



Segreterie di Coordinamento UniCredit Spa

### **VALUTAZIONE PROFESSIONALE: NOVITA' E SORPRESE**

Il processo di valutazione professionale, adottato da Unicredit, denominato U.P.M. (*Unicredit Performance Management*) si articola in 4 distinte fasi all'interno di un processo circolare che si sviluppa anno su anno:

1. ASSEGNAZIONE OBIETTIVI
2. AUTO-VALUTAZIONE
3. VALUTAZIONE
4. FEED-BACK / PIANO DI SVILUPPO

Il valutatore, nell'assegnare gli obiettivi, deve assicurarsi che i propri collaboratori abbiano compreso come dovranno indirizzare la propria attività lavorativa e quali comportamenti dovranno adottare nello svolgimento della stessa, in base al modello delle competenze previste per ogni ruolo, perché la valutazione delle prestazioni diventa efficace solo quando gli obiettivi sono chiari e condivisi.

Purtroppo, invece, le principali criticità del sistema di valutazione adottato da Unicredit continuano ad essere quelle da anni denunciate dalle OOSS:

- l'assegnazione degli obiettivi è determinata dal sistema in maniera automatica in base ai ruoli, assegnando cioè uguali obiettivi ai collaboratori in virtù del ruolo ricoperto, senza lasciare spazio a nessun tipo di personalizzazione da parte del valutatore.
- gli obiettivi sono poco chiari con un ricorso eccessivo ad una terminologia tecnica in lingua inglese
- gli obiettivi assegnati richiamano quasi esclusivamente concetti quantitativi di redditività
- gli obiettivi sono spesso in contraddizione o mal calibrati rispetto al ruolo svolto e/o alle mansioni affidate (qualora non esista corrispondenza fra mansione e job)
- vengono quasi del tutto trascurate le sezioni dedicate alle competenze su cui sembrerebbe volersi basare l'intero sistema di valutazione e non viene curata come meriterebbe la fase del piano di sviluppo per l'anno successivo (utile a garantire quel processo circolare anno su anno ricordato in premessa)
- troppo spesso il confronto continuo che dovrebbe esserci tra manager e lavoratore nel corso dell'anno non si realizza. Spesso non viene svolto il previsto colloquio infrannuale e qualche volta il giudizio viene inviato senza neanche che si faccia il colloquio finale...

**Il fatto che il sistema proponga obiettivi di natura prevalentemente quantitativa** ci fa sorgere la preoccupazione che il sistema degli obiettivi per la valutazione professionale possa pericolosamente confondersi con il sistema premiante, con il rischio di un'esasperazione della pressione

commerciale, fenomeno assolutamente da contrastare ed oggetto di specifici accordi collettivi, siglati sia in Abi che in Unicredit.

Non ci sembra opportuno, fra l'altro, fissare il termine al 30 di settembre per la fruizione della formazione obbligatoria, considerando l'importanza che assume la formazione all'interno dell'articolato contrattuale in tema di sviluppo professionale e di carriera e dovendo tener conto delle condizioni in cui vengono a trovarsi i lavoratori, lontani dal poter beneficiare di quanto previsto dall'accordo aziendale che prevederebbe, giova ricordarlo, una calendarizzazione concordata fra lavoratore, line-manager e in caso di necessità con l'Hr.

Ricordiamo anche che l'art. 75 CCNL, in occasione del rinnovo contrattuale, è stato così integrato: "Il mancato raggiungimento degli obiettivi quantitativi commerciali di per sé non determina una valutazione negativa ai sensi del presente articolo e non costituisce inadempimento del dovere di collaborazione attiva ed intensa ai sensi dell'art. 38, comma 2, del Ccnl 31 marzo 2015".

In questa situazione l'Azienda ci ha illustrato alcune modifiche significative del suddetto processo di valutazione professionale che entrano in vigore già da quest'anno. In particolare viene introdotta una nuova scala di valutazione dei giudizi di sintesi validi per l'anno in corso, rivedendo anche i nomi dei vari livelli e viene reso possibile rendere un feedback sulla prestazione dei responsabili da parte dei diretti collaboratori, su base strettamente volontaria e con modalità non anonima. I dipendenti, cioè, possono a loro volta valutare i loro manager sulla base di una griglia di valutazione. Infine è stata sviluppata una nuova funzionalità per individuare le persone più adatte a determinati percorsi di crescita manageriale.

