagliafuoco che si apriva su un mondo totalmente diverso da quello che avevo conosciuto da bambino quando accompagnavo al lavoro mio padre, caporeparto in una grossa azienda metalmeccanica del Friuli. Non vi era limatura di ferro né macchie di olio per terra, le macchine CNC (Controllo Numerico Computerizzato) silenziosissime racchiuse in un involucro bianco si muovevano autonomamente e venivano programmate da un operatore che aveva dismesso la tuta blu e indossato il camice bianco. Sembrava di essere alla NASA.

Il titolare mi spiegò che la scelta di utilizzare gli ultimi incentivi dell'Esecutivo in corso all'epoca per convertire la produzione era derivata dalla consapevolezza che il mondo non stava cambiando, era già cambiato, e lui

non voleva rimanerne escluso. Aveva investito in macchinari e formazione per il personale e, anche se non tutti avevano visto bene l'arrivo delle "astronavi", mi disse indicando i candidi gusci, e aveva dovuto fare una grande opera di convincimento sia con i dipendenti che con i sindacati per far accettare il monitoraggio continuo del personale e della produzione, alla fine lo sforzo aveva dato i suoi frutti che mi descrisse in questa maniera: "Vede dottore, questa macchina è tipo un calibro ma invece di essere meccanico è provvisto di un laser con cui rileva le più piccole imperfezioni" disse mostrandomi con orgoglio uno di quei gusci. "Con questo strumento riusciamo a misurare differenze di micron"[1] mi disse "che a noi serve per offrire il lavoro di qualità necessario a rimanere sul mercato. Se non lavorassimo sui micron saremmo come tutti i nostri competitor e noi ci teniamo a differenziarci non solo per i pezzi che costruiamo". Gli chiesi che cosa intendesse dire, mi rispose che "Le macchine non vanno avanti da sole, dobbiamo avere persone preparate ma anche felici di fare quello che fanno. Se non sviluppiamo il potenziale personale di ognuno di loro non avremo mai una resa al cento per cento. Per sviluppare il potenziale dobbiamo conoscerlo e quindi misurarlo".

Ecco, la valutazione del personale serve proprio a questo.

Nel libro che ho scritto sulla selezione del personale[2] ho introdotto il concetto di valutazione delle competenze da attuarsi in fase di selezione del personale attraverso un sistema tanto semplice quanto efficace. Partendo da quel punto lasciato in sospeso, ma senza volermi ripetere, questo testo ha lo scopo di fornire concetti teorici su cui riflettere per creare e applicare strumenti pratici per la valutazione del personale. Partendo dalla descrizione di modelli che ho creato in alcune aziende, cercherò di offrire al lettore contenuti che possano servirgli per costruire un modello personalizzato di valutazione del potenziale, delle competenze tecniche e trasversali da inserire in un concetto di organizzazione figlia (forse nipote) del paradigma economico classico. L'applicazione della filosofia del "conosci te stesso attraverso la conoscenza delle tue persone", porterà il lettore a superare il concetto di *homo economicus* fino ad arrivare al concetto di *homo cogens* decretando il superamento del paradigma economico classico che, diciamolo, non rappresenta più la vera condizione in cui le aziende operano, almeno riguardo alle persone. Più in generale non si tratta più solo del sapere, saper fare, saper essere ma di inserire queste direttrici in un sistema valutativo nella contrattualistica di secondo livello che superi la rigida

1. Un micron corrisponde a un milionesimo di metro pari a 1 μm = 1×10^{-6} m.

2. Vigutto P., *Organizzare la selezione nelle PMI: Indicazioni e strumenti per valutare i candidati, comporre le esigenze e governare il processo*, FrancoAngeli, 2018.

e a volte non esaustiva classificazione dei ruoli nel CCNL di riferimento migliorando le condizioni di lavoro delle persone e quindi la produttività d'impresa.

Nel libro *La scuola di profitto*[3], Francis Oppenheim sostiene che le aziende tradizionali debbano aggiornarsi per sopravvivere nel mondo moderno e invita gli imprenditori ad assumere una visione globale del business che contempli tutti gli aspetti dell'azienda, dalla produzione alla vendita, dal personale all'amministrazione. Uno dei concetti chiave del libro è che gli imprenditori hanno a disposizione risorse che devono essere trasformate in valore: i clienti potenziali devono essere convertiti in clienti reali; le materie prime devono essere trasformate in prodotti; la solvibilità e l'affidabilità devono essere trasformate in disponibilità; il personale generico e inesperto deve essere trasformato in personale qualificato. Il libro venne scritto e pubblicato nel 1970 ma è più che mai attuale.

Il management ha quindi bisogno di imparare a parlare una lingua nuova, adeguata al contesto che subirà un ulteriore stravolgimento con l'applicazione delle nuove tecnologie e con l'avvento dell'intelligenza artificiale. Vediamo su cosa possiamo ragionare insieme e quali nuove rotte disegnare.

3. Oppenheim F., *La scuola di profitto*, Garzanti, 1970.

1 Cosa non è la valutazione

Per avere successo, la valutazione della competenza deve essere animata più dal desiderio di imparare e di migliorare che dall'esigenza di limitare e punire.

Avedis Donabedian

La teoria della complessità ci offre una lente attraverso la quale scrutare i tessuti intricati dei sistemi che ci circondano, dalle galassie lontane fino alle più minute interazioni umane. È come un'osservazione profonda nel cuore stesso della natura, che rivela connessioni sottili e comportamenti emergenti che sfuggono all'occhio non allenato[1]. Ma che cosa significa davvero essere immersi nella complessità? Come possiamo navigare attraverso i suoi meandri senza perderci nel labirinto delle interazioni?

