



UNIVERSITÀ  
DI PAVIA

# *Valutazione delle performance* *Anno 2013*

Manuale teorico

UNIVERSITÀ  
DI PAVIA

[Febbraio 2014]

## Indice

<b>1. Introduzione .....</b>	<b>3</b>
Perché valutare?.....	3
Perché un Manuale?.....	3
<b>2. La valutazione del personale.....</b>	<b>4</b>
<b>3. La valutazione delle prestazioni. Riferimenti teorici.....</b>	<b>5</b>
Cosa valutare .....	5
Come valutare .....	6
Indicazioni ai valutati.....	8
<b>4. La valutazione delle performance del personale dell'Università di Pavia .....</b>	<b>9</b>
<b>5. Il nuovo processo di valutazione delle prestazioni per l'anno 2013.....</b>	<b>10</b>
<b>6. Le schede di valutazione .....</b>	<b>12</b>
Gli attori del processo di valutazione .....	17

# 1. Introduzione

## Perché valutare?

La valutazione del personale ha molteplici finalità, tra cui:

- migliorare le prestazioni delle risorse umane orientandole verso il conseguimento degli obiettivi di Ateneo ;
- censire le competenze ossia le conoscenze, i comportamenti e le capacità, ("sapere, saper essere e saper fare") ed il potenziale delle risorse umane in funzione dell'ottimale impiego delle stesse e del loro futuro sviluppo;
- individuare la consistenza ottimale delle risorse umane ed eventuali necessità di incremento attraverso la formazione del personale esistente o il reclutamento di nuovo personale;
- fornire un input oggettivo al sistema incentivante dell'organizzazione , in base al quale decidere gli incentivi (aumenti retributivi, premi una tantum, progressioni di carriera ecc.) ed eventuali sanzioni.

Inoltre la misurazione e la valutazione della *performance* è prevista per legge:

- Dal CCNL, che stabilisce i criteri generali relativi ai sistemi di incentivazione. La valutazione della *performance* è necessaria per la distribuzione dei compensi incentivanti al personale (es. PEO e indennità di responsabilità di risultati per le categorie EP e D);
- Dalla legge 150/2009 (la cosiddetta "Legge Brunetta"), che stabilisce che *"la misurazione e la valutazione della performance sono volte al miglioramento della qualità dei servizi offerti dalle amministrazioni pubbliche, nonché alla crescita delle competenze professionali, attraverso la valorizzazione del merito e l'erogazione dei premi per i risultati perseguiti dai singoli e dalle unità organizzative in un quadro di pari opportunità di diritti e doveri, trasparenza dei risultati delle amministrazioni pubbliche e delle risorse impiegate per il loro perseguimento"* (art. 3 comma 1). Stabilisce inoltre che *"ogni amministrazione pubblica è tenuta a misurare ed a valutare la performance"* (art. 3 comma 2) e che tale valutazione *"è condizione necessaria per l'erogazione di premi legati al merito ed alla performance"* (art. 3 comma 5).  
Quanto previsto dalla legge Brunetta assume maggior importanza alla luce della recente normativa in tema di anticorruzione (Legge 190/2012) e di trasparenza (D.Lgs. 33/2013) al fine di perseguire l'obiettivo di efficienza ed efficacia dell'azione amministrativa.

Nonostante il carattere obbligatorio che assume, il processo di valutazione non può e non deve essere considerato un mero adempimento amministrativo. **Ogni valutatore deve essere assolutamente consapevole che in quel momento sta esercitando una parte fondamentale del proprio agire manageriale con responsabilità molto elevate, con effetti tangibili sulle persone e sull'organizzazione.**

## Perché un Manuale?

I Manuali di Valutazione sono dei documenti redatti allo scopo di:

- illustrare, in forma chiara e sintetica, l'impostazione e le caratteristiche del Sistema di Valutazione della *Performance* adottato dall'Università di Pavia;
- stabilire regole, norme e procedure a cui dovranno attenersi tutti gli attori coinvolti nel processo di valutazione all'interno dell'organizzazione.

## 2. La valutazione del personale

Nel quadro generale della valutazione del personale, si trovano tre differenti tipologie di valutazione:

- La valutazione delle posizioni;
- La valutazione delle prestazioni (o *performance*);
- La valutazione del potenziale.

Tabella 1 - Caratteristiche delle 3P

	<i>Posizioni</i>	<i>Prestazioni</i>	<i>Potenziale</i>
<b>Tempo</b>	<b>sempre</b>	<b>ora</b>	<b>poi</b>
<b>Obiettivo</b>	Capire come la singola posizione contribuisca al raggiungimento dei risultati aziendali	Valutare i comportamenti attuati da una persona che ricopre un determinato ruolo	Conoscere sistematicamente le capacità, le conoscenze, le qualità possedute dalle persone per ottimizzare l'impiego, definire piani e sistemi di sviluppo (mobilità e carriera), assicurare nel tempo la continuità dei ruoli direttivi e delle competenze "distintive" dell'organizzazione.
<b>Oggetto di valutazione</b>	<b>Valore del lavoro in sé</b>	<b>Efficacia di ruolo</b>	<b>Potenziale di sviluppo</b>
<b>Modalità</b>	Analizzare lo scopo e finalità per cui una posizione esiste e viene retribuita, descriverne le responsabilità, gli obiettivi attesi, i compiti e le attività da svolgere, le relazioni con le altre posizioni interne ed esterne, valutarne l'impatto sui risultati aziendali e quindi determinarne il peso, senza fare riferimento alla persona	Analizzare l'insieme di comportamenti in costante interdipendenza tra variabili organizzative e variabili personali distinguendo tra area discrezionale (operazioni o modalità non definite a priori) e area prescrittiva (maggiore o minore conformità ai compiti, alle procedure e alle norme)	Valutare delle capacità presenti nell'organizzazione e della loro compatibilità con le evoluzioni interne ed esterne previste, da una parte per supportare la pianificazione dei possibili cambiamenti organizzativi e dall'altra per consentire la giusta collocazione e valorizzazione delle caratteristiche individuali.
<b>Domanda/ parola chiave</b>	Cosa?	Chi, come?	Chi, cosa, quando?

