



La valutazione della prestazione del personale tecnico amministrativo L'esperienza dell'Università di Bologna

Pozzuoli, 29 novembre 2012

Michele Menna – Dirigente Area Persone e Organizzazione
e-mail: michele.menna@unibo.it

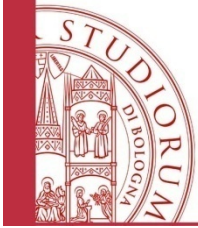


La realtà dell'Ateneo di Bologna

L'Università di Bologna è caratterizzata da un contesto organizzativo articolato e complesso, per numerosità e per articolazione territoriale. Ad oggi, possiamo contare:

- **5 sedi** nelle province di Bologna, Forlì, Cesena, Ravenna, Rimini e una sede distaccata a Buenos Aires;
- **11 Scuole** articolate in **21 vicepresidenze**, **33 Dipartimenti**, **13 Aree** tra Amministrazione Generale e Amministrazioni di Campus, **13 altre strutture** autonome (centri interdipartimentali, di servizio, ecc);
- **ca 2900 docenti e ricercatori**, **oltre 3.000 tecnici-amministrativi**, **oltre 3.000 collaboratori** impegnati a diverso titolo in attività didattica e di ricerca.



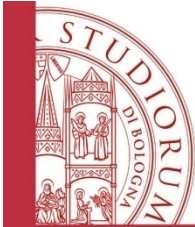


Serve valutare?

Principi di riferimento in Unibo

E' il sentirsi realmente utili per qualcosa o qualcuno che motiva la persona nel suo lavoro; ogni altra soluzione fungerà da supporto, ma non potrà essere sostitutiva nel generare e alimentare la motivazione."

(Fonte: F. Novara , 2007)



principi di riferimento in Unibo 1/2

Serve valutare? La domanda posta oltre dodici anni fa e ripresa più volte, anche dopo le indicazioni normative del c.d Decreto Brunetta, per l'Ateneo di Bologna ha ancora un senso; soprattutto, dopo le pervasive riorganizzazione dell'ultimo anno a seguito degli effetti della Riforma Gelmini, assume ancora più centralità.

Il sistema di relazioni, tra i vari ruoli, le aspettative reciproche, la comunicazione, i valori e gli obiettivi che l'Ateneo persegue richiedono sempre più una **visione processuale del lavoro**. La valutazione del personale, a condizione che evolva in una logica di sistema (non vanno valutate solo delle parti del sistema, ma l'intero sistema), rappresenta un modo per diffondere:

- la conoscenza reciproca tra i vari attori;
- l'apprendimento organizzativo;
- le pratiche di sviluppo professionale.

Più in generale la valutazione del personale:

- **nasce da un'esigenza di informazione e di conoscenza** che la persona esprime per sapere cosa ci si attende da lei. Cosa è ritenuto importante nel lavoro svolto poiché ci si può sentire utili verso un obiettivo comune.

La sua **inevitabilità** consente di passare dal **dovere a valutare al diritto ad essere valutati**.

- **risponde a un'esigenza organizzativa** che vede la valutazione come un processo che concorre a migliorare i livelli di responsabilizzazione nel gestire i propri collaboratori non solo in funzione della norma, ma anche dei risultati da conseguire

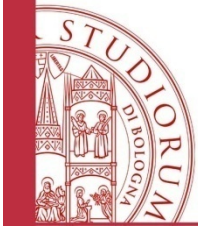


principi di riferimento in Unibo 2/2

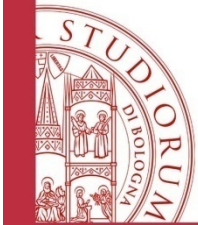
La valutazione del personale si caratterizza:

- per una **dimensione processuale** che prevale su quella contenutistica (delle tecnicità). La valutazione è innanzitutto un **processo di negoziazione** di cosa significa in questa fase storica valutare il personale, su cosa, e con quali garanzie complessive; valutare tecnicamente bene, dando un servizio al dipendente e al responsabile, rendendola abituale, ricorrente e non episodica.
- per una dimensione **culturale**: è necessario occuparsi della **diffusione di una cultura valutativa** del personale tecnico amministrativo tra il personale stesso e tra i responsabili di struttura, **ovvero di azioni esplicitate dentro modelli comportamentali condivisi (cd pattern organizzativi)** volte all'ascolto organizzativo strutturato, al dialogo su basi professionali, non emotive o affettive.
- per una **fonte incentivante, di ricompensa**. Ad oggi in presenza di fondi per il trattamento accessorio del personale sono bloccati e vi è un problema di redditualità da garantire che mal si concilia con esigenze di maggiore incentivazione, di risorse finanziarie aggiuntive, a fronte di prestazioni qualitativamente e quantitativamente ritenute soddisfacenti.

In relazione ai collegamenti ai sistemi di incentivazione/ricompensa, più in generale, questi sono possibili, necessari per alcuni versi, **non indispensabili** poiché la valutazione assolve anche ad una funzione sociale più ampia.



La valutazione: un percorso di miglioramento continuo



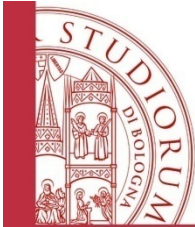
2000 – 2005: la prima esperienza 1/3

Tenendo conto delle finalità individuate e della peculiarità derivante dai ruoli di direzione delle strutture l'Università di Bologna ha progettato e applicato sistemi di valutazione a partire dall'anno 2000, in occasione dell'introduzione di istituti contrattuali collegati alla valutazione della prestazione all'interno del CCNL, sviluppando **due sistemi valutazione**, entrambe basate su **aree comportamentali**:

- la **valutazione dei risultati** per i titolari di posizione organizzativa, ai fini dell'erogazione dell'indennità di risultato (cat. EP e D con specifici e qualificati incarichi), avviata annualmente;
- la **valutazione della qualità delle prestazioni**, avviata nell'ambito delle progressioni economiche orizzontali (tutte le categorie aventi i requisiti di accesso alle selezioni).

Dalle esperienze di valutazione effettuate dal 2000 al 2004, è stata avviata una **prima riflessione** sul tema al fine di migliorare il sistema e renderlo maggiormente equo sul piano procedurale e rispondente alle peculiarità del contesto organizzativo e culturale dell'Ateneo di Bologna.

Attraverso il coinvolgimento diretto del personale e di responsabili di struttura è stata ri-orientata l'azione e si è pervenuti ad un **protocollo di processo** (traducibile in più strumenti, come il **Manuale sulle buone pratiche di valutazione**) su come valutare correttamente in relazione a **principi di trasparenza, equità, affidabilità e tempestività**.



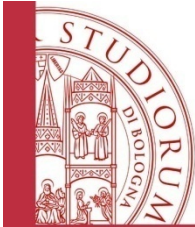
2000 – 2005: la prima esperienza 2/3

In particolare dalle criticità riscontrate sono state individuate soluzioni operative, sempre nell'ottica di favorire la diffusione dei principi sopra esposti. In particolare:

Criticità riscontrate

Soluzioni adottate dal 2005

- | | | |
|---|---|--|
| Assenza di dialogo tra valutato e valutatore | → | Restituzione della valutazione attraverso un momento di confronto tra valutato e valutatore |
| Valutatore distante dal lavoro svolto dal valutato | → | Valutare conoscendo il lavoro svolto: introduzione della figura del "referente intermedio" |
| Aree di valutazione non chiare e comprensibili | → | Miglioramento delle declaratorie delle aree di valutazione, |
| Scale di valutazione troppo rigide (solo 3 livelli) | → | Scale di valutazione con grading più ampio, ancorate semanticamente |
| Mancanza di chiarezza rispetto ai principi e alle regole della valutazione, sia tra valutati che tra valutatori | → | Adozione di un Manuale delle buone pratiche valutative |