Iniziamo con una semplice domanda: cos'è la complessità? La complessità è la trama intricata dei sistemi, la danza imprevedibile degli elementi che li compongono. È come un mosaico in continua evoluzione, in cui ogni tessera rappresenta un'entità interconnessa, influenzata da e influenzante tutte le altre. La complessità non si limita a un campo specifico ma si manifesta ovunque, dalla matematica alla biologia, dall'economia alla psicologia sociale.

Per comprendere appieno la complessità, dobbiamo esplorare le sue varie manifestazioni. Iniziamo distinguendo tra sistemi lineari e non lineari. Nei sistemi lineari, le relazioni di causa ed effetto sono dirette e prevedibili. Ma quando entriamo nel regno dei sistemi non lineari, la trama diventa più intricata. Qui, una molteplicità di cause può portare a un unico effetto, o, viceversa, una singola causa può generare molteplici effetti. È come un intreccio intricato di fili, dove ogni nodo rappresenta un'interazione unica, e ogni connessione può portare a conseguenze impreviste[2].

Tra i sistemi non lineari, ci sono quelli complessi e quelli caotici. Nei sistemi complessi, le interazioni sono così numerose e interconnesse che anche piccoli cambiamenti possono avere ripercussioni significative. È co-

1. Mitchell M., *Complexity: A Guided Tour*, Oxford University Press, 2009.
2. Cravera A., *Allenarsi alla complessità*, EGEA, 2020.

me gettare una pietra in uno stagno: le onde si propagano, interagendo tra loro e creando un intricato disegno sulla superficie. Ma nei sistemi caotici, anche il più piccolo cambiamento può scatenare un turbine di eventi imprevedibili. È come il battito d'ali di una farfalla che scatena una tempesta dall'altra parte del mondo, un'immagine potente della sensibilità estrema alle condizioni iniziali.

Nelle organizzazioni aziendali, la complessità si manifesta in molteplici modi. Dalla gestione della diversità e dell'inclusione alla navigazione delle rapide evoluzioni tecnologiche, le sfide sono molteplici e interconnesse[3]. Ma la complessità non è solo una questione di problemi da risolvere; è anche una fonte di opportunità. L'auto-organizzazione, ad esempio, è un potente strumento per adattarsi alle mutevoli condizioni del mercato, mentre le reti complesse offrono nuovi modi di comprendere e gestire le relazioni tra clienti, fornitori e altre parti interessate.

Ma come possiamo valutare e gestire la complessità in modo efficace? È qui che entra in gioco la teoria della valutazione. Integrando approcci basati sulla complessità nella valutazione dei rischi e delle prestazioni, le aziende possono anticipare le sfide, adattarsi ai cambiamenti e sviluppare strategie di mitigazione più efficaci. Dal monitoraggio dei segnali deboli alla pianificazione di scenari, gli approcci basati sulla complessità offrono strumenti potenti per navigare le acque agitate della modernità[4].

Ma la complessità non riguarda solo i numeri e le analisi; riguarda anche le persone e le loro interazioni. La valutazione delle prestazioni collettive e la promozione della collaborazione sono elementi chiave per il successo in un mondo sempre più interconnesso. Attraverso l'uso di modelli computazionali e l'adozione di approcci agili e iterativi, le aziende possono ottenere una comprensione più profonda delle dinamiche organizzative e sviluppare strategie più efficaci per affrontare le sfide del futuro.

In ultima analisi, la complessità è una realtà inevitabile della vita moderna. Ma anziché temerla, dovremmo abbracciarla come un'opportunità per crescere e prosperare. Con una comprensione profonda della complessità e degli strumenti giusti per affrontarla, possiamo superare qualsiasi sfida e raggiungere nuove vette di successo[5]. E così, mentre ci immergiamo nelle

3. De Toni A.F., Comello L., *Prede o ragni. Uomini e organizzazioni nella ragnatela della complessità*, UTET, 2005.

4. Collins J., *Good to Great. Come si vince la mediocrità e si raggiunge l'eccellenza*, Mondadori, 2022.

5. Weick K., *Sensemaking in Organizations*, Foundation for Organizational Science, 1995.

profondità della complessità, possiamo trovare la chiave per sbloccare il nostro pieno potenziale e trasformare il mondo che ci circonda[6].

Partiamo dalla frase di Avedis Donabedian che ho riportato all'inizio. Donabedian era un medico, padre dello studio della qualità nell'assistenza sanitaria e attivo nella ricerca medica. In una frase egli è riuscito a sintetizzare il vero concetto di valutazione: desiderio di imparare e di migliorare. Purtroppo, spesso la valutazione viene vista diversamente.

Da piccoli a scuola la maestra valutava le nostre conoscenze. Il voto da 1 a 10 era uno strumento di autoconsapevolezza: oltre il 6 eri salvo, sotto il 6 erano guai.

Questo tipo di misurazione ha lasciato in noi profonde deviazioni culturali in fatto di valutazione.

