



UNIVERSITÀ
DI PAVIA

Valutazione delle performance
Anno 2013
Manuale operativo

UNIVERSITÀ
DI PAVIA

[Febbraio 2014]



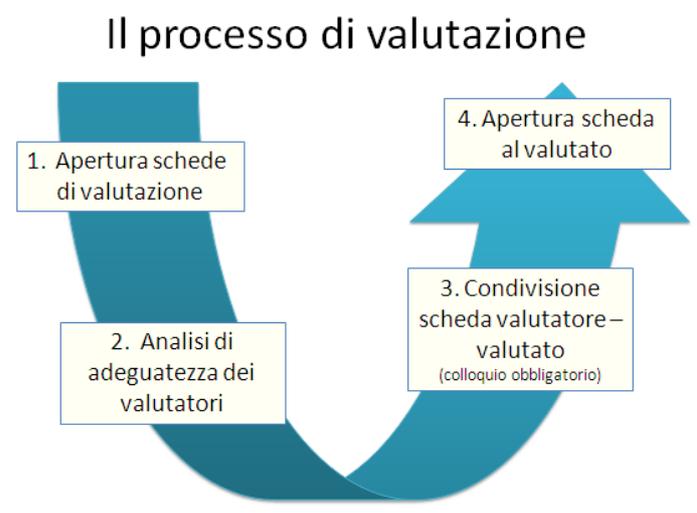
Indice

Il processo di valutazione	3
Fase 1: Compilazione delle schede e analisi di adeguatezza dei valutatori	3
Fase 2: Colloquio di valutazione	4
Fase 3: Apertura scheda al valutato	5
Calendario 2014	7

Il processo di valutazione

La valutazione delle prestazioni deve portare ad un aumento di motivazione e di responsabilizzazione che consenta la valorizzazione delle potenzialità e si traduca in tensione verso un'efficace ed efficiente erogazione dei servizi. Si tratta di un obiettivo molto ambizioso che può essere raggiunto solo se il processo valutativo si realizza attraverso un **percorso condiviso** da parte dei diversi attori organizzativi.

Per perseguire l'obiettivo di condivisione delle attività e delle strategie, questo manuale si pone come strumento per una presentazione chiara e trasparente dell'intero processo di valutazione: obiettivi, modalità, fasi e utilizzo dei risultati.



Fase 1: Compilazione delle schede e analisi di adeguatezza dei valutatori

La prima fase è costituita dall'apertura delle schede di valutazione ai valutatori, i quali dovranno esprimere il proprio giudizio per ciascun dipendente da lui coordinato. Tali schede sono compilabili online, attraverso la piattaforma U-Gov di CINECA e accessibile utilizzando le credenziali di Ateneo.

Come essere un buon valutatore?

Dopo aver preso opportuna visione dei manuali a disposizione e delle schede di valutazione, si procederà analizzando i comportamenti dei propri valutati dedicando il tempo e l'attenzione necessaria alla compilazione delle schede di valutazione.

In particolare sarà necessario:

- ✓ **Prendere sul serio la valutazione**, perché influisce su diversi aspetti della vita lavorativa del nostro Ateneo (dalla più specifica motivazione del dipendente al più generale clima organizzativo).
- ✓ **In presenza di più responsabili, condividere la valutazione**, indicando nella scheda il nome del co-valutatore.
- ✓ **Assumere la responsabilità (per quanto di competenza) della valutazione espressa.**
- ✓ **Essere realistico**, esprimendo una valutazione il più oggettiva possibile per consentire al valutato di riconoscere i punti di forza e le carenze della propria performance.
- ✓ **Essere scrupolosi e non frettolosi.**
- ✓ **Dedicare tempo di qualità alle comunicazioni con il proprio personale** durante tutto il processo di valutazione e **impegnarsi a garantire la chiarezza e la trasparenza** dalla compilazione delle schede al colloquio con il dipendente.

E' necessario che il valutatore differenzi le sue valutazioni: non verranno accettate valutazioni della struttura in cui la maggior parte dei valutati (maggiore o uguale al 50%) abbia la stessa media, o in cui più del 10% del personale ha il massimo del punteggio (dove per punteggio massimo si intende la valutazione media del dipendente maggiore o uguale a 3,51).