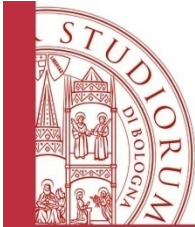


2000 – 2005: la prima esperienza 3/3

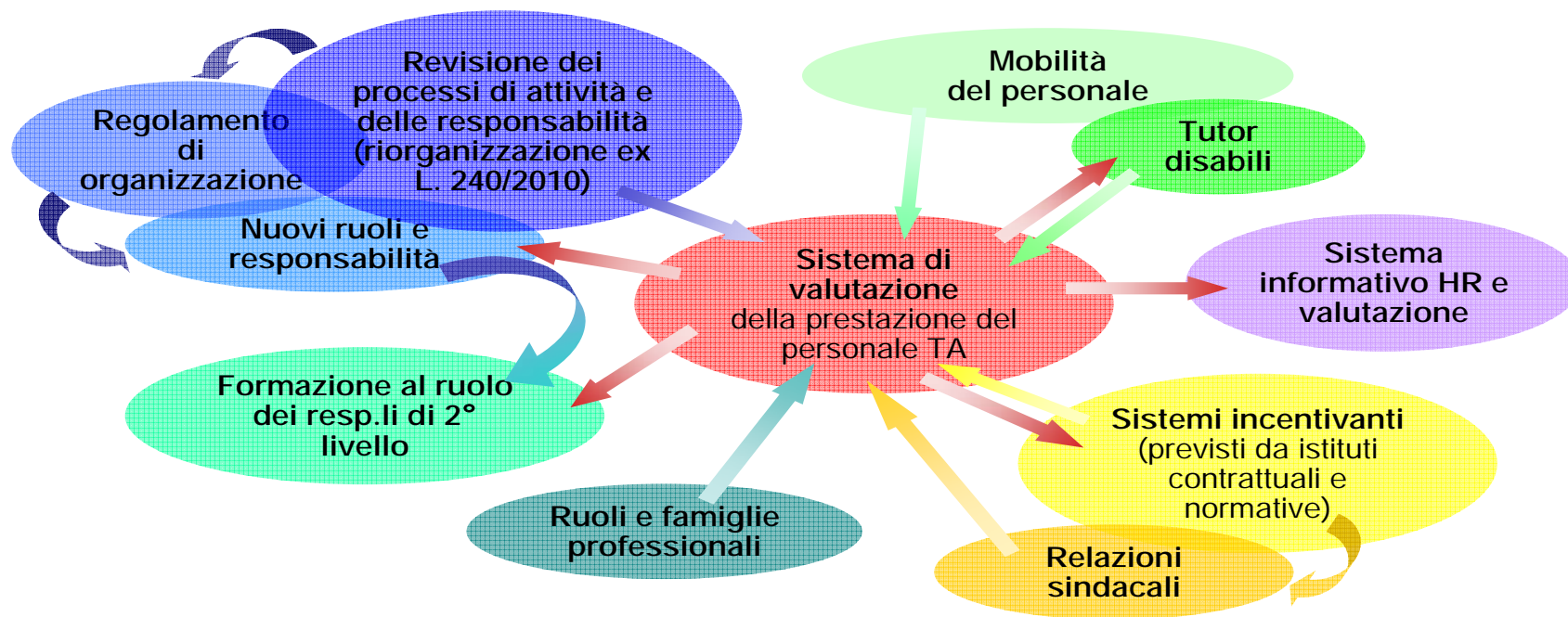
Dal 2005 sono state effettuate ulteriori e continue riflessioni interne a partire dalle esperienze valutative, grazie all'apertura di un **canale di comunicazione organizzativa** che ha previsto:

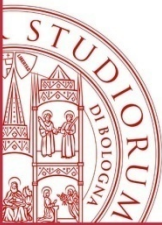
- un servizio di **assistenza** rivolto a valutati e valutatori durante le sessioni valutative e attività di **monitoraggio** e **elaborazione statistica** dei dati al termine delle stesse;
- la **diffusione della cultura valutativa** attraverso strumenti aggiuntivi al Manuale, quali la formazione dei valutatori, pubblicazione di documenti sull'intranet di Ateneo a disposizione anche del personale e il continuo aggiornamento e miglioramento di questi e del Manuale.