L'Ateneo di Pavia valuta le posizioni e prestazioni dei propri dipendenti. In particolare:

### ▪ Valutazione delle posizioni

L'Università di Pavia partecipa, insieme ai principali Atenei italiani, al gruppo di lavoro Everest coordinato dalla Next Consulting. L'obiettivo del GdL è la costruzione di un modello professionale ed una mappatura condivisa delle posizioni presenti in Ateneo sulla base di diversi fattori: conoscenze ed esperienze applicate sulla struttura gestita (scolarità, esperienza, risorse), ampiezza manageriale o profondità professionale applicate al contesto in cui si sviluppa la relazione (attività, relazioni), complessità (vincoli, pensiero), impatto sui risultati (volume economico gestito, impatto, controllo). Sulla base della mappatura delle posizioni e sull'attribuzione delle indennità di responsabilità che viene aggiornato annualmente, si predispone una classificazione dei diversi ruoli professionali.

### ▪ Valutazione delle prestazioni

Sulla base della mappatura delle posizioni appena descritta è improntato il processo di valutazione delle prestazioni, descritto nel Piano della *Performance* (disponibile sul sito istituzionale d'Ateneo

nella sezione “Amministrazione trasparente”) e nei manuali di valutazione (pubblicati sulla pagina dedicata <http://www.unipv.eu/site/home/ateneo/amministrazione/area-risorse-umane-e-organizzazione/servizio-organizzazione-e-innovazione/articolo10042.html> ).

Questi documenti si pongono l’obiettivo di informare la popolazione universitaria circa le modalità e le caratteristiche del processo di valutazione della *performance* presso l’Ateneo e di supportare la valutazione stessa con linee guida e consigli pratici.

### 3. La valutazione delle prestazioni. Riferimenti teorici

Il raggiungimento di obiettivi all’interno di un’organizzazione complessa difficilmente può essere considerato quale effetto dell’attività e dell’impegno di un singolo. Necessariamente si presenta come il risultato di un lavoro di squadra.

La valutazione delle prestazioni, quindi, non può riguardare solo i risultati ma deve considerare anche e soprattutto i comportamenti individuali sul luogo di lavoro. Per questo è necessario un modello di definizione dei profili di ruolo.

Le capacità da valutare non sono quelle dell’individuo in sé, ma quelle che il lavoratore esprime nel proprio lavoro, al livello ritenuto adeguato per la specifica prestazione richiesta.

Occorre evitare di portare il giudizio sulle caratteristiche della persona ma concentrarsi invece sui comportamenti effettivamente tenuti.

L’obiettivo è stimolare e incentivare modifiche dei comportamenti, non costruire astratte graduatorie di merito.

#### Cosa valutare

La prestazione o *performance* del lavoratore è intesa come il contributo (risultato + modalità di raggiungimento del risultato) che una entità (individuo, gruppo, unità organizzativa, organizzazione) apporta attraverso la propria azione al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi ed, in ultima istanza, alla soddisfazione dei bisogni per i quali l’organizzazione è stata costituita.

Cosa significa valutare la *performance*? Significa interpretare il contributo e argomentare quanto, come e perché tale contributo abbia inciso sul livello di raggiungimento di micro e macro obiettivi.

All’interno di tale valutazione possono rientrare elementi di carattere **oggettivo** (obiettivi/risultati relativi all’ambito organizzativo di competenza) e di carattere **sogettivo** (raggiungimento di specifici obiettivi individuali, qualità del contributo dato alla performance generale, le competenze professionali, trasversali e manageriali).

In questa fase sperimentale del processo, si è scelto di valutare unicamente i **comportamenti organizzativi**, ovvero le azioni e gli atteggiamenti degli individui l’uno verso l’altro e verso l’organizzazione nel suo complesso.

Obiettivo del valutatore è quindi valutare quanto tali comportamenti siano stati efficaci e coerenti rispetto alle attività lavorative previste dalla posizione. In altre parole, l’efficacia di ruolo.

#### Valutazione delle competenze

All’interno delle organizzazioni le competenze tendono a non essere più considerate semplicemente come risorse al servizio del sistema. Attualmente le competenze sono indicate come una ricchezza, come il valore aggiunto a parità di uguali livelli strutturali: il dipendente viene dunque riconosciuto come un “generatore

di valore". Il concetto di "persona competente" non si ferma all'esecuzione, pur scrupolosa, dell'operazione prescritta, ma si realizza nel saper agire e interagire, nel gestire situazioni complesse, prendere iniziative, far fronte a imprevisti e cooperare. L'organizzazione personale e professionale del dipendente deve necessariamente fare ricorso a conoscenze e abilità pluridimensionali (tecniche, sociali, di quantità e di qualità), in contesti sempre più eterogenei, attraverso atteggiamenti volti alla continua innovazione di metodologie e comportamenti.

La competenza professionale prevede due dimensioni indissociabili:

- **Individuale**, in quanto direttamente riferibile alla persona, alle sue caratteristiche e ai suoi comportamenti. Le pratiche professionali divengono quindi costruzioni del singolo attraverso il ricorso a propri schemi operativi;
- **Collettiva**, che si realizza tramite la costruzione intenzionale di relazioni interne e esterne e il ricorso alle risorse del suo ambiente (informazioni, azioni e sapere condivisi).

In università, al pari di ogni organizzazione, la competenza non si intende oggi come una somma di saperi, di saper fare e di saper essere: il dipendente che realizza un'attività non può solo selezionare gli elementi utili da un repertorio di risorse, ma deve soprattutto organizzarle, costruendo ogni volta un piano di azione ottimale.

Professionalmente si incontrano spesso delle differenze fra competenza richiesta (mansionario) e competenza reale (comportamento organizzativo): ciò che viene prescritto dal ruolo dovrebbe rappresentare la traccia attraverso la quale giungere alla performance individuale, organizzando i propri processi di apprendimento e il proprio piano operativo.

La misurazione della *performance* non può che partire da una base condivisa e stabilita da quanto previsto dal CCNL che deve variare a seconda del ruolo attribuito (gli incarichi di responsabilità su attività, processi e gestione di personale).

La variabilità di comportamenti attuabili e la discrezionalità del singolo nel metterli in atto dovrà emergere nella valutazione, come elemento qualificante della prestazione.

## Come valutare

La modalità normalmente utilizzata per valutare le performance consiste nel confronto tra gli obiettivi prefissati con i risultati effettivamente raggiunti, i comportamenti attivati, i compiti eseguiti in un periodo di tempo stabilito.