1. Il concetto di "da 6 in su sono salvo" porta a pensare che basti arrivare al 6 e tutto quello che è maggiore di 6 assume quasi un senso di inutilità. In fondo perché sprecare altre energie se ho già la sufficienza?
2. La percezione legata al "meno di 6 e verrò punito dai miei genitori" porta a concentrare l'attenzione su come arrivare a 6 che è il punto di salvezza. Questo distrae dall'analisi delle criticità insite nel processo di studio e focalizza l'attenzione sul voto. In questo modo non si impara dagli errori ma ci si concentra unicamente sul voto.
3. Il sistema di valutazione utilizzato viene percepito come aleatorio perché si basa sulle conoscenze del professore utilizzate come metro; quali siano queste conoscenze non lo sappiamo, sappiamo solo che sono superiori a quelle dell'alunno e che nulla potrà impedire al docente di applicare un sistema diverso per ognuno degli allievi. Quindi il retropensiero che hanno avuto tutti almeno una volta a scuola è: "se prendo meno di 6 è perché il professore ha utilizzato un metro non oggettivo e non omogeneo e discriminante", che possiamo riassumere con "ho preso meno di 6 perché ce l'ha con me". Quindi inutile impegnarsi più di tanto.
4. La scala da 1 a 10 non è idonea alla valutazione perché non ha valori intermedi che nei sistemi di valutazione sono uno spartiacque ed evitano la dicotomia promosso o bocciato.

Questo modo di pensare ce lo portiamo avanti anche dopo aver concluso il ciclo di studi e spesso impedisce a molti di anelare all'eccellenza (soprattutto il terzo punto). È quindi più che comprensibile che, quando a

6. Fullan M., *The New Meaning of Educational Change*, Teachers College Press, Columbia University, 2001.

una platea di dipendenti viene posta la questione della misurazione della performance, al possibile risultato vengano associate le visioni più nere. Non parliamo poi del sindacato che interverrà, giustamente, a tutela del lavoratore e alla valutazione di possibili discriminazioni mettendo le mani avanti. Senza un'adeguata comunicazione delle motivazioni, dello scopo e del significato dell'operazione, qualunque essere umano che abbia frequentato almeno le scuole primarie si preoccuperebbe prima del sistema di valutazione e, una volta applicato, di avere almeno 6 per paura di una eventuale punizione[7].

Vi è poi chi non intende valutare la performance del dipendente perché, come disse il mio vecchio datore di lavoro, "Non so se voglio sapere cosa succede in casa mia". Un po' come salire sull'automobile e staccare tutti i contatti delle spie del cruscotto, salvo poi meravigliarsi che la macchina è rimasta senza benzina.

Purtroppo, in questi anni la valutazione della performance è stata usata in maniera impropria, penso ancora a quell'imprenditore che mi disse: "Mi faccia una valutazione così facciamo un bel repulisti". La valutazione non è un modo per sfrondare i rami secchi ma per far crescere più forti i frutti[8].

Ora che abbiamo visto cosa non è la valutazione del personale, vediamo cos'è e come funziona.

7. Guerrini A., *Strumenti per la valutazione delle performance. Profili evolutivi dell'analisi degli scostamenti (Tools of performance measurement. A new report for variance analysis)*, "Management Control", a cura di Andrea Guerrini, 2, 2011.

8. Carretta A., Dalziel M.M., Mitrani A., *Dalle risorse umane alle competenze*, FrancoAngeli, 1992.

2 Cos'è la valutazione

È importante che uno scopo non sia mai definito in termini di attività o di metodo. Deve includere progetti per il futuro ed essere un giudizio di valore.

William Edwards Deming

La valutazione è l'espressione di un giudizio oggettivo, basato su dati concreti, finalizzato a promuovere un miglioramento continuo di un elemento. La raccolta di dati concreti deve seguire un metodo che garantisca la conoscenza di ciò che viene valutato e la ripetibilità della valutazione sul soggetto e su soggetti diversi.

Se consideriamo un gruppo come un sistema aperto, che vuole innescare cambiamenti migliorativi attivi finalizzati all'adeguamento delle proprie strutture con l'ambiente esterno e mantenendo al contempo livelli alti di qualità delle singole componenti, esso non può esimersi dall'avere un sistema interno di controllo e valutazione della capacità che i singoli componenti hanno di interagire e di connettersi tra loro e con l'esterno. Diversamente il gruppo, privo di un sistema di monitoraggio continuo, rischia di interiorizzare unità non allineate che prima o poi cesseranno il rapporto con l'azienda o vi entreranno in conflitto. L'impresa che non valuta il personale in entrata e *in itinere* sosterrà costi accessori non ammortizzabili.

La modalità di valutazione interna più efficace risiede nel *cross assessment*, definito come la varianza registrata tra autovalutazione ed eterovalutazione.

Nelle pagine che seguono esamineremo le caratteristiche di uno degli strumenti di valutazione del potenziale più evoluti presenti sul mercato. Si tratta di *IAS – Interpersonal Awareness System*[1], uno strumento che lavora in *cross media assessment* con ambienti analitici tra i più profondi e completi, conservando, al contempo, la semplicità di esecuzione e l'investimento contenuto.

1. Vigutto P., Galiazzo G., *Sistemi di valutazione e analisi del dato in ambito HR*, 2012.

L'autovalutazione (da ora anche A-V) viene definita come la valutazione del sé, del proprio comportamento e della propria azione all'interno del gruppo[2]. L'autovalutazione richiede una riflessione su *soft* e *hard skill* possedute e una parametrizzazione su scala Likert che va da 1 a 5 (1 = per niente d'accordo; 5 = totalmente d'accordo) delle proprie competenze. L'autovalutazione è un sistema che evidenzia in autonomia i propri punti di forza e di criticità con i limiti che possiamo immaginare; ecco perché deve avere un metro di confronto oggettivo che mitighi l'aleatoria soggettività della valutazione.