Le riflessioni si sono allargate anche all'intero **sistema HR**, al fine di collegare la valutazione ad altre leve e strumenti organizzativi di sviluppo delle risorse umane, come la formazione, il sistema di ruoli e responsabilità, ecc..



Il contesto organizzativo della valutazione





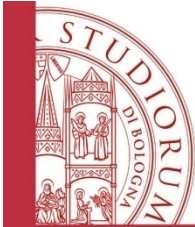
2009 – ad oggi: il nuovo sistema

Nel corso degli ultimi anni (dal 2009 ad oggi) sono accorsi alcuni cambiamenti significativi nel panorama interno ed esterno all'Ateneo che hanno portato da una più profonda revisione del sistema.

Per le ragioni di negoziazione dei significati da dare al processo valutativo, di introduzione di strumenti gestionali in linea con i cambiamenti organizzativi in atto nell'Ateneo il Nucleo di Valutazione, su proposta della Direzione Generale ha approvato l'avvio di un percorso sperimentale per **valutare la valutazione** da portare a regime dal 2014.

I principali aspetti di tale approccio riguardano:

- il processo di **riforma legislativa** (D.Lgs 150/2009, c.d. riforma Brunetta e ss. mm.), che ha introdotto nella pubblica amministrazione un sistema di gestione della prestazione, organizzativa e individuale, all'interno del quale la valutazione assume un ruolo prioritario nel riconoscimento del merito e nella distribuzione di incentivi e premi (economici e non) al personale contrattualizzato;
- il processo di **riorganizzazione interna**, in linea con la L.240/2010 (c.d. riforma Gelmini), che sta interessando tutte le strutture dell'Ateneo adibite alla ricerca e alla didattica e che ha comportato l'introduzione di un principio di definizione delle competenze: il personale TA è valutato dal personale TA con particolare incarichi gestionali;
- la necessità di mantenere un'elevata **accountability**, in un'ottica di equità e trasparenza interna e verso l'esterno.

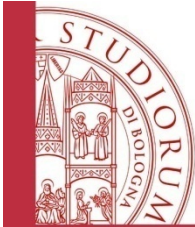


2009 – ad oggi: il nuovo sistema

Si è avviata **revisione più profonda della valutazione** al fine di rispondere, da una parte, alle nuove normative e, dall'altra, migliorare ulteriormente il sistema per renderlo ancora più equo e funzionale alla realtà organizzativa dell'Ateneo, sia negli **strumenti** che nel **processo, ovvero sia sul contenuto che sulla relazione**.

Il sistema è stato rivisto e riprogettato considerando molteplici aspetti, sia dal punto di vista organizzativo che individuale/professionale. In particolare:

- la **riorganizzazione dei processi e attività** che ha portato ad un nuovo assetto organizzativo e una conseguente sistema di ruoli, su cui l'Ateneo sta attivando percorsi di formazione a supporto del cambiamento anche sui temi della valutazione;
- la presenza e il riconoscimento di **gruppi professionali** come aspetto importante per la differenziazione di ruoli, responsabilità e competenze;
- la necessità di accompagnare il sistema attraverso un'**organica informatizzazione** dei processi HR e di valutazione, attraverso l'**adozione di nuovi sistemi informativi specifici per la valutazione**, che possano supportare i responsabili e i valutati nei diversi passaggi valutativi e contribuire ad un progressivo processo di dematerializzazione delle schede di valutazione.

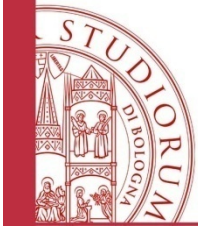


2009 – ad oggi: il nuovo sistema

Tenendo conto dei vicoli normativi e delle indicazioni della CIVIT, Unibo ha intrapreso un percorso di revisione del sistema **capace di dare voce a tutti gli attori del processo di valutazione** (Direzione Generale, Responsabili di Struttura, personale TA), caratterizzato da:

- un approccio al cambiamento basato sulla “**valutazione della valutazione**”, attraverso il coinvolgimento dei diversi attori organizzativi (personale TA e responsabili) al fine di rilevare **percezioni e vissuti e identificare aree di valutazione più vicine al lavoro svolto** dal personale nelle diverse strutture;
- una **sperimentazione** presso alcune strutture, rappresentative rispetto alle eterogeneità organizzativa e lavorativa presente nell’Ateneo di Bologna,
- un’**analisi** di tutte le risultanze emerse.