### ***Gli errori di valutazione universali più comuni***

Per quanto il processo di valutazione possa essere formalizzato secondo procedure *standard* (strumenti standardizzati, neutralità del *setting* di valutazione, analisi dei dati, etc.), in ogni contesto lavorativo (es. Università, altra pubblica amministrazione, azienda privata, etc) sono presenti molteplici valutatori e la soggettività può creare distorsioni nel giudizio. Una generica componente di distorsione è presente in qualunque giudizio, perché esso è legato ad un fatto percettivo e quindi ad una visione della realtà filtrata soggettivamente da chi valuta.

Alcuni dei possibili errori di valutazione sono i cosiddetti "errori universali", in quanto si verificano con molta frequenza e in modo spesso indipendente dal sistema di valutazione adottato. In particolare, tre di essi si verificano con particolare frequenza:

- **INDULGENZA**. Attribuzione di giudizi molto elevanti indistintamente.

- SEVERITÀ. Attribuzione di giudizi molto rigidi indistintamente.
- APPIATTIMENTO. Attribuzione di valori medi indistintamente.

L'obiettivo principale della valutazione, e in questo caso, la valutazione delle prestazioni, è discriminare le *performance* dei lavoratori di pari categoria tra loro e quindi permettere un'assegnazione differenziata ma equa dei *benefit* economici o giuridici. Tali errori che vengono commessi in fase di valutazione non consentono tale discriminazione e rischiano di inficiare l'intero processo. Non è possibile neanche controllarli a priori, in quanto si tratta di errori casuali e pertanto:

- non attribuibili allo strumento;
- dovuti alle modalità di valutazione e all'influenza della visione soggettiva del valutatore;
- dovuti alla presenza di molteplici valutatori.

Gli accorgimenti in fase di progettazione potranno ridurre l'insorgenza di errori e la difformità di giudizio, ma non potranno completamente eliminarle.

### ***Come valutare quindi? Indicazioni per i valutatori***

Il valutatore ha il diritto e il dovere di esprimere la propria valutazione nel modo più oggettivo possibile.

È compito di ogni valutatore cercare di limitare l'insorgenza degli errori di valutazione.

Le distorsioni nei giudizi molto spesso avvengono a causa della fretteosità, della noncuranza e della mancanza di addestramento.

Se il valutatore ha precisa consapevolezza di quali distorsioni possono inficiare il proprio processo di valutazione, potrà circoscriverle e minimizzarle.

Dovrà:

#### ✓ **Prendere sul serio la valutazione.**

Per quanto obbligatorio, il processo non deve diventare un mero adempimento amministrativo.

L'operato del valutatore incide per diversi aspetti:

- sul valutato (in senso professionale/economico, psicologico, motivazionale);
- sul valutatore, in quanto responsabile della valutazione e ritenuto più o meno adeguato nel ruolo di valutatore;
- sulle relazioni e sul clima della struttura, in quanto può generare conflitti tra dipendenti, conflitti tra responsabile e dipendenti, incomprensioni, difficoltà di comunicazione e logoramento dei rapporti;
- sul clima dell'intera organizzazione, minando il senso di appartenenza e diffondendo malessere generale.

#### ✓ **In presenza di più responsabili, la valutazione deve essere condivisa**, indicando nella scheda il nome del co-valutatore.

#### ✓ **Assumere la responsabilità (per quanto di competenza) della valutazione espressa.**

#### ✓ **Essere realistici.**

Come già detto, il valutatore ha il diritto e il dovere di esprimere la propria valutazione nel modo più oggettivo possibile. Sopravalutare o sottovalutare la prestazione del collaboratore minano la credibilità della valutazione e della capacità del valutatore di riconoscere i punti di forza e le carenze della performance professionale, innescando dinamiche potenzialmente negative all'interno della struttura. Solo una valutazione realistica in cui i collaboratori riconoscano il valore della propria performance rinforza il clima lavorativo.

Nonostante la possibile insorgenza di errori di valutazione sistematici o casuali, impegnarsi per esprimere una valutazione realistica è la miglior strategia da applicare.

✓ **Essere scrupolosi e non frettolosi.**

Le distorsioni nei giudizi molto spesso avvengono a causa della frettolosità, della noncuranza e della mancanza di addestramento. Per cui, è fondamentale:

- prendere opportuna visione dei manuali di istruzioni e dello strumento da utilizzare;
- analizzare con scrupolosità i comportamenti dei propri valutati;
- dedicare il tempo e l'attenzione necessaria alla compilazione delle schede di valutazione.

✓ **Dedicare tempo di qualità alle comunicazioni con il proprio personale.**

Durante tutto il processo di valutazione, è fondamentale saper comunicare con i propri dipendenti. Devono essere messi al corrente delle modalità e dei tempi di valutazione. Per garantire una comunicazione efficace, la chiarezza e la trasparenza di procedimento sono le migliori strategie in assoluto. In questo senso, la fase più delicata dell'intero processo è il colloquio con il dipendente: il lavoratore è messo di fronte ad un giudizio e questo comporta una carica emotiva molto forte.

Di seguito alcune indicazioni:

- Riservare uno spazio per ogni dipendente (in un luogo tranquillo, staccando il telefono, evitando la catena di rimandi). Piccoli accorgimenti che, trascurati, possono generare sfiducia e scarsa attendibilità nel processo e in chi lo conduce.
- Prepararsi bene per ogni colloquio, riguardando la scheda prima dell'ingresso del dipendente e ritrovando le motivazioni dei giudizi espressi.
- Usare la massima trasparenza, esprimendo pensieri e opinioni, rispondendo ad ogni domanda del dipendente con chiarezza e tranquillità.
- Affrontare tutti gli aspetti emersi dalla valutazione: positivi, rinforzando il comportamento, e negativi, discutendo serenamente sulle osservazioni fatte e cogliendole come opportunità per approfondire il discorso.
- Dedicare la massima attenzione alla comunicazione e agli stati d'animo della persona. Durante il colloquio, il dipendente è posto di fronte ad un giudizio, e quindi ad un momento emotivamente provante.
- Stimolare le domande di approfondimento e le esternazioni di stato d'animo della persona, in modo da affrontare immediatamente eventuali conflitti.

## **Indicazioni ai valutati**

Il valutato ha il diritto e il dovere di:

✓ **Accogliere positivamente il confronto col valutatore.**

Il colloquio rappresenta il momento di confronto con il proprio responsabile, in cui il lavoratore viene a conoscenza degli esiti e delle motivazioni della valutazione espressa. L'incontro è stato reso obbligatorio per sottolineare l'importanza di raggiungere una valutazione realistica da entrambe le parti coinvolte. Essere propositivi in questa fase vuol dire:

- prendere consapevolezza che la percezione che si ha di sé e dei propri comportamenti non è necessariamente sovrapponibile alla percezione che hanno gli altri (in senso positivo e negativo);

- saper cogliere l'occasione (che spesso non si ha durante le normali delle attività) di un confronto diretto con il responsabile per fare il punto della situazione sul fatto e sul fattibile ed esprimere gli eventuali dubbi o incongruenze riscontrate.