L'eterovalutazione è la valutazione esterna, effettuata dall'altro espressa attraverso la *peer evaluation* o *peer assessment*. La *peer evaluation* non è un'azione disgiunta dalla vita normale, anzi, ci appartiene come esseri umani e a volte diamo giudizi sugli altri in maniera automatica, quasi senza accorgercene. È importante, in un contesto di valutazione aziendale, che l'analisi dei dati derivanti da questa attività sia di tipo analitico e non soggettivo, in modo da non incorrere in critiche da parte dei valutati che rilevano una incongruenza tra autovalutazione ed eterovalutazione[3]. La rilevazione di dati empirici, omogenei e quantificabili non solo risparmia critiche ai valutatori, ma può essere utilizzata come strumento di gestione delle comunicazioni informali interne al gruppo.

Il cross assessment è il confronto tra eterovalutazione e autovalutazione; costruisce una proiezione del vissuto che coglie le linee di tendenza dell'attuale e del potenziale posizionamento del sistema[4]. Questo confronto viene definito *cross assessment* che può essere usato per definire un indice di consapevolezza prossimale[5] che possiamo definire come *Proximity Consciousness Index*, definibile come la distanza tra l'autovalutazione e la media delle eterovalutazioni. Il valore identificato può in unica battuta dare una proiezione delle relazioni al momento della somministrazione, e come analisi ripetuta può riferire uno storico degli andamenti delle relazioni gruppali.

Il *cross assessment* permette agli attori interni ed esterni di confrontarsi su parametri fissi e reciproci, il cui valore è oggettivo e riconosciuto da

2. Berger E., Ostinelli G., *Autovalutazione d'istituto. Istruzioni per l'uso*, Carocci, 2006.

3. Kulkarni C., Chinmay E., Bernstein M.S., Klemmer S.R., *Peer Studio: rapid peer feedback emphasizes revision and improves performance*, "Proceedings of the second ACM conference on learning @ scale", 2015.

4. Sun Y., Kantor P., *Cross-Evaluation: A new model for information system evaluation*, "Journal of the American Society for Information Science and Technology", 57(5), 2006.

5. Bonino S., Tani A.F., *Empatia, I processi di condivisione delle emozioni*, Giunti, 2010.

tutti. Il sistema di valutazione, sempre visto nell'ottica *kaizen* di miglioramento continuo, se condiviso dal gruppo diventa il modo in cui i soggetti si mettono in discussione al fine di migliorare le proprie interazioni focalizzandosi sul mantenimento dei punti di forza e su un intervento mirato sui punti di criticità. In questo modo lo IAS diventa strumento di analisi di efficienza ed efficacia del sistema di interazione e di lavoro, dei piani formativi, delle *governance policies*, dei sistemi premianti e di tutte le politiche HR aziendali sia presenti che future.

1. Processo di valutazione

Affinché tale processo possa avvenire correttamente, i parametri di raccolta dati devono essere univoci per esprimere un giudizio di valore. La valutazione può essere quindi fatta usando fattori di relazione:

1. **Monodimensionali:** ovvero da un solo soggetto (*self assessment*). La valutazione sarà sempre parziale e produrrà un giudizio univoco che terrà in considerazione solo le opinioni del valutatore.
2. **Multidimensionali:** ovvero da diversi soggetti (*Peer assessment*). La valutazione sarà sostanzialmente imparziale, in quanto, anche i giudizi di parte o estremi (solo negativi o solo positivi) si perderanno automaticamente nella media dei giudizi degli altri valutatori che hanno rapporti differenti con il valutato, anche di tipo gerarchico. L'analisi del giudizio sarà più completa ma anche più complessa in quanto si dovrà tenere in considerazione i seguenti step:
   a) **determinazione dell'oggetto dell'indagine:** cosa stiamo indagando. Va circoscritto l'ambito o gli ambiti di analisi del soggetto e i parametri di valutazione dello stesso;
   b) **definizione condivisa dei metodi e degli strumenti di cui avvalersi:** l'analisi dei dati diventa assai complessa e necessita di uno strumento informatico e statistico capace di aggregare i dati raccolti e di estrapolare risultati di valore;
   c) **formulazione di giudizi di valore:** il giudizio non è mai finalizzato alla critica ma è finalizzato alla crescita. Questo significa che qualunque sia il risultato finale, esso ha la caratteristica di asetticità emotiva, ovvero non vengono formulate critiche personali sul soggetto, e finalizzate alla crescita individuale all'interno di un gruppo. Il giudizio diventa quindi strumento che individua le differenze tra le azioni svolte e gli obiettivi da raggiungere, ponendo il focus sugli specifici punti di criticità su cui si deve intervenire;

d) **ricaduta:** azioni finalizzate a implementare le buone prassi. La valutazione non deve mai essere considerata come il punto di arrivo, ma come punto di partenza, su cui basarsi per attuare azioni specifiche e personalizzate atte a innescare un cambiamento migliorativo nel soggetto e nel gruppo;
e) **monitoraggio:** la raccolta *just in time* dei dati necessari per l'analisi dei target raggiunti dal gruppo permette di intervenire immediatamente sulle criticità. Il monitoraggio continuo deve essere garantito da una metodologia e da un insieme di azioni semplici da esplicitare, che garantiscano al valutatore un investimento temporale ridotto ma efficace.

Vediamo ora nello specifico quali sono i macro-aspetti da considerare quando si parla di valutazione della performance del personale.

2. Valutazione del potenziale

Il potenziale di una persona si riferisce alle capacità, alle abilità e alle risorse che un individuo possiede o può sviluppare per raggiungere il successo, il progresso e il benessere personale e professionale. Si tratta di un concetto che riflette le possibilità di crescita, apprendimento e realizzazione di una persona in base alle sue caratteristiche intrinseche e alle opportunità che gli sono offerte. Il potenziale di una persona non è statico, ma può evolvere nel corso del tempo attraverso l'esperienza, l'apprendimento e lo sviluppo delle competenze. Il potenziale può essere espresso in vari ambiti della vita, come il lavoro, lo studio, le relazioni interpersonali, la creatività e il benessere personale.

