



UNIVERSITÀ  
DI PAVIA

**Manuale di valutazione dei  
comportamenti organizzativi  
Anno 2024**



## Sommario

Premessa.....	2
<b>1. Il processo di valutazione.....</b>	<b>4</b>
1.1. Valutati e valutatori.....	4
1.2. Scheda di valutazione.....	5
1.3. Attribuzione dei punteggi.....	6
1.4. Il ruolo del Dirigente.....	7
<b>2. Colloquio di valutazione.....</b>	<b>7</b>
<b>3. Esprimere il proprio accordo o disaccordo.....</b>	<b>8</b>
<b>4. La Commissione di Valutazione.....</b>	<b>8</b>
<b>5. Struttura di riferimento.....</b>	<b>10</b>
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 rappresenta un'occasione di qualificazione e valorizzazione del personale e comporta una graduale evoluzione verso un modello gestionale attento allo sviluppo del capitale umano.

La valutazione delle prestazioni, se correttamente vissuta, può incidere sia sul grado di motivazione, che di responsabilizzazione del personale coinvolto; individuare i punti di forza e le aree di miglioramento dei collaboratori, anche attraverso i momenti di confronto offerti dalla valutazione, consente di bilanciare ruoli professionali e caratteristiche individuali per accrescere il valore delle persone nel più ampio contesto organizzativo. Occorre, infatti, tener sempre presente la performance collettiva dell'Ateneo e il valore pubblico da perseguire in termini di attività e servizi resi.

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.

Il processo di valutazione individuale del personale tecnico-amministrativo dell'Università di Pavia si è consolidato negli anni, privilegiando una metodologia intuitiva e di facile assimilazione che potesse favorire, all'interno dell'Ateneo, la familiarità con i processi valutativi e più in generale con il ciclo della performance. Tutto questo ha consentito di ridurre gradualmente sia la durata del processo, che la conflittualità.

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: ultrasellettivi vs. garantisti;
- la necessità di coinvolgere la parte docente, soprattutto con riferimento al ruolo del Direttore di Dipartimento, che svolge un importante ruolo di supporto quale quello del Co-valutatore.

In fase di avvio dell'evento di valutazione 2024, occorre pertanto ribadire che, nonostante l'impulso sia di tipo normativo, la valutazione rimane per l'organizzazione un'occasione di crescita e di confronto.

In particolare si auspica che il colloquio di valutazione per l'anno 2024 sia anche l'occasione per definire le attese per l'anno 2025, in un'ottica di continuo scambio tra valutato e valutatore. Per questo motivo negli ultimi due anni, l'Ateneo ha investito in un progetto formativo di sviluppo delle competenze gestionali nei Responsabili, organizzando momenti specifici di formazione proprio sulla capacità e sulla necessità di dare feed back ai collaboratori.

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, la discrezionalità non potrà mai essere completamente superata, essendo la valutazione indiscutibilmente connessa alla sensibilità, alle competenze acquisite e alle esperienze pregresse dell'individuo.

Al fine di individuare possibili evoluzioni migliorative del processo, l'Amministrazione ha avviato una revisione complessiva delle modalità di valutazione individuale, prevedendo un approccio più ampio che gradualmente può includere una pluralità di soggetti.<sup>1</sup>

In questo quadro si è avviata nel 2023, in via sperimentale, la valutazione dal basso, nella quale sono i colleghi a esprimere in forma rigorosamente anonima un giudizio sul proprio responsabile. Questa esperienza ha coinvolto le figure apicali ovvero tutti i dirigenti e i responsabili dei Servizi e dei Centri. Nel 2024 è stata realizzata la seconda fase di valutazione bottom-up, rivolta ai segretari di dipartimento e ai responsabili UOC.

---

<sup>1</sup> In osservanza alla Direttiva del Ministro per la pubblica amministrazione avente per oggetto Nuove indicazioni in materia di misurazione e di valutazione della performance individuale del 28 novembre 2023

Ad entrambe le fasi di valutazione dal basso sono seguiti colloqui di restituzione per comprendere punti di forza e di debolezza del personale coinvolto.

Sulla base dei risultati della valutazione bottom-up e dei successivi approfondimenti, sono stati poi avviati piani di sviluppo formativo e professionale.

Per il futuro si prevede di allargare ulteriormente il processo di valutazione, introducendo momenti di valutazione tra pari, nonché l'opportunità di inserire la valutazione bottom-up come elemento di performance nell'SMVP.