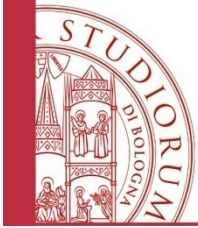
Questo percorso è stato articolato in momenti di attività dirette e di analisi in back come di [seguito](#) dettagliato



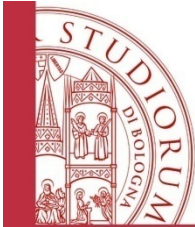
Le novità introdotte: processo e ruoli

Per rendere il sistema rispondente alla normativa e funzionale rispetto alle finalità che l'Ateneo intende perseguire, sono state impostate diverse modifiche al processo e agli strumenti di valutazione.

- Valutazione **annuale e permanente** come previsto dalla normativa, rendendo la valutazione una prassi organizzativa collegata alla gestione della prestazione.
- Suddivisione in **fasi lungo l'arco dell'anno** (definizione attese, osservazione e feedback, valutazione e restituzione). La valutazione non è una pratica da svolgere a fine anno ma va preparata con adeguati momenti di incontro e confronto con il personale, a partire dall'inizio dell'anno.
- Revisione dei **ruoli dei responsabili nell'architettura valutativa**:
 - responsabile di struttura come coordinatore del processo nella propria struttura e responsabile delle valutazioni complessivamente espresse;
 - responsabile di 2° livello organizzativo come valutatore in quanto gestore e osservatore più diretto della prestazione del personale.



La valutazione oggi: Soluzioni operative adottate



valutazione della qualità delle prestazioni

Le principali novità che caratterizzano la nuova scheda di valutazione sono

- **Ripensamento delle aree di valutazione** introducendo **indicatori comportamentali**, su cui esprimere una valutazione e **ampliando e diversificando** tali indicatori rispetto al passato.
- **Scala di valutazione** ancorata ad attribuzioni semantiche di valore e non a numeri, con descrizione dei diversi livelli e riferimenti ad attese e compiti lavorativi. Il **riferimento a compiti e attese lavorative** permette una **maggiore adattabilità della scala alle diverse situazioni e attività lavorative**, svolte con diversi livelli di autonomia e responsabilità (definiti dal CCNL per ogni categoria contrattuale) e diverse abilità (personale diversamente abile), in quanto ci si riferisce a ciò che è richiesto e/o richiedibile al personale nella propria specifica attività lavorativa.
- **Diario della valutazione, mediante sistema informatizzato**, come strumento di supporto ai valutatori per annotare fatti ed eventi significativi durante l'anno per ogni singolo collaboratore, da richiamare in sede di valutazione e restituzione.



Valutazione del contributo lavorativo: contenuti della nuova scheda 1/2

In particolare la scheda di valutazione del contributo lavorativo si compone di 5 aree comportamentali, a cui si potrà aggiungere a regime una 6° area a scelta del responsabile:

- Orientamento all'utenza
- Propositività
- Soluzione dei problemi
- Partecipazione
- Flessibilità /Affidabilità.

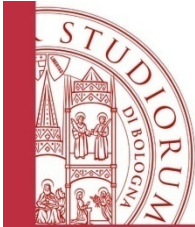
Ogni area si caratterizza per:

- definizione generale (*es. orientamento all'utenza: Livello secondo il quale il valutato è riuscito a comprendere e a rispondere alle necessità degli utenti, interni ed esterni, nell'ambito del proprio lavoro*)
- valutazione della prestazione, ovvero la focalizzazione sul momento valutativo (*facendo riferimento agli aspetti sotto riportati, esprima in che grado il valutato ha svolto i compiti assegnati per l'anno X, tenendo conto delle richieste e delle attese lavorative e dei mezzi/risorse che il valutato ha avuto a disposizione*)