Alcuni elementi che contribuiscono al potenziale di una persona sono innati, altri si possono sviluppare, altri ancora hanno una componente innata ma possono essere sviluppati. Un elenco sicuramente non esaustivo include:

1. **Talenti e abilità:** le predisposizioni naturali di una persona verso determinate competenze o talenti, alcuni sono innati come l'intelligenza e la creatività.
2. **Motivazione e impegno:** la volontà e l'energia dedicata a perseguire obiettivi personali o professionali, insieme alla determinazione nel superare le sfide e nell'apprendimento continuo.
3. **Capacità di apprendimento e adattamento:** la capacità di acquisire nuove conoscenze, competenze e adattarsi a nuove situazioni e contesti.

4. **Intelligenza emotiva:** la capacità di comprendere ed esprimere le proprie emozioni in modo sano, nonché di comprendere e gestire le emozioni degli altri.
5. **Capacità di lavoro in team:** sempre più richiesta in quanto, l'esperienza di ognuno insegna, nessuno può bastare a se stesso, diventa quindi indispensabile possedere la capacità di lavorare all'interno di un gruppo di lavoro per contribuire al raggiungimento degli obiettivi.
6. **Autostima e fiducia in se stessi:** una sana percezione di sé, la fiducia nelle proprie capacità e la capacità di affrontare le sfide con una mentalità positiva.
7. **Capacità di problem solving:** la capacità di analizzare situazioni complesse, identificare soluzioni efficaci e prendere decisioni informate.
8. **Perseveranza:** la capacità di affrontare le avversità, superare gli ostacoli e riprendersi dagli insuccessi.

Il potenziale di una persona può essere sviluppato e massimizzato attraverso l'acquisizione di nuove competenze, l'autoriflessione, il mentoring, la formazione e l'esperienza pratica. È importante riconoscere e sfruttare il proprio potenziale per perseguire il successo personale e raggiungere una vita soddisfacente.

Come abbiamo visto dall'elenco sopra indicato, il potenziale è composto da competenze trasversali. Pare quindi indubbio che sempre di più la differenza all'interno del gruppo di lavoro la facciano le persone. Le competenze tecniche non bastano più, le aziende hanno bisogno, oltre alle risorse economiche, anche e soprattutto del capitale umano. Attualmente, l'attenzione si sta spostando sulla struttura del sistema azienda, con particolare focus sulle relazioni e gli stili relazionali presenti nei gruppi di lavoro, intese come caratteristiche che i singoli devono saper esprimere, per offrire al team il valore aggiunto di cui ha bisogno. Il mondo produttivo necessita di una riforma del pensiero economico. Oggi l'azienda va pensata come un luogo che pone grande attenzione al singolo e, contemporaneamente, al team, considerati entrambi come soggetti aziendali a carattere partecipativo, oltre che produttivo. Diventa fondamentale la capacità di mettere al centro e di valorizzare le energie di tutti i soggetti coinvolti. Per fare questo non si possono sottovalutare le individualità e le soft skill che vengono espresse da ogni membro del team. L'organizzazione deve saper riconoscere e dare valore alle diversità interne, sviluppando al contempo l'attitudine al sostegno di chi esprime al meglio le caratteristiche personali che sono in linea con l'ambiente azienda, e, al contempo, accompagnare nel cambiamento chi non è perfettamente allineato. Per fare questo c'è bisogno di strumenti che analizzino e riportino oggettivamente e obietti-

vamente il pensiero del singolo membro riguardo al gruppo, e il pensiero del gruppo riguardo al singolo membro. Il confronto dei dati ricavati, formalizza la distanza di visione che le entità distinte (gruppo e membro del gruppo) hanno in merito alle azioni da intraprendere, le modalità di relazione, le criticità, la distanza o la prossimità rispetto alle regole di gestione interna e di sviluppo personale. Uno strumento come questo formalizza le differenze, inevitabili ma individualizzabili, su cui intervenire con le più adeguate tecniche di gestione dei gruppi di lavoro.

3. Valutazione delle competenze

L'obiettivo del processo di valutazione è fornire informazioni precise e attendibili sul potenziale di sviluppo professionale delle risorse umane qualificate dell'azienda. Ciò permette di valorizzarle adeguatamente nel loro interesse e nell'interesse dell'azienda stessa. Infatti, viene suggerita la realizzazione di una mappatura del potenziale e delle competenze in fase di cambiamento in modo da gestire al meglio la retribuzione, la carriera e la formazione. Pianificare le qualità della gestione del cambiamento in termini di sviluppo del personale per creare un rapporto sinergico tra le competenze attuali[6] e le aspettative dell'organizzazione porterà l'impresa ad avere i dati per una migliore gestione delle proprie persone adeguando le competenze alle necessità e portando il personale a vivere al meglio un momento generalmente stressante. Si sottolinea che il modo migliore per conoscere il futuro di un'azienda è di crearlo nel presente, attraverso un corretto orientamento del potenziale umano disponibile.

Possiamo vedere che un progetto di valutazione del potenziale, che include la valutazione del potenziale stesso, la gestione del progetto, la valutazione conclusiva e la sintesi dei risultati, prende la stessa forma delle fasi operative di un assessment che, invece di essere utilizzato per una selezione del personale esterno, viene utilizzato per lo sviluppo di quello interno.