## 1. Il processo di valutazione

Questo manuale vuole porsi come una presentazione chiara e trasparente dell'intero processo di valutazione: obiettivi, modalità, fasi e utilizzo dei risultati.

Lo strumento scelto in Ateneo per la valutazione è **U-Web - Valutazione prestazioni** (disponibile al link <https://unipv.u-web.cineca.it/>), 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, come definito dal Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance ([https://unipv.portaleamministrazionetrasparente.it/pagina778\\_sistema-di-misurazione-e-valutazione-della-performance.html](https://unipv.portaleamministrazionetrasparente.it/pagina778_sistema-di-misurazione-e-valutazione-della-performance.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 (personale con incarico gestionale o specialistico o personale senza obiettivi direttamente attribuiti).

All'interno della piattaforma U-Web - Valutazione prestazioni, per ciascun collaboratore sarà possibile valutare i comportamenti organizzativi, che costituiscono uno degli elementi di valutazione della performance.

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.

### 1.1. Valutati e valutatori

- **Valutatori:** in generale i valutatori sono i responsabili delle diverse strutture. Ai valutatori saranno assegnate dal sistema le schede del personale che nell'anno 2024 afferiva o ha afferito per un periodo alla propria struttura. La seguente tabella illustra la relazione tra il valutatore e il valutato:

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

- **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 (2024).

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 2024 e gli assunti dal 1 ottobre 2024. 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 2024.

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

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

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

Quando?

- il dipendente ha svolto servizio per più strutture (es. 50% attività su altra struttura, incarichi *ad interim*) mantenendo l'afferenza ad una struttura;
- il referente delle attività non coincide con il valutatore, vale a dire il valutatore è il responsabile gerarchico, ma le attività del valutato sono funzionalmente connesse ad un altro attore istituzionale che pertanto possiede maggiori elementi di conoscenza della performance come previsto nella tabella sottostante:

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.**

## 1.2. Scheda di valutazione

Per la valutazione 2024, a ciascun dipendente, indipendentemente dal ruolo professionale di appartenenza, è attribuita una scheda di valutazione composta da 5 item, corrispondenti a 5 diversi aspetti:

- **FLESSIBILITA'**, intesa come la capacità di accogliere positivamente i cambiamenti relativi a metodi, conoscenze e strumenti tecnologici per lavorare, anche a distanza;

- **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, tenendo conto di tale attitudine anche durante il lavoro a distanza;
- **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;
- **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.);
- **ADEGUATEZZA DELLE COMPETENZE PROFESSIONALI**, ovvero l'utilizzo di competenze tecniche specialistiche peculiari della propria attività lavorativa.

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.

### 1.3. 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.

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.

#### **1.4. Il ruolo del Dirigente**

Una volta che il responsabile diretto ha inserito i valori di valutazione nella piattaforma U-Web-Valutazione prestazioni, sarà necessaria una convalida formale da parte del Dirigente, che è responsabile della valutazione della performance complessiva e svolge un ruolo fondamentale nel processo, perché è sua responsabilità non solo garantire il presidio tecnico delle attività di competenza, ma anche valorizzare il capitale umano della propria area, conoscendo le persone, stimando il loro potenziale e attribuendo loro le mansioni più adatte.

## **2. Colloquio di valutazione**

Il colloquio è un passaggio chiave del processo di valutazione: non serve, infatti, solo a fare una riflessione sul lavoro svolto durante l'anno, ma è anche un'opportunità di confronto in cui valutatore e valutato possono individuare per il futuro le modalità e le azioni di sviluppo organizzativo e professionale.

Il **colloquio** è quindi **obbligatorio** e serve per illustrare e motivare la valutazione e innescare un miglioramento.

Il colloquio è individuale. Nel caso in cui la valutazione sia stata condotta da più responsabili dovrà essere presente anche il co-valutatore. Se sono presenti più schede di valutazione dovute a cambi sede, dovranno essere svolti colloqui individuali con ogni valutatore.

Per una maggiore efficacia del colloquio si predilige la modalità **in presenza**. Nel caso in cui non fosse possibile, 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](mailto:valuta@unipv.it), che provvederà a sollecitare il valutatore affinché il colloquio venga svolto.