Per tale motivo, a partire dall'avvio del processo, sarà effettuata una supervisione delle valutazioni espresse per verificare la congruenza delle valutazioni per struttura rispetto alle indicazioni fornite.

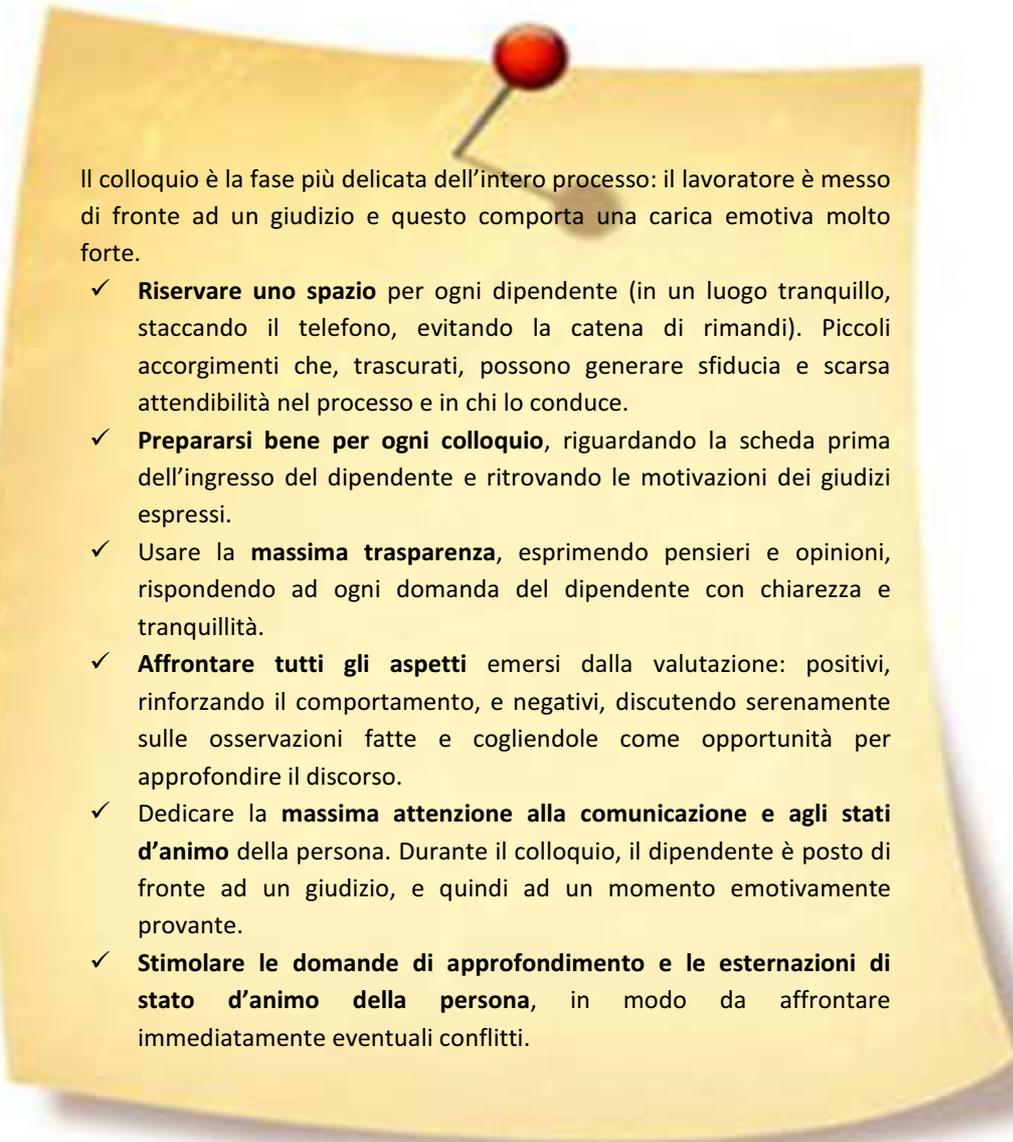
Nel caso non venga rispettata l'indicazione precedente, i valutatori saranno invitati a modificare le schede. Il mancato rispetto dei corretti criteri di valutazione indicati influirà negativamente sulla valutazione della performance gestionale della struttura nell'anno 2014;

Fase 2: Colloquio di valutazione

Il colloquio è uno dei momenti più importanti del processo di valutazione, durante il quale il valutatore esplicita al valutato il suo giudizio sui comportamenti organizzativi attuati. Il **colloquio** è quindi **obbligatorio** e serve per motivare la valutazione e innescare il miglioramento.

