



UNIVERSITÀ
DI PAVIA

**Manuale di valutazione
comportamenti organizzativi
Anno 2022**



Sommario

Premessa	2
Il processo di valutazione	2
Valutazione comportamenti organizzativi – anno 2022	3
Valutati e valutatori	3
Co-valutazioni	4
Attribuzione dei punteggi	6
Valutazione e ruoli organizzativi	6
Differenziazione dei punteggi.	6
Il ruolo del Dirigente.	7
Colloquio di valutazione	7
Esprimere il proprio accordo o disaccordo.....	7
La Commissione di Valutazione	8
Persone	10
Allegato 1: Indicazioni per i valutatori	11
Allegato 2: Indicazioni per il colloquio di valutazione	11
Allegato 3: Indicazioni ai valutati	12

Premessa

La valutazione del personale rappresenta un'occasione di qualificazione e valorizzazione delle risorse umane e comporta una graduale evoluzione di tipo gestionale e culturale. Il processo di valutazione individuale del personale tecnico-amministrativo dell'Università di Pavia si è consolidato negli anni, permettendo di limitare alcuni fattori critici che hanno caratterizzato i primi anni di applicazione. In particolare, anche grazie ad una maggior diffusione della cultura della valutazione in Ateneo, si è assistito ad una riduzione della durata del processo, (oggi si svolge in meno di tre mesi) e anche della conflittualità, manifestatasi in un minore numero di ricorsi.

Restano, tuttavia, alcune criticità, perlopiù intrinseche alla valutazione stessa, tra queste:

- la disomogeneità indotta da un numero elevato di valutatori;
- la difficoltà di smussare stili valutativi molto diversi, quasi estremi: ultrasensitivi vs. garantisti;
- la necessità di coinvolgere la parte docente, soprattutto con riferimento al ruolo del Direttore di Dipartimento, che dovrebbe svolgere un importante ruolo di supporto quale quello del Co-valutatore.

In fase di avvio dell'evento di valutazione 2022, occorre pertanto ribadire che, nonostante l'impulso sia di tipo normativo, la valutazione rimane per l'organizzazione un'occasione di crescita e di confronto, e non venga percepita come puro adempimento con ripercussioni negative in termini di conflittualità e clima.

Indubbiamente, rimane non completamente risolta la questione connessa alla discrezionalità della valutazione. Si è più volte segnalata ai valutatori l'esigenza di ancorare il più possibile la valutazione dei comportamenti organizzativi ad elementi oggettivi e documentabili, avvenuti nel lasso temporale oggetto della valutazione. Peraltro, non vi è dubbio che la discrezionalità non potrà mai essere completamente superata, essendo questi ultimi indiscutibilmente connessi alla sensibilità, alle competenze acquisite e alle esperienze pregresse dell'individuo.

Si evidenzia, inoltre, come anche la normativa (D.lgs. n.74/17 relativo al Ciclo della Performance e CCNL 2016-2018) dia sempre maggior rilievo ai risultati di performance organizzativa, per la misurazione e valutazione della quale si chiede al Nucleo di valutazione di essere il garante metodologico proprio per evitare situazioni ad alto contenuto soggettivo.

Al fine di individuare possibili evoluzioni migliorative del processo, l'Amministrazione ha avviato una revisione complessiva delle modalità di valutazione individuale, prevedendo un approccio di maggior respiro.

All'inizio dell'anno 2023 è stato introdotto, in via sperimentale, un ulteriore momento valutativo che ha allargato il processo di valutazione anche alla valutazione dei responsabili da parte dei collaboratori (valutazione bottom-up). Trattandosi di un approccio complesso, è stato sperimentato su alcune strutture per testare la metodologia ed analizzarne i risultati prima di procedere ad un'introduzione sistematica e generalizzata e all'eventuale introduzione di ulteriori momenti valutativi come, per esempio, la valutazione tra pari.

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.

Quanto detto acquisisce una importanza ancora più rilevante in relazione all'introduzione dello smart working come modalità lavorativa che vede l'adesione di una percentuale significativa di dipendenti. In questo contesto, si inserisce l'intento dell'Amministrazione di proseguire nel processo di revisione e adeguamento del processo di valutazione.