È importantissimo, in questo caso, che gli obiettivi siano chiari anche nell'uso di metodologie adeguate e personalizzate, e nella gestione computerizzata delle informazioni, inclusa la loro condivisione con i valutati.

Le fasi operative dell'assessment center includono la presentazione del progetto, lavori di gruppo, somministrazione di prove individuali, colloqui

6. Broam R., Sparrow P., *Come disegnare e realizzare le competenze organizzative*, FrancoAngeli, 2002.

individuali e motivazionali, colloqui individuali aziendali e interviste con i responsabili diretti dei candidati. La valutazione conclusiva prevede la correzione e l'elaborazione dei dati testologici, la stesura dei profili e dei giudizi su ciascun candidato, la presentazione dei risultati e l'analisi critica delle valutazioni e l'unificazione dei giudizi provenienti dalle diverse fonti.

Risulta quindi importantissimo adottare un rigore metodologico scientifico e, al contempo, personalizzare l'intervento valutativo alle esigenze specifiche dell'azienda, tipico dell'assessment[7]. A questo proposito ci sono moltissimi strumenti valutativi moderni e collaudati e la possibilità di utilizzare una gestione computerizzata delle informazioni.

Va sottolineato che la valutazione del potenziale è particolarmente indicata per persone con ruoli di responsabilità e gestionali o per giovani laureati e diplomati su cui l'azienda intende investire. Si consiglia di avere gruppi omogenei di partecipanti e di coinvolgere anche la line.

4. La valutazione della prestazione

La valutazione della prestazione è un processo fondamentale all'interno di qualsiasi organizzazione che mira all'eccellenza e al miglioramento continuo. È attraverso la valutazione accurata e oggettiva delle prestazioni dei dipendenti che è possibile identificare le aree di forza e di sviluppo, riconoscere i successi e affrontare le eventuali lacune. L'importanza della valutazione della prestazione, i suoi obiettivi e gli strumenti utilizzati per condurre una valutazione efficace costituiscono un'opportunità per il dialogo e la crescita tra il datore di lavoro e il dipendente, contribuendo così al successo individuale e organizzativo.

Quali siano le conseguenze dell'applicazione della valutazione della performance è presto detto.

Riflessi sull'organizzazione. Rappresenta un pilastro fondamentale per il successo di un'organizzazione in quanto non solo fornisce un'opportunità per valutare le performance dei dipendenti ma consente anche di allineare gli obiettivi individuali con quelli organizzativi. Una valutazione accurata delle prestazioni aiuta a identificare le aree di forza e di miglioramento su cui concentrarsi. Inoltre, offre una base per la distribuzione

7. Vigutto P., *Organizzare la selezione nelle PMI: Indicazioni e strumenti per valutare i candidati, comporre le esigenze e governare il processo*, FrancoAngeli, 2018.

equa delle ricompense e per l'individuazione dei talenti all'interno dell'organizzazione.

Obiettivi non sempre chiari. La valutazione della prestazione ha diversi obiettivi che vanno oltre la semplice misurazione delle performance. Tra gli obiettivi principali vi è la possibilità di fornire un feedback costruttivo ai dipendenti, riconoscendo i loro successi e identificando le aree di sviluppo. Inoltre, la valutazione della prestazione è uno strumento chiave per l'identificazione dei bisogni di formazione e di sviluppo, consentendo di progettare programmi mirati per il miglioramento delle competenze e delle conoscenze dei dipendenti[8].

Engagement e non solo. Infine, la valutazione della prestazione supporta anche i processi di promozione e di progressione di carriera, permettendo di individuare i talenti interni e di offrire opportunità di crescita professionale.

Strumenti. La valutazione della performance abbisogna di specifici strumenti. Esistono diverse metodologie e strumenti utilizzati per la valutazione della prestazione.

Tra i più comuni vi sono:

- le valutazioni basate sugli obiettivi, che misurano il raggiungimento degli obiettivi individuali e di squadra;
- le valutazioni a 360 gradi, che coinvolgono il feedback di colleghi, supervisori e sottoposti gerarchici;
- le valutazioni basate sulle competenze, che valutano le competenze tecniche e trasversali necessarie per il ruolo.

È importante scegliere gli strumenti più adatti in base alle esigenze dell'organizzazione e del ruolo considerato, garantendo un processo di valutazione equo, obiettivo e coerente.

La valutazione è un'opportunità di crescita e dialogo. La valutazione della prestazione non dovrebbe essere vista come un evento isolato, ma come un'opportunità di dialogo e crescita tra il datore di lavoro e il dipendente. È fondamentale che il processo di valutazione sia basato su un feedback chiaro, costruttivo e onesto, che permetta al dipendente di comprendere le aspettative dell'organizzazione e di esprimere le proprie esigenze e ambizioni. La valutazione della prestazione dovrebbe incoraggiare il dialogo aperto, la condivisione di punti di vista e la pianificazione congiunta degli obiettivi futuri. In questo modo, si crea un ambiente di fiducia e di supporto reciproco che favorisce lo sviluppo professionale e la motivazione dei dipendenti.

8. Archibald R.D., *Project Management: la gestione di progetti e programmi complessi*, FrancoAngeli, 2004.

Attraverso una valutazione accurata e basata su obiettivi, è possibile identificare le aree di forza e di sviluppo, fornire un feedback costruttivo e creare opportunità di crescita. La valutazione della prestazione dovrebbe essere vista come un processo continuo, basato sul dialogo e sulla condivisione delle aspettative, che contribuisce al successo sia a livello individuale che organizzativo. Investire nel processo di valutazione della prestazione significa investire nel capitale umano e nella sostenibilità dell'organizzazione.

