



UNIVERSITÀ  
DI PAVIA

# *Valutazione delle performance* *Anno 2011*

Informazioni ai valutati e ai valutatori

UNIVERSITÀ  
DI PAVIA

[Ultimo aggiornamento: Giugno 2012]

## Indice

|  |           |
|--|-----------|
| <b>1. Introduzione</b> .....   | <b>3</b>  |
| Perché valutare?.....  | 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         |
| <b>4. Il processo di valutazione delle prestazioni in Ateneo</b> ..... | <b>7</b>  |
| Gli attori del processo di valutazione .....                           | 8         |
| Fase 1: Apertura schede di valutazione.....                            | 9         |
| Fase 2: Analisi di adeguatezza dei valutatori.....                     | 13        |
| Fase 3: Condivisione scheda valutatore - valutato.....                 | 13        |
| Fase 4: Apertura scheda al valutato .....                              | 13        |
| <b>5. Conclusioni</b> .....  | <b>14</b> |
| Calendario.....  | 14        |
| Indicazioni per i valutatori.....                                      | 14        |

# 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'azienda, in base al quale decidere gli incentivi (aumenti retributivi, premi una tantum, progressioni di carriera ecc.).

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).

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 e con effetti tangibili sulle persone e sull'organizzazione.

Il Manuale di Valutazione è un documento redatto 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.

Il presente Manuale si pone lo scopo pertanto di fornire un supporto metodologico per una corretta gestione del processo di Valutazione.

## 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 e raggiungimento degli obiettivi  | Conoscere sistematicamente le capacità, le conoscenze, le qualità possedute dalle persone per ottimizzare l'impiego, definire piani e sistemi di sviluppo (formazione, 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 ha adottato due sistemi per la valutazione delle posizioni e delle prestazioni. 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, si predispone una classificazione dei diversi ruoli professionali, a cui successivamente potrà corrispondere una specifica indennità.

- **Valutazione delle prestazioni.**

Sulla base della mappatura delle posizioni appena descritta è improntato il processo di valutazione delle *performance*, descritto nel Piano della *Performance* e disponibile al seguente link:

<http://www.unipv.eu/site/home/ateneo/amministrazione/trasparenza-valutazione-e-merito/articolo6352.html>

Questo documento si pone 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 organizzativi del singolo dipendente. 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 valutare i 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, ai fini di dare maggiore rilevanza agli aspetti relazionali.

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.

## 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.), il numero di valutatori è elevato e la soggettività può creare distorsioni nel giudizio.

Una generica componente di distorsione è comunque presente in qualunque giudizio, perché esso è legato ad un fatto percettivo e quindi ad una visione della realtà filtrata soggettivamente da chi valuta.

Alcune tipologie di errore più note vengono chiamate “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. I comuni 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?***

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 fretteolosità, della noncuranza e della mancanza di addestramento.

Se il valutatore ha precisa consapevolezza di quali distorsioni possono inficiare il proprio processo di valutazione, potrà circoscriverli e minimizzarli:

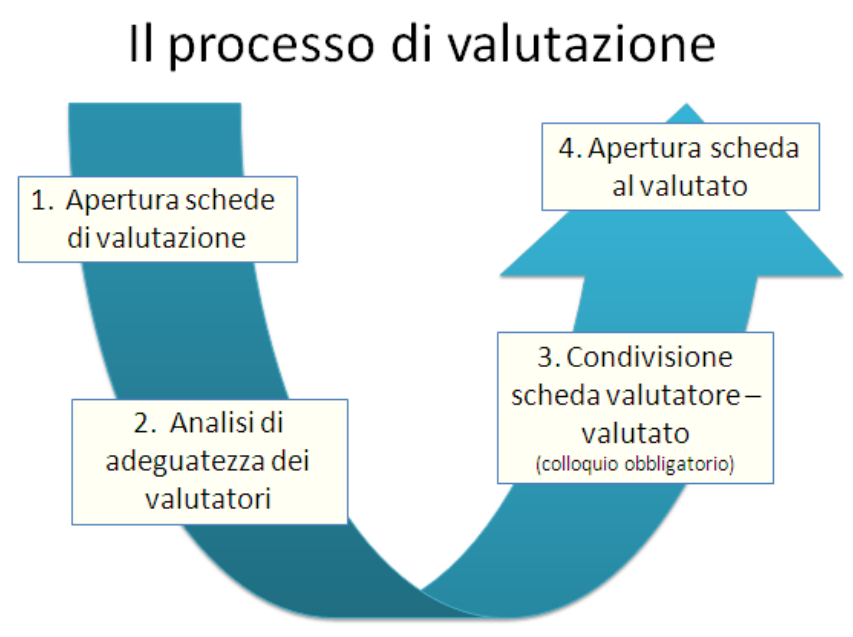
- Prendendo opportuna visione del presente manuale di istruzioni e dello strumento da utilizzare;
- Analizzando con scrupolosità i comportamenti dei propri valutati;
- Dedicando il tempo e l’attenzione necessaria alla compilazione delle schede di valutazione.