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

Per favorire questo processo di trasparenza, condivisione e responsabilizzazione, in Ateneo si utilizza U-Web - Valutazione prestazioni (disponibile al link <https://unipv.u-web.cineca.it/>), ovvero uno strumento informatico unico per la valutazione della performance. Come noto la performance individuale assomma ai comportamenti agiti, i risultati raggiunti sugli obiettivi assegnati, valorizzando il contributo fornito dal singolo al conseguimento dei più ampi obiettivi dell'organizzazione.

In U-Web - Valutazione prestazioni sono disponibili tutte le componenti della valutazione della performance, così come definite per ciascun ruolo nel Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance in vigore (<http://wcm-3.unipv.it/site/home/ateneo/amministrazione/amministrazione-trasparente/articolo10042.html>).

Conclusi i processi di valutazione, ogni dipendente potrà quindi visualizzare il risultato ottenuto per ciascuna componente e consultare la propria scheda di performance complessiva, che sarà definita in modo diverso a seconda della propria posizione (responsabile gestionale EP o D, EP specialist, BCD senza obiettivi direttamente attribuiti).

L'intero processo è dematerializzato.

Valutazione comportamenti organizzativi – anno 2022

All'interno della piattaforma U-Web - Valutazione prestazioni, sarà possibile valutare i comportamenti organizzativi dei propri collaboratori, elemento della valutazione della prestazione anno 2022.

I valutatori dovranno esprimere la propria valutazione per ciascun dipendente da loro coordinato attraverso la scheda "valutazione finale – competenze" disponibile sulla piattaforma U-Web - Valutazione prestazioni, accessibile al seguente link <https://unipv.u-web.cineca.it/appvp/performance/> utilizzando le credenziali di Ateneo.

Valutati e valutatori

- 1. Valutatori.** In generale i valutatori sono i responsabili delle diverse strutture.

Ai valutatori saranno assegnate dal sistema le schede del personale che nell'anno 2022 afferiva o ha afferito per un periodo alla propria struttura.

La seguente tabella illustra la relazione tra il valutatore e il valutato:

	VALUTATO	VALUTATORE
Aree dirigenziali	Capiservizio/Personale dei Presidi	Dirigenti
	Personale dei servizi/Personale delle UOC/Responsabili UOC	Responsabili dei Servizi
Dipartimenti	Segretari di dipartimento	Direttore generale
	Personale amministrativo dei dipartimenti	Segretari di dipartimento
	Personale tecnico dei dipartimenti	Segretari di dipartimento
Centri di servizi/ricerca	Responsabile gestionale	Dirigente
	Personale dei centri	Responsabile gestionale

2. **Valutati.** Il gruppo dei valutati corrisponde a tutto il personale tecnico-amministrativo dell'Ateneo in servizio durante l'anno di riferimento dell'evento di valutazione (2022). Sono esclusi dalla valutazione i dipendenti con un periodo di assenza nell'anno di riferimento superiore al 75% dei giorni di presenza dovuti (corrispondenti a 9 mesi sull'anno intero). Sono inoltre esclusi dalla valutazione i cessati entro il 31 marzo 2022 e gli assunti dal 1 ottobre 2022. Come gli anni passati, sarà presente una scheda per ogni struttura a cui il personale è affetto in corso d'anno. Pertanto, il personale che ha effettuato cambi sede vedrà assegnate tante schede di valutazione pari al numero dei trasferimenti. Ogni scheda avrà un valutatore e l'indicazione del periodo di servizio svolto nell'anno 2022. Nel caso in cui sia stato attribuito un incarico in corso d'anno, anche se l'afferenza non è cambiata, sarà presente una scheda per ogni posizione organizzativa che il dipendente ha ricoperto.

Co-valutazioni

In alcuni casi, i valutatori devono avvalersi di un co-valutatore per esprimere il punteggio relativo alla performance del dipendente.

Quando?

1. Il dipendente ha svolto servizio per più strutture (es. 50% attività su altra struttura, incarichi *ad interim*) mantenendo l'afferenza ad una struttura;

2. Il diretto responsabile non coincide con il valutatore:

Struttura	Personale	Valutatore	Co-Valutatore
Aree dirigenziali	Personale delle UOC	Responsabile del Servizio	Responsabile della UOC
Dipartimenti	Segretari	Direttore Generale	Direttore di Dipartimento
	Personale tecnico	Segretario	Direttore tecnico di unità/ Responsabile di Laboratorio
	Personale didattica	Segretario	Coordinatore della didattica
Centri di servizi/ricerca	Responsabile gestionale	Dirigente	Presidente di Centro

Nei casi sopra descritti, la scheda di valutazione sarà comunque attribuita al valutatore della struttura di afferenza, il quale coinvolgerà il co-valutatore di struttura prima di inserire la valutazione.