Il colloquio si svolge singolarmente tra valutato e valutatore. Nel caso in cui la valutazione sia stata condotta da più responsabili, dovrà essere presente anche il co-valutatore.

Lo scopo del colloquio consiste nella condivisione del giudizio espresso e nel confronto con il valutato, che potrà esprimere le proprie osservazioni e avere risposte circa i propri dubbi.



Il colloquio è la fase più delicata dell'intero processo: il lavoratore è messo di fronte ad un giudizio e questo comporta una carica emotiva molto forte.

- ✓ **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.

A seguito del colloquio, il valutatore potrà modificare i giudizi espressi precedentemente in base a quanto eventualmente emerso dal confronto con il collaboratore.

Nel caso il valutatore dovesse rifiutare di sostenere il colloquio, il valutato dovrà segnalare la situazione al team di valutazione attraverso l'apposito indirizzo e-mail valuta@unipv.it.

Nel caso in cui sia il valutato a non voler sostenere il colloquio, egli dovrà giustificare tale scelta indicandone le motivazioni nel commento alla scheda di valutazione. È facoltà del valutatore segnalare eventuali colloqui rifiutati da parte del personale.

Fase 3: Apertura scheda al valutato

Successivamente, il team di valutazione procederà alla chiusura delle schede per i valutatori e all'apertura ai valutati. Accedendo alla piattaforma U-Gov, ogni dipendente potrà prendere visione della propria scheda e potrà inserire eventuali commenti (visibile al valutatore). La funzione di tale commento è quella di esprimere parziale disaccordo con il giudizio, e renderlo noto al proprio responsabile.

Indicazioni per il valutato

✓ **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 caso di totale disaccordo con la valutazione, il valutato potrà chiedere l'intervento della Commissione attivando la procedura di ricorso tramite mail a ricorsivalutazione@unipv.it. A tale indirizzo mail potranno essere inviate anche segnalazioni relative a eventuali incongruenze nella procedura (assenza di colloquio dopo prima segnalazione, mancanza dell'indicazione del co-valutatore, presenza di conflitti interpersonali valutato-valutatore, etc).

In mancanza di tali segnalazioni, la valutazione espressa si considera accettata.

✓ **La Commissione di Valutazione e il Direttore Generale.**

E' costituita una Commissione di Valutazione a cui è attribuito il duplice compito, da un lato, di esperire un tentativo di conciliazione in tutti i casi di incomprensione, disaccordo, divergenza o conflitto tra valutatore e valutato e, dall'altro, di procedere alla disamina delle situazioni anomale (eccesso di valutazioni positive o negative).

La Commissione, dopo aver provveduto all'esame della documentazione trasmessagli dall'Amministrazione, potrà, ove lo ritenga opportuno per esigenze interpretative ovvero chiarificatorie, procedere ad inoltrare ai soggetti coinvolti richieste di integrazione sia delle valutazioni effettuate dai responsabili sia delle osservazioni avanzate in merito dai soggetti valutati.

Alla richiesta ed alla successiva acquisizione e disamina del materiale istruttorio integrativo potrà seguire la decisione da parte della Commissione di procedere ad un colloquio con il valutatore, con il soggetto valutato ovvero con entrambi.

I soggetti coinvolti potranno essere ascoltati dalla Commissione separatamente ovvero congiuntamente con l'eventuale assistenza di un rappresentante sindacale.

Al termine dell'esame della documentazione e degli eventuali successivi colloqui, la Commissione potrà confermare la valutazione espressa dal valutatore ovvero integrare quest'ultima con le osservazioni avanzate dal valutato.

In considerazione della natura essenzialmente tecnica e professionale della valutazione, inevitabilmente legata al rapporto di servizio intercorrente tra Responsabile e collaboratore, in nessun caso la Commissione potrà modificare unilateralmente la valutazione espressa dal valutatore.