Abbiamo innanzitutto rappresentato all' Azienda l'inopportunità di apportare cambiamenti in UPM in un anno funestato pesantemente dalla pandemia; un anno in cui le persone sono ancora gravemente impattate personalmente e professionalmente sia dal peso del rischio pandemico (soprattutto chi lavora a diretto contatto con la clientela) sia dal lavoro da remoto. **Un nuovo sistema di giudizio si inserirebbe in una situazione di anormale equilibrio di lavoro e di vita.**

Abbiamo chiesto una modifica della terminologia relativa a due dei cinque giudizi di sintesi di nuova introduzione che ci lasciavano perplessi: "prestazione inadeguata" (ex obiettivi non raggiunti) e "prestazione incostante" (ex obiettivi quasi raggiunti). A nostro parere il giudizio così declinato sarebbe stato oltremodo penalizzante. L'Azienda ha accolto le nostre proposte, passando da "inadeguato" a "non adeguato" e da "incostante" a "parzialmente adeguato". Possono sembrare solo termini, solo parole, ma sappiamo che le parole hanno un peso.

Su Upward feedback ci è stato spiegato che si tratta di una valutazione dei comportamenti del manager che il lavoratore/ lavoratrice potrà inserire al momento della autovalutazione, su base volontaria, non anonima e che sarà visibile per il manager solo dopo che quest'ultimo avrà completato la valutazione del dipendente.

Abbiamo espresso le nostre perplessità sull'efficacia di questo sistema nel raccogliere indicazioni utili, espresse senza timori e abbiamo chiesto che sia preventivamente approntato un sistema di garanzia e di tutela per il lavoratore che deciderà di fornire un feedback.

Prima di costruire un sistema simile sarebbe stato indispensabile che le condizioni di lavoro si normalizzassero, che il clima aziendale migliorasse e, soprattutto, che i manager, tutti, fossero adeguatamente formati al fine di poter recepire in modo costruttivo i feedback e le eventuali critiche, come indicazioni utili allo sviluppo professionale e non come un giudizio critico fine a sé stesso. **Un passaggio culturale per nulla scontato che sicuramente richiede molto tempo.**

Tuttavia, malgrado le nostre perplessità il sistema di Upward Feedback verrà implementato già per il 2021: ribadiamo **che è volontario ma non anonimo.**

Ci siamo inoltre confrontati con l'Azienda sulla importanza di riportare nella **giusta rilevanza il colloquio infrannuale**, previsto dal Contratto collettivo, nel corso del quale il dipendente può discutere con il proprio responsabile di prospettive professionali, di necessità formative e della propria prestazione a metà anno. Questo incontro è un diritto di ogni dipendente. Ma è anche un dovere di ciascun responsabile e come tale non va messo in secondo piano, non è una mera incombenza.

Abbiamo cercato una soluzione anche di tipo informatico che dia conferma dell'avvenuto colloquio (un semplice flag tra i tanti che la procedura contiene), ma secondo l'Azienda ciò non è realizzabile.

Tuttavia la Banca si è impegnata a fare opera di sensibilizzazione dei manager ad ogni livello sulla importanza del colloquio infrannuale e sulla necessità che venga svolto: **noi ricordiamo a tutte e a tutti che tale confronto è un diritto esigibile e fornisce la consapevolezza di come si è valutati dalla propria azienda, consentendo inoltre di non avere sorprese nel leggere il giudizio finale.**

Infine abbiamo chiesto che la nuova "nomina alle sessioni di sviluppo" prenda in considerazione il maggior numero possibile di colleghi/colleghe, al fine di consentire a quanti più possibile di essere "nominati" per particolari percorsi di crescita manageriale.

*Le capacità professionali costituiscono un patrimonio fondamentale per i lavoratori/lavoratrici e per l'efficienza e la competitività delle imprese bancarie (art. 73 CCNL).*

**Noi ci crediamo!**

Segreteria di Coordinamento UniCredit Spa

30 aprile 2021