✓ **Essere realistico.**

Ogni persona dovrebbe essere consapevole dei propri punti di forza e di debolezza e, anche in un momento delicato come la valutazione, esaminare il proprio comportamento e riflettere sui margini di miglioramento.

✓ **Proiettarsi verso il miglioramento.**

Le valutazioni negative, se realistiche e condivise all'interno di una relazione di fiducia con il proprio responsabile, devono quindi rappresentare uno stimolo al miglioramento individuale.

In conclusione, l'autoriflessione e il confronto sono strumenti necessari per:

- costruire una relazione di fiducia reciproca con il proprio responsabile;
- rimarcare ciò che di positivo c'è nella valutazione dei comportamenti;
- completano il processo di valutazione, che deve esaurirsi nella mera comunicazione degli esiti.

## 4. La valutazione delle performance del personale dell'Università di Pavia

Nel nostro Ateneo, all'interno del Piano annuale della *performance* è indicata la metodologia di misurazione (obiettivi, indicatori e target) che consente di valutare i risultati raggiunti dalle persone, dalle strutture e dall'Ateneo.

**Per tutte le categorie amministrative di personale, è prevista la valutazione dei comportamenti organizzativi. In relazione alla posizione, l'esito di tale valutazione concorre a determinare:**

- **per il personale con incarico di responsabilità, la retribuzione di risultato<sup>1</sup>;**
- **per il restante personale, l'attribuzione dell'Indennità Accessoria Mensile (IMA).**

Il processo di valutazione messo in atto per l'anno 2010 e 2011 ha evidenziato da parte del personale e delle Organizzazioni Sindacali alcune perplessità, che possono essere riassunte nei seguenti punti:

- l'elevato numero di strutture<sup>2</sup>, la molteplicità di valutatori e i conseguenti metri di valutazione individuali hanno contribuito alla disomogeneità nei giudizi;
- il ricorso a correttivi statistici nel tentativo di ovviare a tale distorsione;
- i questionari utilizzati non rispecchiavano appieno la realtà del nostro Ateneo: la genericità delle domande non ha tenuto conto delle specifiche attività e responsabilità di ciascun dipendente;
- di conseguenza, l'attribuzione dell'IMA è stata giudicata poco equa.

Le criticità e l'insoddisfazione generale dei dipendenti nei confronti della valutazione attuata, ha reso necessaria la revisione dell'intero processo in termini di metodologia e strumenti.

<sup>1</sup> Gli altri aspetti di misurazione delle performance sono descritti nel Piano della *performance*, pubblicato annualmente nella sezione *Amministrazione trasparente – Performance* del sito di Ateneo.

<sup>2</sup> Nel 2010 e 2011 erano ancora presenti i 49 ex dipartimenti e la precedente struttura organizzativa.

È stato quindi costituito un gruppo di lavoro per stabilire i criteri della nuova procedura di valutazione. Il gruppo è composto da una rappresentanza dei Direttori di Dipartimento, delle Organizzazioni Sindacali, del team di valutazione e di alcuni esperti in materia di valutazione. La proposta del gruppo di lavoro è stata condivisa in sede di contrattazione decentrata.

## 5. Il nuovo processo di valutazione delle prestazioni per l'anno 2013

Insieme ad alcuni dei principali Atenei italiani, l'Università di Pavia aderisce al gruppo di lavoro "Everest" coordinato dalla società di consulenza aziendale "NEXT Consulting" allo scopo di adottare un modello professionale condiviso e partecipato, ovvero un sistema di classificazione macro della struttura organizzativa. Tale modello cerca di introdurre una visione organizzativa improntata sull'efficienza ed efficacia dei processi e delle attività che rispetti e tenga conto delle caratteristiche imprescindibili delle Università in quanto enti pubblici e delle finalità istituzionali di ricerca e formazione.

Pertanto lo scopo del gruppo di lavoro è accompagnare il mondo universitario nel percorso di avvicinamento a problematiche ormai consolidate in ambito aziendale, ma ancora in corso di evoluzione negli Atenei. L'attività è iniziata nel 2010 e oggi disponiamo di un modello professionale applicabile e applicato, che si pone come teoria di riferimento per i processi di attribuzione delle responsabilità e di valutazione della performance.

### ***Cambio di prospettiva: si parla di posizioni e ruoli (non più categorie)***

La nuova concezione vuole superare la divisione in **categorie amministrative** di appartenenza (B, C, D, EP e Dirigenti), che spesso non corrispondono al lavoro e alle responsabilità affidate al personale, a causa di sovra/sottoinquadramenti di categoria e alle note difficoltà di applicazione di politiche di sviluppo e di carriera. Questa accortezza si è resa necessaria al fine di arginare i casi di valutazione impossibile laddove l'inquadramento istituzionale non coincideva con gli effettivi incarichi attribuiti e svolti (ad esempio: nel corso della carriera e per esigenze organizzative il dipendente potrebbe essersi ritrovato, tramite lettera di incarico, ad esercitare un ruolo effettivo di responsabilità superiore rispetto a quello della categoria di appartenenza).

Il nuovo modello professionale adottato distingue il personale tecnico amministrativo in Ruoli e Posizioni. Per **posizione** si intende una figura professionale all'interno dell'organizzazione, con compiti, mansioni, responsabilità definite. Ad ogni posizione è affidato un incarico, il quale può avere diversi livelli di complessità: dallo svolgere attività amministrative all'essere responsabile della gestione del personale affidato alla propria struttura e dei processi di competenza. Si può tradurre nella "casellina" vuota prevista all'interno di un organigramma (ad es. la posizione di responsabile dell'ufficio del personale oppure dell'operatore per i servizi di posta interna della struttura X). Le posizioni sono il risultato delle azioni di pianificazione organizzativa e non riguardano in alcun modo il personale in attività.