Il valutatore dovrà inserire nel sistema il nominativo del co-valutatore nelle note, come indicato nel manuale operativo.

Si ricorda che il personale che ha effettuato cambi sede sarà valutato da tutti i Valutatori delle strutture per cui ha prestato servizio.

Scheda di valutazione

Per la valutazione 2022, a ciascun dipendente, indipendentemente dal ruolo professionale di appartenenza, è attribuita una scheda di valutazione composta da 5 item, corrispondenti a 5 diversi aspetti.

I cinque elementi presi in considerazione sono:

1. **FLESSIBILITA'** – intesa come la capacità di accogliere positivamente i cambiamenti relativi a metodi, conoscenze e strumenti tecnologici per lavorare, anche a distanza.
2. **COLLABORAZIONE** – intesa come condivisione di informazioni e competenze utili ai colleghi per lo svolgimento delle attività, valorizzando i vantaggi che derivano dall'operare in gruppo.
3. **PRO-ATTIVITÀ**, intesa come l'applicazione di una modalità di lavoro che consenta di percepire anticipatamente i problemi e/o i cambiamenti futuri, al fine di pianificare le azioni opportune in tempo utile.
4. **CAPACITÀ RELAZIONALE**, ovvero la capacità di gestire in modo efficiente ed efficace i rapporti con l'utenza interna (colleghi del proprio gruppo e delle altre strutture di Ateneo) ed esterna (docenti e personale di ricerca, studenti, aziende, altri Enti, etc.).
5. **ADEGUATEZZA DELLE COMPETENZE PROFESSIONALI**, ovvero l'utilizzo di competenze tecniche specialistiche peculiari della propria attività lavorativa.

Attribuzione dei punteggi

Al valutatore è richiesto di esprimere la valutazione attribuita per ogni item. Tale percentuale potrà essere espressa su 20 valori (5%, 10%, 15%, 20%, 25% ... 100%).

La valutazione complessiva sarà calcolata come media dei 5 valori indicati.

In linea generale, si possono seguire le indicazioni contenute nella seguente tabella:

Punteggio item	Punteggio finale	Descrizione
1 2 3 4	5% 10% 15% 20%	da 5% a 20%
5 6 7 8	25% 30% 35% 40%	da 21% a 40%
9 10 11 12	45% 50% 55% 60%	da 41% a 60%
13 14 15 16	65% 70% 75% 80%	da 61% a 80%
17 18 19 20	85% 90% 95% 100%	da 81% a 100%

Nel caso di personale che ha effettuato cambi sede, il punteggio finale sarà calcolato con una media pesata delle singole schede di valutazione in base ai mesi di permanenza nelle singole strutture.

Si consiglia di sostenere il colloquio di valutazione PRIMA di inserire i punteggi nella piattaforma, ad esempio preparando un foglio Excel con i punteggi di valutazione e successivamente inserendoli su U-Web – Valutazione prestazioni.

Valutazione e ruoli organizzativi

Gli aspetti oggetto di valutazione dovranno essere **messi in relazione allo specifico ruolo organizzativo attribuito ad ogni persona, a seconda dei livelli di responsabilità e autonomia**, considerando quanto la performance è confacente a quanto previsto dallo specifico ruolo.

Si sottolinea che la condizione di lavoratore in regime di tempo parziale non deve rappresentare un elemento di penalizzazione in sede di valutazione individuale, come altresì non deve rappresentare elemento di penalizzazione l'aver svolto lavoro agile.

Differenziazione dei punteggi

I responsabili sono tenuti ad esprimere punteggi che consentano una effettiva differenziazione di valutazione tra il personale. **Non possono essere attribuiti punteggi indifferenziati.**

Per tale motivo, sarà effettuata una supervisione delle valutazioni espresse per verificarne la differenziazione. Nel caso non venga rispettata l'indicazione precedente, i valutatori saranno invitati a modificare le schede. Si ricorda che anche questo aspetto rientra nella definizione della capacità di valutazione, elemento di misurazione della performance dei Responsabili.

Il ruolo del Dirigente

La piattaforma U-Web – Valutazione prestazioni presenta un ulteriore passaggio per la convalida delle schede.

Una volta che il responsabile diretto ha inserito i valori di valutazione, sarà necessaria una convalida formale da parte del Dirigente (completa valutazione), quale responsabile della valutazione della performance complessiva.