## 4. Il processo di valutazione delle prestazioni in Ateneo

Sulla base del modello di servizio approvato dal CdA nella seduta del 25 gennaio 2011 è stata avviata l'analisi di contesto organizzativo finalizzata alla definizione dei ruoli professionali dei responsabili di struttura in termini di missione, ambiti di responsabilità, conoscenze tecnico professionali e competenze manageriali. Occorre, infatti, sottolineare come un'efficace sistema di valutazione delle prestazioni non possa prescindere dalla definizione dei contenuti specifici di ogni ruolo professionale valutato. Il processo di valutazione, che verrà implementato nel corso del triennio 2011-2013, identificherà le competenze tecniche, manageriali e le responsabilità consentendo un'analisi complessiva delle risorse umane attraverso il modello delle competenze distintive (repertorio delle competenze e dei comportamenti richiesti) e la valutazione del potenziale (censimento delle competenze e dei comportamenti agiti). Ciò significa che partendo dal confronto tra il profilo di ruolo atteso e quello effettivamente espresso si valutano il grado di copertura delle competenze distintive e le potenzialità dei piani di sviluppo e dei percorsi di carriera (*Gap Analysis*) al fine di:

- sapere cosa ciascuno dovrebbe fare e cosa fa;
- sapere come gestire la mobilità dei posti vacanti;
- fare piani di formazione per colmare il gap tra il profilo atteso e potenziale (o carenza) rilevato;
- definire piani di sviluppo per valorizzare potenzialità non sfruttate. in modo da pervenire ad una diagnosi organizzativa che classifichi le criticità rilevate, ne determini le cause e individui le soluzioni organizzative atte a risolverle adeguando la struttura alle esigenze.

Figura 1 - Figura 1 - Schema del processo di valutazione



Una volta definito e condiviso il sistema professionale, verranno meglio implementati modelli e strumenti che consentano un miglior raccordo tra le performance dell'organizzazione, la performance degli individui e, in seconda battuta, la loro retribuzione (*performance management*).

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.

Le 4 fasi del processo di valutazione sono descritte in maniera approfondita nelle prossime sezioni.

## Gli attori del processo di valutazione

Chi è coinvolto nel processo di valutazione?

### ✓ I Valutatori.

I Valutatori sono appartenenti a diverse categorie<sup>1</sup>:

- Dirigenti nei confronti dei Capi Servizio e PTA direttamente afferente;
- Capi Servizio/Direttori o Presidenti di Centro (categoria EP, D) nei confronti dei dipendenti tecnico-amministrativi attribuiti al Servizio o al Centro;
- Docenti Direttori di Dipartimento, Presidi di Facoltà, Direttori di Centro, Presidenti di Centro nei confronti dei dipendenti tecnico-amministrativi attribuiti al Dipartimento.

La valutazione delle persone è un nodo primario fra le azioni di gestione del personale e, come tale, nessuno di coloro che ha responsabilità di conduzione di persone può sottrarsi.

Il valutatore è il Responsabile del dipendente al 31/12/2011. Se il dipendente ha prestato servizio per più di 3 mesi presso un'altra struttura oppure se il Responsabile al 31/12/2011 ricopre la posizione da meno di 3 mesi, il valutatore ha l'obbligo di condividere la scheda di valutazione con il precedente Responsabile.

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

### ✓ I Valutati.

Tutti i dipendenti tecnico-amministrativi dell'Ateneo in servizio per un periodo superiore a 3 mesi nell'anno 2011 sono parte del gruppo dei Valutati. Se il dipendente ha effettuato un periodo d'assenza superiore a 9 mesi (aspettativa, congedo, etc.), la sua performance non sarà valutata.