Le posizioni si traducono in **ruoli** quando l'incarico individuato viene affidato ad un dipendente, nel rispetto da una parte della normativa (es. procedure di selezione, requisiti formativi e di esperienza professionale, etc.) e dall'altra delle caratteristiche professionali e formative delle persone. A questo livello si effettuano pertanto le cosiddette "coperture", riempiendo tutte le "caselline" dell'organigramma aziendale con i dipendenti presenti o appositamente reclutati. Il ruolo è la posizione agita, l'effettivo svolgimento delle attività e dei compiti, nonché la presa in carico delle eventuali responsabilità.

Il gruppo di lavoro “Everest” si pone l’obiettivo di identificare una mappatura standard delle posizioni organizzative, che possa porsi come modello di riferimento per ogni Ateneo, il quale avrà il compito di verificarne la coerenza interna, personalizzarlo e adattarlo alla specifica realtà.

Il lavoro di adattamento e personalizzazione svolto dal Servizio Organizzazione e Innovazione, resa possibile anche grazie alla collaborazione con le singole unità operative (Dipartimenti, centri, uffici), ha permesso di identificare 6 posizioni organizzative:

Posizione organizzativa	Descrizione	Esempi
Operatore	Addetto ai servizi generali	Addetto posta, custode, giardiniere
Impiegato	Operatore su attività amministrative o tecniche senza incarico di responsabilità	Addetto contabile, impiegato amministrativo, operatore di orientamento, etc.
Specialist	Operatore su attività amministrative o tecniche con incarico di responsabilità su attività o processi	Responsabile della formazione, Responsabile affari istituzionali e contenzioso di Ateneo, Responsabile del laboratorio semplice (senza gestione di collaboratori)
Professional	Specialista di attività tecniche con incarico di responsabilità sull'attività e gestione di collaboratori	Responsabile del laboratorio complesso (con gestione di collaboratori)
Responsabile gestionale	Responsabile di attività e processi tecnici o amministrativi con incarico di responsabilità sulla struttura e gestione dei collaboratori	Tutti i capi servizio e i segretari di dipartimento

Ogni posizione è stata ulteriormente declinata sulla base di quattro processi, successivamente accorpati in due in base alla caratterizzazione e differenziazione dei ruoli organizzativi e alle finalità operative:

Processo	Descrizione	Esempio
Integrazione	Insieme di figure trasversali e di supporto all’organizzazione. Hanno un cliente interno con cui interagiscono, mediano, negoziano. Decidono/implementano soluzioni finalizzate al miglioramento dell’efficienza, efficacia e qualità di tutta l’organizzazione	Responsabile del personale Addetto approvvigionamento materiali di consumo Impiegato ufficio tecnico Responsabile Servizio Legale
Amministrativo	Insieme di figure che costituiscono “l’apparato burocratico dell’organizzazione”. Elaborano informazioni e dati per un cliente interno o esterno a fronte di input e output normativi o procedurali definiti	Addetto contabile Impiegato Organi collegiali Impiegato di supporto alla didattica
Processi primari	Insieme dei ruoli le cui attività sono strettamente collegate al core business. Definiscono/sviluppano o supportano la realizzazione del prodotto/servizio finale offerto dal processo di relazione esterna	Responsabile servizio ricerca Tecnico di laboratorio Addetto biblioteca
Relazione esterna	Insieme di figure che si interfacciano e relazionano con il cliente esterno per fornire/ottenere un prodotto/servizio	Dirigente area comunicazione Operatore di orientamento

Pertanto, combinando le 5 posizioni con i 2 processi (ovvero i 4 accoppiati) si ottengono 10 ruoli professionali. Nella realtà del nostro Ateneo, sono individuabili 8 ruoli:

1. **Operatore** (Integrazione)
2. **Impiegato Integrazione e Amministrazione**
3. **Impiegato Processi Primari e Relazioni Esterne**
4. **Specialist Integrazione e Amministrazione**
5. **Specialist Processi Primari e Relazioni Esterne**
6. **Professional (Processi primari)**

## 7. Responsabili gestionali Integrazione e Amministrazione

## 8. Responsabili gestionali Processi primari e relazioni esterne

In particolare:

- l'operatore è individuato nell'addetto ai servizi generali e appartiene unicamente al processo "integrazione";
- il professional appartiene solo al processo "processi primari": è un tecnico di laboratorio di grandi dimensioni al quale sono attribuite funzioni di responsabilità su attività, strumentazione tecnica e collaboratori (colleghi, dottorandi, assegnisti, etc.).

A ciascun dipendente è attribuita la scheda di valutazione relativa al ruolo realmente ricoperto.

### ***Vantaggi e limiti della nuova metodologia***

La principale nota di merito del nuovo impianto metodologico, e quindi delle schede, è rappresentata dalla possibilità di valutare la prestazione di ciascun dipendente in base alla posizione, ovvero al livello di responsabilità previsto da quella particolare posizione.

Inoltre, i nuovi strumenti di valutazione offrono la possibilità di raggiungere una maggiore equità per quanto concerne le situazioni di sotto e sovra inquadramento.

L'utilizzo della metodologia NEXT consente di "pesare le diverse posizioni" potendole, in aggiunta, condividere con altre realtà universitarie.

Un ulteriore vantaggio offerto dalla nuova procedura di valutazione, ma per ora non approfondito, fa riferimento alla possibilità di "agganciare" alle schede proposte altri questionari per l'approfondimento di competenze tecnico-specifiche.

Le principali problematiche incontrate fanno invece riferimento più a "resistenze" piuttosto che a reali limiti tecnici: da una parte lo sforzo di dover fare riferimento ai ruoli organizzativi in un contesto, quello universitario, che ha sempre pensato al proprio personale in termini di categorie contrattuali; in aggiunta, l'introduzione di nuovi strumenti per la valutazione, con item più complessi, diversi per ruolo e con una nuova scala di punteggio potrebbero creare nei valutatori e nei valutati un certo grado di diffidenza.

## 6. Le schede di valutazione

Sulla base della nuova metodologia adottata, per ogni ruolo è stata realizzata un'apposita scheda di valutazione per misurarne i comportamenti organizzativi, ovvero le azioni e gli atteggiamenti degli individui l'uno verso l'altro e verso l'organizzazione nel suo complesso<sup>3</sup>.

Si ricorda che il nuovo strumento non ha, come il precedente, l'obiettivo di valutare il dipendente inquadrandolo in una categoria formale di appartenenza, ma intende riferirsi allo specifico ruolo ricoperto e formalizzato con incarico di responsabilità. Le 8 schede pertanto corrispondono agli 8 ruoli individuati all'interno del nostro Ateneo (cfr. paragrafo precedente).