3 Le caratteristiche di un sistema di valutazione

Un sistema di valutazione della performance del personale è un processo attraverso il quale le organizzazioni valutano le prestazioni dei propri dipendenti per identificare i loro punti di forza e di debolezza con lo scopo di fornire un feedback per migliorare le prestazioni future.

La valutazione della performance del personale è importante per le organizzazioni perché consente di identificare le prestazioni dei dipendenti, di motivarli a migliorare le loro prestazioni e di prendere decisioni informate. In questa introduzione abbiamo nominato alcune componenti fondamentali, vediamo quali sono e come vanno gestite.

1. Definire obiettivi

L'importanza di definire gli obiettivi della valutazione della performance è cruciale per garantire un processo di valutazione efficace e significativo. Definire chiaramente gli obiettivi permette di stabilire le aspettative e le finalità della valutazione, fornendo una guida per l'intero processo e assicurando che i risultati ottenuti siano utili e rilevanti[1]. Di seguito sono presentate alcune delle ragioni principali per cui è importante definire gli obiettivi della valutazione della performance.

Allineamento con gli obiettivi organizzativi: gli obiettivi della valutazione della performance dovrebbero essere allineati con gli obiettivi strategici dell'organizzazione. Questo assicura che le prestazioni dei dipendenti siano valutate in relazione a ciò che l'organizzazione intende raggiungere e che le priorità siano chiare per tutti i membri del team. Definire gli obietti-

1. Capozzo M., *Le insidie del Project Management*, FrancoAngeli, 2006.

vi aiuta a concentrarsi sulle aree più importanti e a garantire che la valutazione sia utile per il progresso organizzativo complessivo.

Identificazione delle competenze chiave: gli obiettivi della valutazione della performance consentono di identificare le competenze e le abilità fondamentali necessarie per il successo nel ruolo o nella posizione specifica. Questo aiuta a focalizzarsi sugli aspetti rilevanti del lavoro e a valutare in che misura i dipendenti soddisfino tali requisiti. Definire gli obiettivi aiuta a identificare le competenze critiche e a valutarle in modo coerente e obiettivo.

Orientamento al miglioramento e allo sviluppo: gli obiettivi della valutazione della performance dovrebbero mirare a favorire il miglioramento continuo e lo sviluppo dei dipendenti. Quando gli obiettivi sono chiari, è possibile fornire un feedback specifico e costruttivo che aiuti i dipendenti a identificare le aree di miglioramento e a sviluppare le competenze necessarie per raggiungere gli obiettivi. Definire gli obiettivi incoraggia la crescita individuale e la motivazione, creando un ambiente di apprendimento e sviluppo.

Supporto alle decisioni di gestione delle risorse umane: la valutazione della performance è spesso utilizzata per prendere decisioni importanti relative alla gestione delle risorse umane come la promozione, l'assegnazione di responsabilità o la pianificazione delle successioni. Definire gli obiettivi della valutazione aiuta a raccogliere informazioni pertinenti per tali decisioni e a garantire che vengano prese scelte giuste ed equilibrate.

Definire gli obiettivi aiuta a guidare il processo di valutazione e a massimizzare il suo valore per l'organizzazione e i suoi dipendenti. La definizione degli obiettivi della valutazione della performance è un passo essenziale per garantire che il processo sia significativo, allineato agli obiettivi organizzativi e orientato al miglioramento. Senza obiettivi chiari, la valutazione rischia di perdere di efficacia e di non fornire i risultati desiderati.

2. Feedback

Il feedback è un elemento essenziale nella valutazione della performance poiché fornisce un'opportunità per comunicare in modo chiaro e costruttivo il rendimento di un individuo rispetto agli obiettivi e alle aspettative prestabilite. È un mezzo fondamentale per incoraggiare lo sviluppo personale e professionale dei dipendenti e per promuovere un ambiente di

apprendimento continuo[2]. Di seguito sono presentati alcuni punti chiave che meglio definiscono l'importanza del feedback nella valutazione della performance.

Chiarezza e consapevolezza: il feedback chiaro aiuta i dipendenti a comprendere come il loro lavoro viene valutato, quali sono i punti di forza e le aree di miglioramento e quali azioni possono intraprendere per raggiungere gli obiettivi. Il feedback offre una visione oggettiva delle prestazioni e consente ai dipendenti di acquisire consapevolezza sul proprio rendimento e sull'impatto che esso ha sull'organizzazione.

Motivazione e impegno: un feedback ben formulato e costruttivo può aumentare la motivazione dei dipendenti. Quando vengono riconosciuti i risultati positivi e si offre supporto per superare eventuali ostacoli, si stimola l'impegno e la volontà di raggiungere obiettivi sempre più elevati. Il feedback efficace incoraggia il senso di appartenenza e la fiducia nell'organizzazione.

Sviluppo e crescita: il feedback fornisce agli individui indicazioni sulle competenze che devono sviluppare e sulle aree in cui devono migliorare. Attraverso un feedback costruttivo e orientato al miglioramento, i dipendenti possono identificare le opportunità di sviluppo e intraprendere azioni concrete per colmare eventuali lacune. Il feedback continua a supportare il processo di apprendimento e crescita professionale nel tempo.

Comunicazione e dialogo: la valutazione della performance, attraverso il feedback, promuove un dialogo aperto e costruttivo tra i dipendenti e i loro responsabili. Il feedback efficace richiede una comunicazione bidirezionale, in cui entrambe le parti possono esprimere i loro punti di vista, discutere le sfide e collaborare per definire gli obiettivi futuri. Ciò consente di costruire relazioni solide e di favorire un clima di fiducia e collaborazione all'interno dell'organizzazione.