Colloquio di valutazione

Il colloquio è uno dei momenti più importanti del processo di valutazione, perché costituisce non solo un momento di chiarimento sulla prestazione del valutato, ma anche un'occasione di dialogo in cui valutatore e valutato individuano le modalità e le azioni di sviluppo organizzativo e professionale che consentano il futuro miglioramento della prestazione stessa. Il **colloquio** è quindi **obbligatorio** e serve per motivare la valutazione e innescare il miglioramento.

Il colloquio si svolge singolarmente tra valutato e valutatore. Di norma, nel caso in cui la valutazione sia stata condotta da più responsabili dovrà essere presente anche il co-valutatore. Nel caso in cui siano presenti più schede di valutazione (cambi sede), dovranno essere svolti colloqui individuali con ogni valutatore.

Nel caso in cui non fosse possibile svolgere il colloquio in presenza, lo stesso può essere effettuato a distanza, via telefono, Google Meet o altro strumento analogo.

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

Nell'allegato 2 sono presenti alcune indicazioni per sostenere i colloqui di valutazione.

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

Il valutatore, prima della chiusura della scheda, è tenuto ad indicare la data in cui è stato effettuato il colloquio, come illustrato nel manuale operativo. Lo svolgimento del colloquio è uno degli elementi considerati per la definizione della capacità di valutazione, elemento di misurazione della performance dei Responsabili.

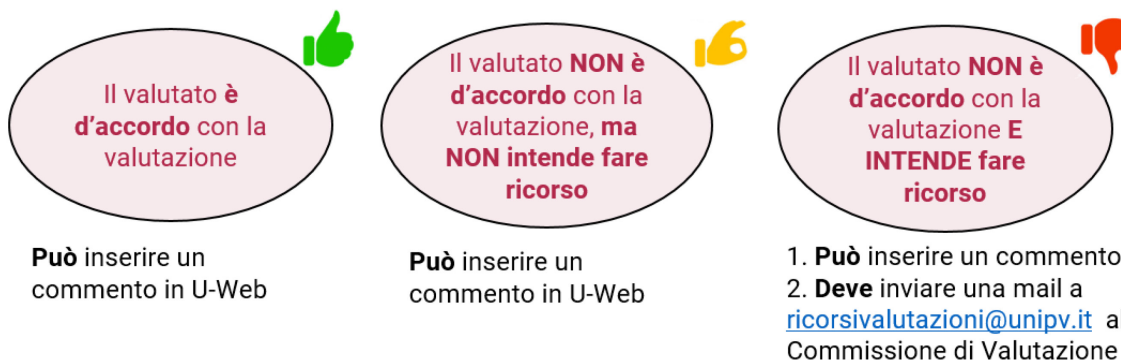
Nel caso il valutatore dovesse rifiutare di sostenere il colloquio, il valutato dovrà segnalare la situazione al team di valutazione attraverso l'apposito indirizzo e-mail valuta@unipv.it, che provvederà a sollecitare il valutatore affinché il colloquio venga svolto.

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.

È possibile richiedere un secondo colloquio in presenza di un rappresentante sindacale.

Esprimere il proprio accordo o disaccordo

Quando il valutato riceve la valutazione può esprimere il proprio accordo o disaccordo secondo le modalità illustrate in figura:



In caso di totale disaccordo con la valutazione, il valutato potrà chiedere l'intervento della Commissione attivando la procedura di ricorso tramite mail a ricorsivalutazioni@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.).

Durante tutto il processo il valutato potrà avvalersi dell'assistenza di un rappresentante sindacale.

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

Si ricorda che il commento inserito in U-Web – Valutazione prestazioni:

- sarà reso disponibile al valutatore;
- il commento non attiva automaticamente il ricorso. Per attivare il ricorso serve una manifestazione di volontà esplicita. Ovviamente, in questo caso, la Commissione di valutazione esaminerà anche il commento inserito;
- nel caso in cui il valutato non sia d'accordo con la valutazione e non intenda fare ricorso, il commento può essere assunto dal valutatore per attivare una modifica alla valutazione, migliorativa per il valutato, rispetto a quella precedentemente attribuita.

La Commissione di Valutazione

È costituita una Commissione di Valutazione cui è attribuito un duplice compito: da un lato, di prendere in esame i ricorsi avviati dai valutati e, dall'altro, di procedere alla disamina delle situazioni anomale (eccesso di valutazioni positive o negative, violazioni o vizi di forma dal punto di vista procedurale, ove segnalati).