La modalità di valutazione descritta in questo manuale è riferita ai dipendenti tecnico-amministrativi (categoria EP, D, C, B). Le prestazioni dei Dirigenti saranno valutate secondo le modalità definite nel Piano della Performance 2012. Ovviamente alcuni valutatori sono anche valutati (Dirigenti, Capi Servizio/Responsabili).

### ✓ Il team di progettazione dell'intervento.

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 (i contatti di riferimento sono disponibili nell'ultima sezione del presente manuale).

---

<sup>1</sup> In un caso, sarà presente anche un valutatore esterno (IUSS) per un dipendente che ha prestato servizio in una struttura esterna all'Ateneo per un lungo periodo dell'anno solare 2011.



✓ **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) su segnalazione dell'Amministrazione.

In entrambi i casi, la Commissione, dopo aver provveduto all'esame della specifica situazione, 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.

In caso di mancata conciliazione delle parti, 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 del parere espresso 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.

Con riferimento al processo di valutazione relativo all'anno 2011, la Commissione, che verrà nominata prima dell'inizio del processo valutativo, sarà composta:

- da un dirigente, designato dal Direttore Generale;
- da un responsabile gestionale delle strutture decentrate;
- da un membro indicato dall'Amministrazione.

Infine, durante il processo valutativo 2011, la Commissione verrà aggiornata dal *team* di progettazione sull'andamento delle relative operazioni.

Le Organizzazioni Sindacali e le RSU potranno richiedere alla Commissione aggiornamenti e chiarimenti sullo stato di avanzamento del processo valutativo.

## **Fase 1: Apertura schede di valutazione**

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

### Lo strumento

Lo strumento di valutazione che sarà utilizzato è il modulo CINECA, già implementato nel 2011, per la gestione automatizzata dell'organigramma aziendale e per la valutazione delle prestazioni del personale tecnico-amministrativo.

Il modulo CINECA, sviluppato con la collaborazione di altri Atenei e di esperti di settore, già utilizzato in altre sedi universitarie e integrato con gli altri gestionali di Ateneo (in modo particolare con il sistema di gestione delle carriere e stipendi del personale) consente di valutare gli aspetti di natura comportamentale associandoli ai diversi ruoli presenti in Ateneo.

Rispetto alla versione utilizzata nel 2011, il nuovo strumento è stato rivisto e semplificato per andare incontro alle esigenze dei valutati e dei valutatori. I questionari risulteranno pertanto così strutturati:


- Operatore B (12 item);
- Addetto C (15 item);
- Professional D (16 item);
- Responsabile D (15 item);
- Professional EP (17 item);
- Responsabile EP (20 item);

All'interno di ciascuna scheda è indicato il nome del valutato, a cui è stato attribuito uno dei profili sopra elencati sulla base della categoria amministrativa di appartenenza e dell'attribuzione di un incarico di responsabilità (per le categorie EP e D).

### Gli item e la scala di attribuzione dei punteggi

Gli *item* propongono affermazioni relativamente ai comportamenti organizzativi attinenti al ruolo del personale.

Figura 2 - Esempio scheda di valutazione

|  Consorzio Interuniversitario |  | Ruoli Organizzativi |  | Data di riferimento: |
|--|--|---------------------|--|----------------------|
| <b>OPERATOREB - Operatore (B)</b>  |  |                     |  |                      |
| <b>Competenze realizzative</b>   |  |                     |  |                      |
| <i>Accuratezza e coscienziosita'</i>   |  |                     |  |                      |
| ACCU00001  | Applica correttamente le procedure e le disposizioni previste dal ruolo. | 4                   | Comportamento consolidato e ricorrente anche in situazioni non abituali. |                      |
| ACCU00001  | Applica correttamente le procedure e le disposizioni previste dal ruolo. | 4                   | Comportamento consolidato e ricorrente anche in situazioni non abituali. |                      |

Per ciascun dipendente, il valutatore dovrà attribuire un punteggio secondo la seguente scala:

- 0 Non rilevabile (non è un comportamento previsto dal ruolo)
- 1 Nessuna conoscenza o capacità
- 2 Conoscenza o capacità espressa a livello elementare (necessità di supervisione costante)
- 3 Comportamento frequente in situazioni abituali
- 4 Comportamento consolidato e ricorrente anche in situazioni non abituali
- 5 Comportamento espresso in modo da generare emulazione

Ogni item è associato ad un **valore atteso**, ovvero la frequenza media di messa in atto dello specifico comportamento, in altre parole come ci si aspetta che un dipendente appartenente a quel determinato profilo agisca sul luogo di lavoro. Il valore atteso è già indicato sulla scheda ed è stabilito sulla base di statistiche elaborate dal Dott. Falzi per CINECA sui comportamenti organizzativi nel mondo universitario.<sup>2</sup>

Il valutatore dovrà attribuire, secondo proprio giudizio, il **valore agito**, ovvero la frequenza di messa in atto del comportamento effettivamente speso dal dipendente.