Ogni scheda è stata pensata in modo che i contenuti siano differenziati in relazione al maggior grado di responsabilità riconosciuta al ruolo del dipendente. Le schede possono avere contenuti e/o un numero di item diversi.

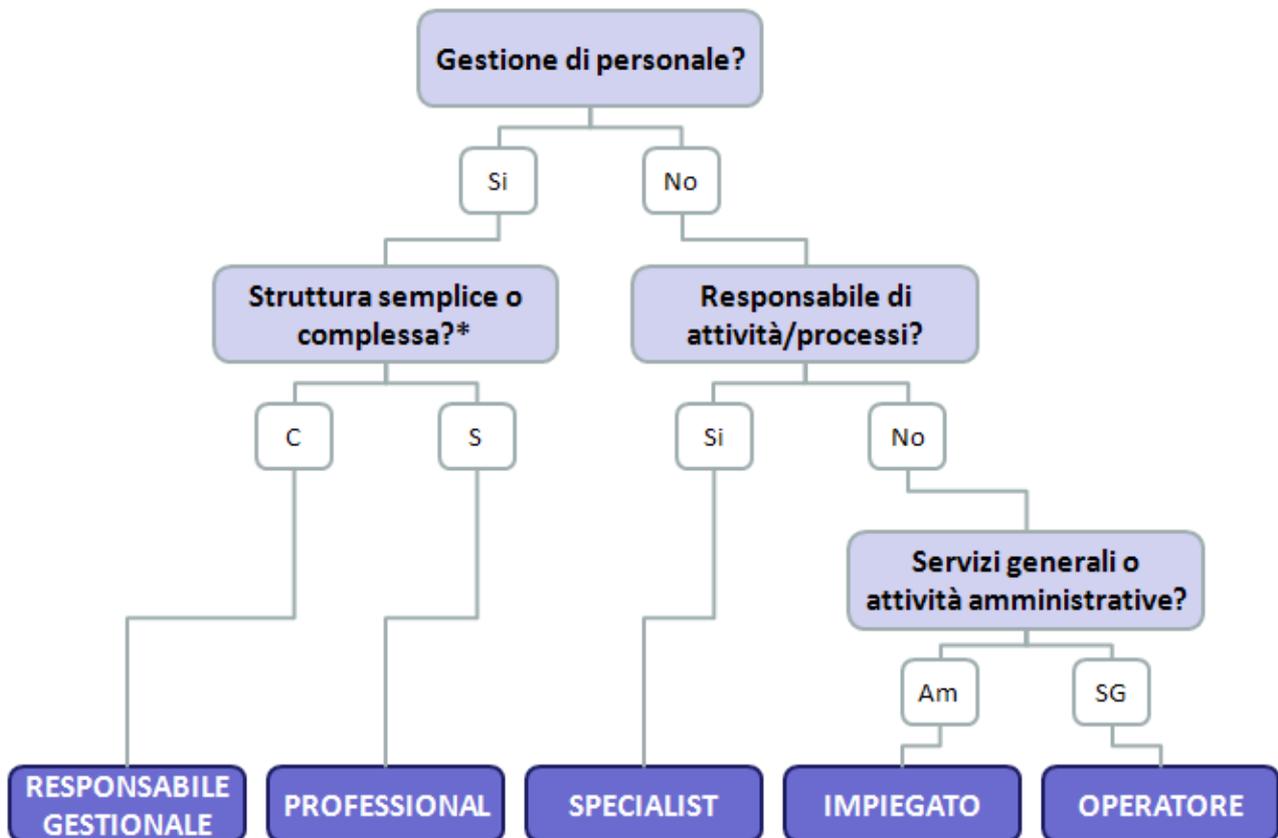
<sup>3</sup> Le schede di valutazione e la documentazione tecnica è pubblicata alla seguente pagina: <http://www.unipv.eu/site/home/ateneo/amministrazione/area-risorse-umane-e-organizzazione/servizio-organizzazione-e-innovazione/articolo10042.html>

Le schede risulteranno pertanto così strutturate:

	<b>Ruolo</b>	<b>Processo</b>	<b>N° item</b>
1	Operatore	(Integrazione)	11
2	Impiegato	Integrazione e amministrazione	15
3		Processi primari e relazioni esterne	15
4	Specialist	Integrazione e amministrazione	16
5		Processi primari e relazioni esterne	16
6	Professional	(Processi primari)	16
7	Responsabile gestionale	Integrazione e amministrazione	19
8		Processi primari e relazioni esterne	19

L'associazione scheda-persona è un passaggio eseguito d'ufficio sulla base della formalizzazione di un incarico di responsabilità (posizione) e delle attività svolte (processo). In particolare, per ogni dipendente si è proceduto ad analizzare le autodichiarazioni rese nell'indagine ABC 2012. Per l'assegnazione definitiva del processo, è stato richiesto il parere del responsabile di struttura.

Il diagramma sintetizza il processo sopra descritto:



\*Struttura complessa: Servizio o Dipartimento; Struttura semplice: laboratorio di grandi dimensioni

Le attribuzioni di ruolo (posizione + processo) sono quindi inseriti nella piattaforma U-GOV, che li traduce nelle schede di valutazione nominative che saranno utilizzate dal valutatore.

### Il contenuto degli item

Gli item sono stati organizzati per le competenze che intendono indagare, che sono descritte brevemente nella seguente tabella:

PSO	<b>PROBLEM SOLVING</b> realizzazione di comportamenti che sottintendono il possesso di abilità complesse di analisi e verifica delle alternative possibili e, quindi, realizzazione del piano di azione ottimale per raggiungere l'obiettivo prefissato.	<b>ANA</b>	<b>ANALISI PROBLEMI:</b> identificare il problema, decidere le priorità da considerare, raccogliere i dati di riferimento, determinare i fattori rilevanti.
		<b>SOL</b>	<b>SOLUZIONE PROBLEMI</b> Soluzione di problemi: generare soluzioni alternative, selezionare la soluzione migliore.
		<b>GEST</b>	<b>GESTIONE PROBLEMI</b> Gestione di problemi: disporre di un piano di attuazione sempre disponibile per i possibili imprevisti legati alle attività abituali
INN	<b>INNOVAZIONE</b> reale contributo personale alle attività, ovvero la tendenza a introdurre nuove tecnologie e/o metodi di lavoro per un continuo miglioramento dei processi.	<b>AGG</b>	<b>AGGIORNAMENTO COSTANTE</b> capacità di ampliare, approfondire e aggiornare le proprie conoscenze in relazione agli avanzamenti di settore.
		<b>CON</b>	<b>CONTRIBUTO PERSONALE</b> proporre intenzionalmente nuove idee per lo sviluppo o l'implementazione delle attività.
		<b>PRO</b>	<b>PROPOSTA DI SOLUZIONI</b> l'ampliamento di conoscenze permette di poter disporre di nuovi elementi per la risoluzione di problemi, anche complessi.
REALIZ	<b>REALIZZAZIONE</b> svolgimento delle attività e dei compiti assegnati dal responsabile. L'esecuzione del lavoro è misurata attraverso differenti livelli qualitativi e quantitativi a seconda della complessità della posizione ricoperta.	<b>FAR</b>	<b>FARE</b> applicazione costante e metodica di conoscenze, abilità professionali al fine di realizzare azioni coerenti in vista dell'obiettivo.
		<b>FARB</b>	<b>FARE BENE</b> Padroneggiare e saper adattare conoscenze e abilità professionali in modo da superare eventuali imprevisti nel raggiungimento degli obiettivi.
		<b>FAR+</b>	<b>FARE DI PIÙ</b> nel corso della realizzazione delle proprie azioni avere la capacità di andare oltre il dovuto, impegnando in attività non direttamente di competenza ma sempre utili al raggiungimento di obiettivi comuni.
DEC	<b>DECISIONE</b> insieme di abilità e capacità che permettono di giungere alla scelta ottimale, mettendo in atto azioni ad essa correlate, ovvero in seguito alla considerazione delle varie opzioni e della valutare di pro e contro di ciascuna di esse.	<b>VIS</b>	<b>VISIONE DI INSIEME</b> individuazione del contesto di sfondo nel quale si colloca il problema; capacità di identificare il contesto generale di riferimento attraverso la valutazione dei nessi fra i diversi elementi in gioco.
		<b>STRA</b>	<b>STRATEGIA MIRATA/PRIORITÀ</b> l'esito del processo decisionale sottintende la selezione di un'opzione risolutiva fra quelle formulate in base all'esito delle valutazioni effettuate.
ORG	<b>ORGANIZZAZIONE</b> capacità di pianificare le proprie attività e individuare e correggere eventuali inesattezze. Laddove il ruolo richieda capacità gestionali, misura anche la capacità di coordinamento delle attività dei collaboratori.	<b>PIAN</b>	<b>PIANIFICAZIONE</b> saper gestire il proprio lavoro predisponendo in modo organizzato gli strumenti e le risorse necessari.
		<b>DIS</b>	<b>DISTRIBUZIONE ATTIVITÀ</b> attribuzione delle attività al personale di supporto per ciò che è conforme al loro profilo, valutando capacità individuali, in base alla complessità degli obiettivi da raggiungere e dei relativi carichi di lavoro.
		<b>MON</b>	<b>MONITORAGGIO/CAPACITÀ DI INTERVENTO</b> identificazione di standard di riferimento in base ai quali prevedere il controllo delle strategie di attuazione e delle azioni sviluppate nelle fasi dei lavoro; ciò al fine di apportare le opportune modifiche ed interventi correttivi.
REI	<b>RELAZIONI INTERNE</b> gestire in maniera efficiente ed efficace dei rapporti con l'utenza interna	<b>INT</b>	<b>COLLABORAZIONE CON LA PROPRIA STRUTTURA</b> atteggiamento di partecipazione e condivisione con il proprio gruppo di lavoro, anche in situazioni problematiche

	(collegi del proprio gruppo di lavoro e delle altre strutture dell'Ateneo), attraverso un atteggiamento collaborativo, contribuendo attivamente alla circolazione delle informazioni.	<b>EST</b>	<b>COLLABORAZIONE CON ALTRE STRUTTURE</b> agevolare la circolazione delle informazioni in un clima di collaborazione fra differenti strutture
		<b>RID</b>	<b>PREVENZIONE/RIDUZIONE CONFLITTUALITÀ</b> capacità di anticipare e gestire positivamente situazioni che possano compromettere la collaborazione operativa e comunicativa all'interno del gruppo di lavoro o fra gruppi a sistema.
<b>GES</b>	<b>GESTIONE RISORSE UMANE</b> saper organizzare e distribuire le attività ai collaboratori, stimolarne la motivazione, valorizzando la costruzione e l'utilizzo di competenze. Include anche i comportamenti adottati per creare e sostenere il gruppo di lavoro.	<b>CAR</b>	<b>DISTRIBUZIONE CARICHI DI LAVORO</b> saper individuare l'equilibrio dei carichi di lavoro da distribuire all'interno del gruppo di lavoro garantendo la partecipazione attiva di ognuno al raggiungimento degli obiettivi comuni.
		<b>VAL</b>	<b>VALORIZZAZIONE DELLE COMPETENZE</b> rispettare e valorizzare le competenze e le attitudini di ogni componente del gruppo, tenendo conto quando possibile, inoltre, della disponibilità e delle richieste specifiche di ciascun dipendente.
		<b>SQUA</b>	<b>CREARE SQUADRA/MOTIVARE/SOSTENERE</b> saper identificare i punti forti e i punti deboli di ciascuna unità di personale rinforzando azioni e risultati positivi e supportando nei momenti di difficoltà; contribuire allo sviluppo di un clima positivo e la condivisione degli obiettivi comuni.
<b>REE</b>	<b>RELAZIONE ESTERNE</b> Capacità di gestire con efficienza ed efficacia i rapporti con l'utenza esterna (studenti, fornitori, docenti e ricercatori stranieri, ecc.), attraverso un atteggiamento di disponibilità e ascolto attivo.	<b>RISP</b>	<b>SAPER RISPONDERE CON COMPETENZA</b> fornire risposte appropriate in relazione alle richieste poste dai diversi utenti, trovando la soluzione, direttamente o con il supporto di altri servizi
		<b>ESI</b>	<b>ATTENZIONE ALL'ESIGENZA DELL'UTENZA</b> saper differenziare il tipo di utenza dimostrando attenzione per le differenti necessità
		<b>NEGO</b>	<b>NEGOZIAZIONE</b> ricerca costante di proficui rapporti di collaborazione con interlocutori esterni (partner, fornitori di servizi, beni o consulenti)
		<b>ASS</b>	<b>ASSUNZIONE DI COMPITI</b> accogliere la richiesta dell'utenza in prima persona attivandosi per fornire una risposta adeguata al proprio ruolo, senza demandare ad altri i propri compiti.
<b>TRASV</b>	<b>TRASVERSALI</b> comportamenti di diversa natura derivanti da competenze personali – contestualmente stimulate – messi in atto discrezionalmente dal dipendente a prescindere dal ruolo e dal contesto lavorativo.	<b>PUN</b>	<b>PUNTUALITÀ</b> rispettare orari e scadenze considerando tutti i dettagli richiesti per uno svolgimento efficiente ed efficace del piano di lavoro.
		<b>PROA</b>	<b>PROATTIVITÀ</b> motivazione ad attivarsi oltre le proprie attività non per aspettando l'assegnazione di compiti dall'alto, ma cercando nuovi impegni al fine di essere collaborativi e utili.
		<b>IMM</b>	<b>VALORIZZAZIONE DELL'IMMAGINE ISTITUZIONALE</b> consapevolezza che il comportamento di ogni lavoratore attribuibile all'istituzione è portatore di messaggi (intenzionalmente o anche senza intenzionalità).