Allineamento alle e allontanamento dalle aspettative: il feedback aiuta a mantenere l'allineamento tra le aspettative e le prestazioni effettive. Se un dipendente si discosta dalle aspettative, il feedback tempestivo permette di correggere il corso e di prendere azioni correttive per garantire il raggiungimento degli obiettivi. Il feedback regolare e accurato consente di intervenire prontamente per massimizzare la produttività e il successo individuale e organizzativo.

2. Blanchard K., Fowler S., Carew D., *Feedback That Works: How to Say It, How to Hear It, How to Use It*, Center for Creative Leadership, 2010.

Il feedback nella valutazione della performance è essenziale per guidare lo sviluppo dei dipendenti, motivarli, migliorare le loro competenze e allineare le prestazioni con gli obiettivi dell'organizzazione. È un processo continuo che richiede comunicazione aperta, chiarezza e un approccio orientato al miglioramento. Un feedback ben strutturato e fornito in modo tempestivo può fare la differenza nel favorire il successo individuale e collettivo all'interno dell'organizzazione. Va detto che dopo il processo di valutazione della performance, affinché possa svolgere un ruolo cruciale nel favorire lo sviluppo e il successo dei dipendenti, il feedback deve essere volto alla crescita del personale.

Un feedback costruttivo e orientato alla crescita porta a:

a) **Motivazione e impegno:** un feedback positivo incentiva e motiva i dipendenti. Riconoscere i loro successi e punti di forza li fa sentire valorizzati e apprezzati, aumentando il loro impegno nel lavoro ed è un'opportunità per sottolineare i risultati raggiunti e per rafforzare l'autostima e la fiducia dei dipendenti.
b) **Sviluppo delle competenze:** un feedback orientato alla crescita fornisce indicazioni chiare su come i dipendenti possono migliorare le loro competenze e prestazioni. Individuando le aree di miglioramento e offrendo suggerimenti specifici, si crea un percorso per lo sviluppo delle competenze necessarie per il successo nel lavoro. Il feedback costruttivo permette ai dipendenti di prendere consapevolezza dei loro punti di forza e delle opportunità di crescita.
c) **Apprendimento continuo:** quando i dipendenti ricevono un feedback che evidenzia i loro progressi e i successi, sono spinti a perseguire ulteriori obiettivi e sfide. Questo favorisce una mentalità di crescita e un impegno per migliorare costantemente le proprie prestazioni.
d) **Fiducia e relazioni positive:** i dipendenti che si sentono sostenuti e incoraggiati sviluppano una relazione di fiducia con gli altri membri del team e si sentono più a loro agio nel condividere le sfide e a chiedere supporto favorendo un ambiente di lavoro positivo e collaborativo.
e) **Ritenzione dei talenti:** i dipendenti che si sentono valorizzati e supportati sono più propensi a rimanere impegnati e soddisfatti del proprio lavoro. Il feedback positivo può essere un fattore determinante nella decisione di un dipendente di rimanere in un'azienda e contribuire al suo successo a lungo termine.

Pare quindi indiscutibile il valore del feedback positivo che, dopo il processo di valutazione della performance, contribuisce parecchio alla crescita del personale. È essenziale per motivare, sviluppare le competenze e

creare un ambiente di lavoro favorevole soprattutto a valle di un processo di valutazione della performance.

3. Interventi di correzione e sviluppo

Dopo la valutazione della performance, possono essere implementati diversi interventi di correzione e sviluppo sul personale per migliorare le prestazioni e favorire lo sviluppo professionale. Vediamo più nel dettaglio alcuni esempi di interventi comuni.

1. **Piano di sviluppo individuale:** sulla base dei risultati della valutazione della performance, può essere creato un piano di sviluppo personalizzato per ciascun dipendente. Questo piano dovrebbe identificare le aree di miglioramento, le competenze da sviluppare e le azioni specifiche da intraprendere per raggiungere tali obiettivi. Il piano di sviluppo può includere opportunità di formazione, mentoring, coaching o partecipazione a progetti speciali.
2. **Formazione e sviluppo:** la formazione continua è un intervento chiave per favorire lo sviluppo del personale. Sulla base delle aree di miglioramento identificate nella valutazione della performance, possono essere offerti corsi di formazione specifici, workshop o programmi di sviluppo delle competenze. Questi interventi possono aiutare i dipendenti a migliorare le loro conoscenze, abilità e competenze tecniche o comportamentali necessarie per il successo nel loro ruolo.
3. **Coaching e mentoring:** il coaching e il mentoring sono metodi efficaci per fornire un supporto individuale e guidare il processo di sviluppo. Attraverso il coaching, i dipendenti possono lavorare uno a uno con un coach esperto per affrontare specifiche sfide e sviluppare le competenze necessarie. Il mentoring, d'altra parte, coinvolge un mentor più esperto che fornisce consulenza, orientamento e supporto ai dipendenti per favorire la crescita professionale e il successo a lungo termine.
4. **Rotazione dei compiti:** la rotazione dei compiti o delle responsabilità può essere un'opportunità per espandere le competenze e l'esperienza dei dipendenti. Attraverso la rotazione dei compiti, i dipendenti possono acquisire una visione più ampia dell'organizzazione, sviluppare nuove competenze e acquisire una maggiore versatilità nel loro lavoro. Questo intervento favorisce la crescita e la preparazione per ruoli di maggior responsabilità.
5. **Feedback continuo:** come abbiamo detto, il feedback continuo e regolare è fondamentale per mantenere un processo di sviluppo costante. I