Il differenziale (delta  $\Delta$ ) risulterà pertanto dal confronto tra il valore atteso e il valore agito.

Un delta (valore agito – valore atteso) pari a 0 rappresenta comportamenti medi; i punteggi diversi da 0 segnalano invece un'area di miglioramento<sup>3</sup> o una prestazione più che adeguata, come descritti qui di seguito:

| Differenziale valore atteso-valore agito ( $\Delta$ ) | Significato   | Prestazione   | Stato della valutazione |
|---|---|---|-------------------------|
| <b>Valore agito UGUALE al valore atteso</b>           | Indicano la massima aderenza alla frequenza attesa, ovvero come ci si aspetta che il dipendente tipo corrispondente a quella determinata posizione si comporti. | La prestazione del dipendente è puntuale ed efficiente.   | Adeguato                |
| <b>Valore agito SUPERIORE al valore atteso</b>        | Indicano una <i>performance</i> nettamente superiore a quella attesa per quel profilo.  | La prestazione del dipendente risulta <u>particolarmente</u> efficiente e si distingue per risultati/ <i>feedback</i> molto positivi rispetto al restante personale nella medesima posizione. Situazioni che segnalano una particolare condizione da tenere in considerazione per eventuali progressioni di carriera. | Più che adeguato        |
| <b>Valore agito INFERIORE al valore atteso</b>        | Indicano una prestazione al di sotto della media attesa per quel profilo.   | I comportamenti sono messi in atto sporadicamente, in generale la prestazione del lavoratore risulta poco efficiente.   | Non adeguato            |

<sup>2</sup> Si specifica che lo stesso comportamento organizzativo potrà essere presente in più schede, e quindi previsto per diversi profili, con valori attesi differenti.

<sup>3</sup> Si precisa che l'area di miglioramento è data da un valore agito inferiore al valore atteso, e non inferiore al massimo valore della scala di valutazione (ovvero 5).

Alcune possibilità di attribuzione di punteggio sono esemplificate nella figura 3.

Figura 3 - Scheda di valutazione del Dipendente XXX

|                               | Valore atteso | Descrizione valore atteso                      | Valore agito | Descrizione valore agito   | Delta |
|-------------------------------|---------------|--|--------------|--|-------|
| Comportamento organizzativo 1 | 3             | Comportamento frequente in situazioni abituali | 2            | Conoscenza o capacità espressa a livello elementare (necessità di supervisione costante) | -1    |
| Comportamento organizzativo 2 | 3             | Comportamento frequente in situazioni abituali | 3            | Comportamento frequente in situazioni abituali   | 0     |
| Comportamento organizzativo 3 | 3             | Comportamento frequente in situazioni abituali | 4            | Comportamento consolidato e ricorrente anche in situazioni non abituali                  | +1    |

Nell'esempio riportato qui sopra, sono stati valutati tre differenti comportamenti organizzativi relativamente al dipendente XXX. Ad ogni comportamento è associato il medesimo valore atteso (3).

- Per il comportamento 1, è stato attribuito un valore agito inferiore a quello atteso, che ha generato un delta negativo. In questo caso, il dipendente non raggiunge il livello medio di frequenza che ci si aspetta dalla sua posizione;
- Per il comportamento 2, è stato attribuito un valore agito uguale al valore atteso, che ha generato un delta pari a 0. Il dipendente è stato valutato nella media.
- Per il comportamento 3, è stato attribuito un valore agito superiore a quello atteso, che ha generato un delta positivo. Il dipendente sembra mettere in atto il comportamento con frequenza maggiore rispetto a quanto atteso.