Da quanto emerge appare evidente come le nuove schede permettano di tenere in considerazione competenze non solo tecniche, ma anche trasversali e comunicative.

In particolare, queste ultime spesso non sono adeguatamente valorizzate; il nuovo sistema di valutazione adottato, invece, intende valorizzarle, iniziando con la distinzione tra competenze interne (poste in maggior rilievo per i processi di amministrazione e Integrazione) ed esterne (ricondotte principalmente ai processi di Relazioni esterne e Processi primari).

A seconda del ruolo professionale del dipendente, le schede possono non contenere tutti gli item descritti e questi ultimi vengono modulati a seconda del livello di responsabilità del ruolo stesso.

### La scala di attribuzione dei punteggi

Per ciascun dipendente, il valutatore dovrà attribuire a ciascun item proposto nella scheda un punteggio secondo la seguente scala a 4 punti:

		<i>Il dipendente ...</i>
1	Assenza	NON svolge le attività assegnate nei tempi e nelle modalità previsti
2	Sotto target	svolge LA MAGGIOR PARTE delle attività nei tempi e nelle modalità previsti
3	Target	svolge tutte le attività assegnate nei temi e nelle modalità previsti
4	Sopra target	svolge CON ECCELLENZA tutte le attività nei tempi e nelle modalità previsti

Ogni item identifica la frequenza media di messa in atto dello specifico comportamento, in altre parole come ci si aspetta che un dipendente con uno specifico ruolo agisca sul luogo di lavoro. Il valutatore esprime quindi la frequenza di messa in atto del comportamento effettivamente speso dal dipendente, prestando attenzione alla specifica competenza a cui ciascun item fa riferimento.

Il valutatore, inoltre, non è tenuto a ricorrere a standard attesi; il suo compito è riportare quanto osservato nel comportamento lavorativo del dipendente.

### Calcolo del punteggio

Il punteggio di valutazione dei comportamenti organizzativi è dato dalla somma dei punteggi ottenuti nella scheda di valutazione, per ottenere il "punteggio grezzo".

A seconda del numero di item della scheda, potrà essere compreso tra i seguenti valori:

Tipo scheda	N° item	Scala di valutazione	Punteggio minimo	Punteggio massimo
Operatore	11	da 1 a 4	11	44
Impiegato	15	da 1 a 4	15	60
Specialist e Professional	16	da 1 a 4	16	64
Responsabile gestionale	19	da 1 a 4	19	76

Il "punteggio grezzo" viene quindi **normalizzato in modo da rendere confrontabili tra loro tutti i punteggi ottenuti con schede diverse** (e quindi con un numero di item diverso), attraverso la seguente formula:

$$P = \frac{PG - MIN}{MAX - MIN}$$

Legenda:

PNcomp = punteggio normalizzato comportamenti organizzativi (punteggio finale del dipendente)

PG = punteggio grezzo (somma punteggi scheda)

MAX e MIN = punteggi massimi e minimi della scheda di riferimento

Il valore potrà quindi essere compreso tra 0,000 e 1,000 e sarà uno dei parametri utilizzati per l'attribuzione dell'indennità fissa mensile (IMA) e della retribuzione di risultato<sup>4</sup>.

## Gli attori del processo di valutazione

Chi è coinvolto nel processo di valutazione?

### ✓ I Valutatori.

I Valutatori sono:

- Dirigenti (nei confronti dei Capi Servizio/Responsabili, PTA direttamente afferente);
- Capi Servizio, Segretari di Dipartimento/Direttori di Dipartimento, Direttori di Centro/Presidenti di Centro (nei confronti dei dipendenti tecnico-amministrativi attribuiti alla struttura);

La valutazione delle persone è in nodo primario fra le azioni di gestione del personale e, come tale, i titolari di ruoli che comprendono tale responsabilità non possono sottrarsi.

Nel caso di più responsabili o di valutazioni effettuate in accordo con i responsabili diretti (es. Capo Servizio con il Responsabile di processo; Direttore di Dipartimento – Responsabile Gruppo di Ricerca, etc.), la valutazione deve essere condivisa indicando nella scheda il nome del co-valutatore.

### ✓ I Valutati.

Il gruppo del Valutati è composto da i dipendenti tecnico-amministrativi dell'Ateneo a tempo indeterminato e determinato. Non sono valutati i collaboratori ed esperti linguistici e il personale cessato alla data di riferimento del periodo di valutazione, mentre le prestazioni dei Dirigenti saranno valutate secondo le modalità definite nel Piano della Performance 2013.

Si noti che i valutatori sono anche valutati, ad eccezione del personale docente.

Come i valutatori, anche i valutati non possono sottrarsi al processo di valutazione.

L'intero intervento di valutazione, dalla progettazione all'implementazione del sistema e alla gestione del processo, è curato dal Servizio Organizzazione e Innovazione e dal Servizio Pianificazione, Programmazione e Controllo. Il personale dedicato all'evento sarà a disposizione dell'intera popolazione di valutati e valutatori per chiarimenti, dubbi, supporto informativo, informatico e metodologico.

Per dubbi o chiarimenti riferiti al manuale oppure sorti durante le fasi del processo di valutazione, il *team* di valutazione è a disposizione al seguente contatto e-mail: [valuta@unipv.it](mailto:valuta@unipv.it)

- Doriana Carini
- Samantha Bisio
- Alessandra Di Malta

---

<sup>4</sup> Per le modalità di calcolo del punteggio finale, si rimanda all'allegato 2 al documento di contrattazione.