Contro la decisione espressa dalla Commissione, il soggetto valutato potrà rivolgersi al Direttore Generale, il quale riesaminerà il caso di specie, assumendo una decisione finale insindacabile.

A tale fine, il soggetto valutato dovrà inoltrare per iscritto al Direttore Generale la richiesta di riesame della decisione assunta dalla Commissione, motivando specificamente i motivi di rimostranza rispetto alla soluzione adottata dalla Commissione stessa.

All'attenzione del Direttore Generale potranno essere inoltre sottoposti tutti i casi che, a titolo esemplificativo, per difetto di materiale istruttorio, anche conseguente al rifiuto od omissione di collaborazione da parte dei soggetti coinvolti ovvero per contrasto di vedute tra i commissari, la Commissione riterrà opportuno inoltrare al Direttore.

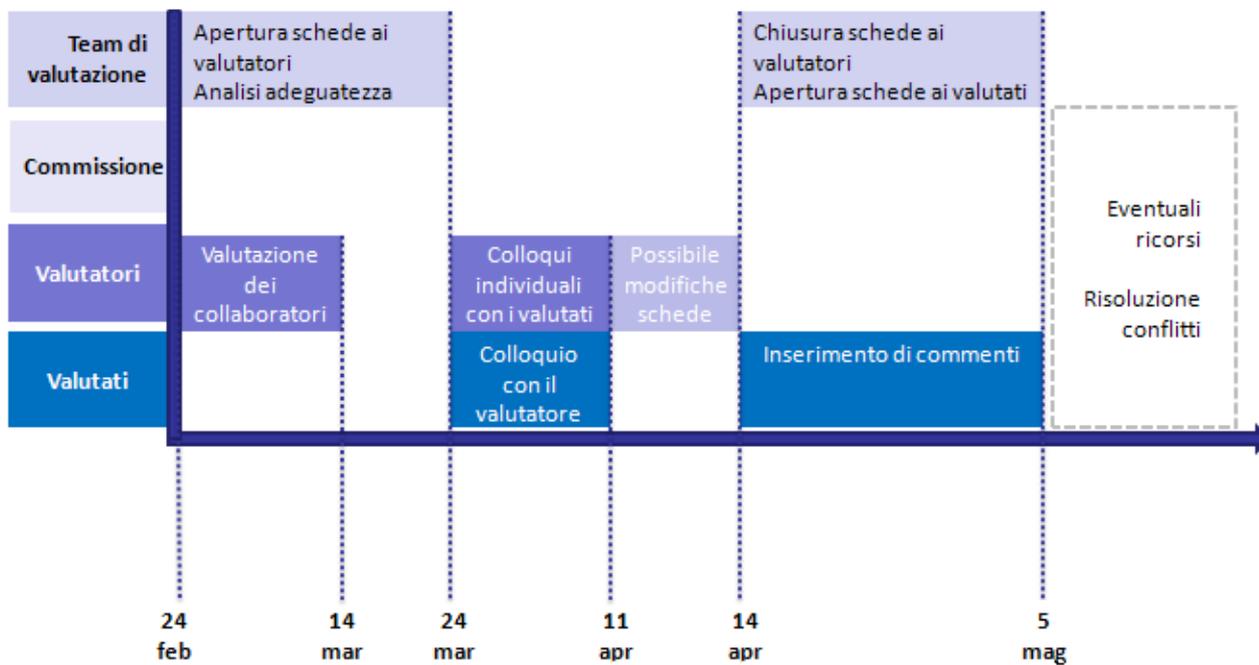
Per quanto riguarda, infine, la composizione della Commissione, con riferimento al processo di valutazione relativo all'anno 2013, quest'ultima sarà composta:

- da un dirigente, designato dal Direttore Generale;
- da un rappresentante sindacale delle RSU;
- da un rappresentante sindacale delle OO.SS;
- da due membri indicati dall'Amministrazione.

In seguito all'intervento della Commissione, il valutatore avrà la possibilità di confermare la valutazione oppure modificare i punteggi.

Una volta terminate le attività di conciliazione, il processo si intende concluso.

Calendario 2014



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

- Doriana Carini
- Samantha Bisio
- Alessandra Di Malta