Il valutatore, nell'attribuzione dei valori agiti, dovrà quindi seguire le seguenti indicazioni:

- Una **prestazione media** prevede **fino a quattro aree di miglioramento** per ogni persona valutata ed è **considerata positiva**.
- **La valutazione non ha valenza disciplinare**, pertanto è consigliato esprimere le necessarie valutazioni negative.
- **Porre attenzione alla segnalazione di stati non adeguati**. Non è necessario indicare con punteggi molto negativi o con molti punteggi negativi per segnalare una prestazione non soddisfacente.
- **Usare prudenza nella segnalazione di stati più che adeguati**: esse innescano aspettative che impattano ben oltre le possibilità dell'Amministrazione di gratificare le persone.
- **In presenza di più responsabili, la valutazione deve essere condivisa**, indicando nella scheda il nome del co-valutatore.

## Fase 2: Analisi di adeguatezza dei valutatori

L'adeguatezza del valutatore viene misurata dalla significativa differenziazione di giudizi, scopo ultimo del processo di valutazione stesso. In altre parole, si misurerà la capacità espressa di ogni valutatore di utilizzare in modo consono lo strumento e di attribuire valutazioni realistiche al personale dipendente.

Questa operazione si rende necessaria a causa di quanto già espresso nel capitolo 2 a proposito dell'insorgenza di distorsioni e difformità di giudizio tra i molteplici valutatori.

In seguito alla compilazione delle schede da parte dei valutatori e dell'invio tramite la procedura online al *team* di progettazione, prende avvio la fase di analisi di adeguatezza dei valutatori.

In caso di valutazioni non conformi sarà richiesta la revisione delle schede da parte del valutatore e del co-valutatore, se presente.

Successivamente, in caso di permanenza di comportamenti di valutazione non adeguati, si procederà alla definizione di un metodo per la normalizzazione dei risultati, sulla base di quanto emergerà dall'analisi delle valutazioni effettuate. A differenza dello scorso anno, tale metodo sarà comunicato una volta definito e prima della chiusura delle schede.

## Fase 3: Condivisione scheda valutatore - valutato

Durante la terza fase, una volta analizzata l'adeguatezza dei valutatori, si rende necessario un momento di condivisione del processo di valutazione tra valutatore e valutati, singolarmente.

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 responsabile diretto incontra ogni collaboratore illustrando la scheda di valutazione e i giudizi espressi, motivandoli, raccogliendo le osservazioni e gestendo gli eventuali conflitti. Nel caso in cui il valutato dovesse rifiutare il colloquio, dovrà giustificare tale scelta indicandone le motivazioni sulla scheda di valutazione (vedi quarta fase, possibilità di inserire commenti), accettando passivamente quanto espresso dal valutatore.

## Fase 4: Apertura scheda al valutato

Successivamente, si apriranno le schede ai valutati. Accedendo alla piattaforma U-Gov, ogni dipendente potrà prendere visione delle schede e potrà inserire commenti, che verranno inviati al *team* di progettazione.

Nel caso di situazioni particolarmente conflittuali e/o di impossibilità di conciliazione tra valutato e valutatore, i commenti inseriti dal dipendente potranno essere inviati alla Commissione di Valutazione, che di occuperà della gestione della problematica (vedi sezione 4).

## 5. Conclusioni

### Calendario 2012

| Periodo                            | Fase   | Attori Coinvolti  |
|------------------------------------|--|---|
| <b>Gennaio/ Aprile</b>             | Progettazione dell'intervento e presentazione a Dirigenti e Responsabili | Team di valutazione<br>Dirigenti/Capi Servizio  |
| <b>14 – 30 Giugno</b>              | Apertura schede di valutazione   | Valutatori  |
| <b>1° – 8 Luglio</b>               | Analisi dell'adeguatezza dei valutatori                                  | Team di valutazione   |
| <b>9 Luglio – 15 Settembre</b>     | Condivisione scheda valutatore - valutato<br>Colloquio di valutazione    | Valutatori<br>Valutati  |
| <b>16 Settembre – 30 Settembre</b> | Apertura schede al valutato  | Valutatori<br>Valutati<br>Team di valutazione<br>Commissione di valutazione                       |
| <b>1 Ottobre – 31 Ottobre</b>      | Risoluzione eventuali conflitti  | Valutatori<br>Valutati<br>Team di valutazione<br>Commissione di valutazione<br>Direttore Generale |

L'Amministrazione avrà cura di vigilare che la tempistica verrà rispettata.

### Indicazioni per i valutatori

✓ **Prendere sul serio la valutazione.**

Nonostante l'obbligatorietà imposta dalla legge, 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

✓ **Essere realistici.**

Come già detto, il valutatore ha il diritto e il dovere di esprimere la propria valutazione nel modo più oggettivo possibile. 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 del presente manuale 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.

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)