La Commissione, in seguito alla presa visione del ricorso, potrà, ove lo ritenga opportuno per esigenze interpretative ovvero chiarificatrici, 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 la Commissione procederà ad un colloquio con il valutatore, con il soggetto valutato ovvero con entrambi, al fine di dar seguito ad un tentativo di conciliazione tra le parti.

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 in seguito ad eventuali successivi colloqui, la Commissione potrà decidere se confermare o chiedere di rivedere la valutazione espressa dal

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

La Commissione dovrà comunque procedere ad un tentativo di conciliazione tra le parti e, nel caso lo ritenga necessario, potrà provvedere a modificare **unilateralmente e a maggioranza** la valutazione esprimendone le motivazioni. Si segnala, peraltro, che in questi casi, la Commissione dovrà obbligatoriamente e preventivamente aver informato il valutatore in merito alle proprie decisioni, dandogli la possibilità di esporre le proprie controdeduzioni.

La Commissione, con riferimento al processo di valutazione relativo all'anno 2022, sarà composta nel modo seguente:

- da un Dirigente, designato dal Direttore Generale, con funzioni di Presidente;
- da un Rappresentante sindacale delle RSU;
- da un Rappresentante sindacale delle OO. SS;
- da due membri indicati dall'Amministrazione.

Laddove il ricorso riguardi una valutazione espressa dal Dirigente componente la Commissione, il Direttore Generale provvederà alla sua sostituzione con un altro Dirigente.

In caso di mancata designazione del rappresentante designato da una delle 2 componenti di parte sindacale (RSU o rappresentante sindacale designato dalle OO.SS. maggiormente rappresentative a livello di Ateneo), può essere designato il componente mancante dall'altra componente di parte sindacale.

La Commissione è validamente costituita quando, essendo stati regolarmente convocati tutti i suoi componenti, è presente la maggioranza degli stessi.

Laddove i componenti fossero in numero pari e una decisione raggiunga parità di voti, in applicazione alle regole generali sugli organi collegiali, prevarrà il voto del presidente.

I membri della Commissione di Valutazione anno 2022 saranno resi noti al personale non appena nominati.

Contro la decisione espressa dalla Commissione, il soggetto valutato e/o il valutatore potrà rivolgersi al Direttore Generale, il quale riesaminerà il caso di specie, assumendo una decisione finale insindacabile. A tale fine, il soggetto valutato e/o il valutatore, 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 la Commissione riterrà opportuno inoltrargli. A titolo esemplificativo e non esaustivo, 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, ecc.

Nel caso invece di personale Dirigente o personale direttamente subordinato al Direttore generale, a garanzia della correttezza e trasparenza del processo, nonché a tutela del personale dirigenziale, si riconosce il ruolo di valutatore di II° istanza al Consiglio di Amministrazione che provvede a nominare, se le circostanze lo richiedono, un'apposita Commissione formata da tre membri non necessariamente componenti del Consiglio di Amministrazione. Anche in questo caso, alla disamina del materiale istruttorio integrativo dovrà seguire la decisione da parte della Commissione di procedere ad un colloquio con il valutatore e con il soggetto valutato.

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

In ogni caso, le contestazioni ai risultati della valutazione saranno ammissibili solo entro 3 mesi dalla comunicazione dell'esito.

Persone

L'intero intervento di valutazione, dalla progettazione all'implementazione del sistema e alla gestione del processo, è curato dalla UOC Sviluppo Organizzativo. 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

- Samantha Bisio
- Alessandra Di Malta
- Silvia Brigati

Allegato 1: Indicazioni per i valutatori

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. Per rendere maggiormente oggettiva la valutazione è molto utile ancorare la valutazione ad eventi oggettivi e a episodi avvenuti nel corso del periodo oggetto di valutazione.
- ✓ **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.

Si sottolinea che la condizione di lavoratore in regime a tempo parziale non deve rappresentare un elemento di penalizzazione in sede di valutazione individuale.

Allegato 2: Indicazioni per il colloquio di valutazione

Il colloquio è la fase più delicata dell'intero processo: il lavoratore è messo di fronte ad una valutazione 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 delle valutazioni espresse.
- ✓ 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 una valutazione, 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.

Allegato 3: Indicazioni ai valutati

✓ **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.