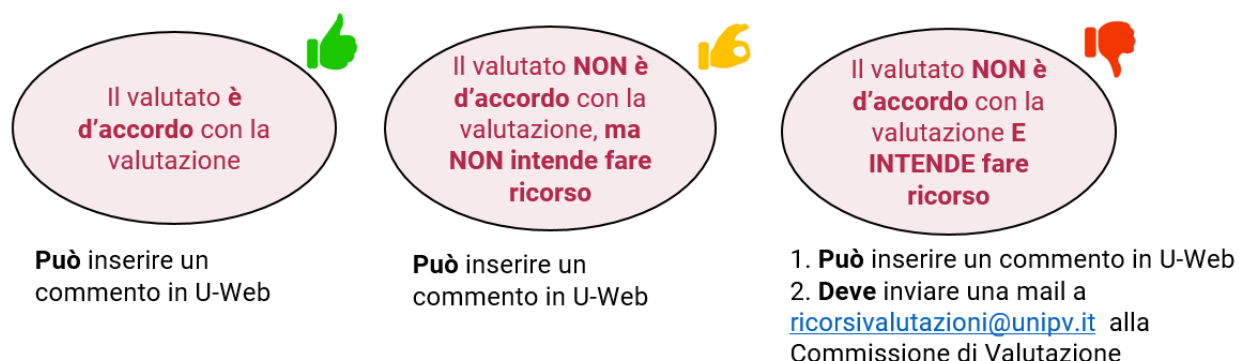
Nel caso in cui fosse il valutato a non voler sostenere il colloquio, lo stesso dovrà giustificare tale scelta indicandone le motivazioni nel commento alla scheda di valutazione. È facoltà del valutatore segnalare eventuali colloqui rifiutati da parte del personale.

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



### 3. 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 di Valutazione, attivando la procedura di ricorso tramite mail a [ricorsivalutazioni@unipv.it](mailto: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;
- 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.

### 4. La Commissione di Valutazione

È costituita una Commissione di Valutazione che dovrà, da un lato, prendere in esame i ricorsi avviati dai valutati e, dall'altro, 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 degli eventuali ricorsi, potrà, ove lo ritenga opportuno per esigenze interpretative ovvero chiarificatrici, richiedere ai soggetti coinvolti integrazioni sia delle valutazioni effettuate dai responsabili, sia delle osservazioni avanzate in merito dai soggetti valutati. Alla richiesta ed alla successiva acquisizione e analisi del materiale istruttorio integrativo, la Commissione procederà ad un colloquio con il valutatore e con il valutato, per tentare una conciliazione tra le parti.

I soggetti coinvolti potranno essere ascoltati dalla Commissione separatamente o 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.

Nel caso lo ritenga necessario, potrà provvedere a modificare unilateralmente e a maggioranza la valutazione esprimendone le motivazioni. 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.

Nel caso in cui la Commissione ritenga, invece, di non modificare la valutazione inizialmente espressa dal valutatore, la stessa sarà tenuta a esplicitare in ogni caso le motivazioni di tale scelta.

La Commissione sarà così composta:

- un Dirigente, designato dal Direttore Generale, con funzioni di Presidente;
- un Rappresentante sindacale delle RSU;
- un Rappresentante sindacale delle OO. SS;
- 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 due 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.

Se 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 saranno resi noti al personale non appena nominati.

Contro la decisione espressa dalla Commissione, il soggetto valutato e/o il valutatore potranno rivolgersi al Direttore Generale, il quale riesaminerà il caso, assumendo una decisione finale insindacabile.

A tale fine, il soggetto valutato e/o il valutatore dovranno inoltrare per iscritto al Direttore Generale la richiesta di riesame, motivando specificamente i motivi di rimostranza rispetto alla soluzione adottata dalla Commissione.

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 tre mesi dalla comunicazione dell'esito.

## 5. Struttura di riferimento

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](mailto:valuta@unipv.it).

- Samantha Bisio
- Silvia Brigati
- Alessandra Di Malta

## 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 o lo svolgimento delle attività in telelavoro o lavoro agile non devono rappresentare un elemento di penalizzazione in sede di valutazione individuale. Il valutatore è comunque tenuto a promuovere durante l'anno momenti di confronto e di feed back, pertanto il colloquio può diventare l'occasione per chiarire e definire reciprocamente quale è il contributo atteso per l'anno in corso. Questo proietta la valutazione dal passato al futuro in un'ottica di miglioramento continuo.

## 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.