Valutazione del contributo lavorativo: contenuti della nuova scheda 2/2

- indicatori che compongono l'area comportamentale (es. per orientamento all'utenza: a) Ha compreso le necessità degli interlocutori interni e/o esterni, ha risposto alle necessità degli interlocutori interni, ha risposto alle necessità degli interlocutori esterni)
- annotazioni (Quali sono stati i principali elementi - fatti, eventi, dati, ecc. - del lavoro svolto dal valutato che hanno portato alla valutazione espressa?)
- scala di valutazione ancorata semanticamente e in particolare:
 - La prestazione ha soddisfatto tutte le richieste lavorative, anche superando le attese (Ottimo)
 - La prestazione ha soddisfatto la maggior parte delle richieste lavorative, pienamente in linea con le attese (Buono)
 - La prestazione ha soddisfatto solo le richieste lavorative più importanti, in linea con le principali attese (Sufficiente)
 - La prestazione ha soddisfatto solo una piccola parte delle richieste lavorative, allineandosi solo parzialmente con le attese (Parzialmente Sufficiente)
 - La prestazione non ha soddisfatto per nulla le richieste lavorative, disallineandosi dalle attese (Insufficiente)



valutazione dei risultati: principali novità

La principale novità riguarda l'architettura valutativa e in particolare la possibilità di prevedere un coinvolgimento su specifiche aree di risultati da parte dei **"Dirigenti di area specialistica"** per assicurare il raccordo tra le responsabilità svolte presso le Strutture di ricerca e didattica e i processi e le funzioni amministrative e tecniche presidiate dalle Aree dell'Amministrazione Generale e quindi in altri termini per far fronte alla necessità di contemperare gli aspetti di indirizzo, forniti dal responsabile di struttura, e gli aspetti di gestione, assicurati dalle Aree dirigenziali dell'Amministrazione Generale.

In concreto, **i dirigenti referenti di filiera** (es. logistica, bilancio, ecc.) **effettueranno la valutazione dei risultati dei responsabili di unità organizzativa presso le Strutture decentrate su comportamenti legati alla corretta applicazione e al rispetto delle regole e degli indirizzi tecnici definiti a livello di Ateneo** (es. Affidabilità e Rispetto di vincoli, norme e procedure); tale valutazione incide sulla valutazione finale per una percentuale minore rispetto a quella effettuata dal Responsabile di Struttura.

La scheda di valutazione è stata anche modulata tenendo conto dei differenti ruoli organizzativi (gestionali o specialistici) e sono state ulteriormente descritte e specificate le aree comportamentali.



Valutazione dei risultati: contenuti della scheda

La scheda di valutazione dei risultati si compone di **10 aree comportamentali** di cui 8 comuni a tutti i profili e 2 specifiche per profili gestionali o specialistico-professionali. Per alcune resp.tà presso le strutture di ricerca e didattica, **2 aree comuni sono valutate da parte del relativo Dirigente di Area Specialistica**.

8 aree comuni

di cui 2 valutate dal Dirigente di Filiera per le resp.tà
c/o le strutture decentrate

- Collaborazione e cooperazione /Area a scelta
- Flessibilità e orientamento al cambiamento
- Orientamento al risultato
- Orientamento all'utente
- Soluzione dei problemi
- Innovazione e miglioramento

- **Affidabilità**
- **Rispetto di norme, vincoli e procedure**

→ **Valutate dal Dirigente di Area Specialistica per alcune resp.tà presso le strutture di didattica e di ricerca.**

2 aree diversificate per tipologia incarico

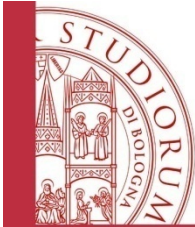
(gestionale o specialistico – professionale)

Incarichi gestionali

- Gestione e sviluppo dei collaboratori
- Programmazione e organizzazione

Incarichi specialistico-professionali

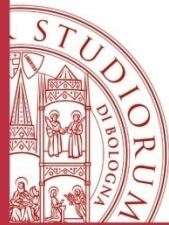
- Autosviluppo / autoapprendimento
- Leadership professionale



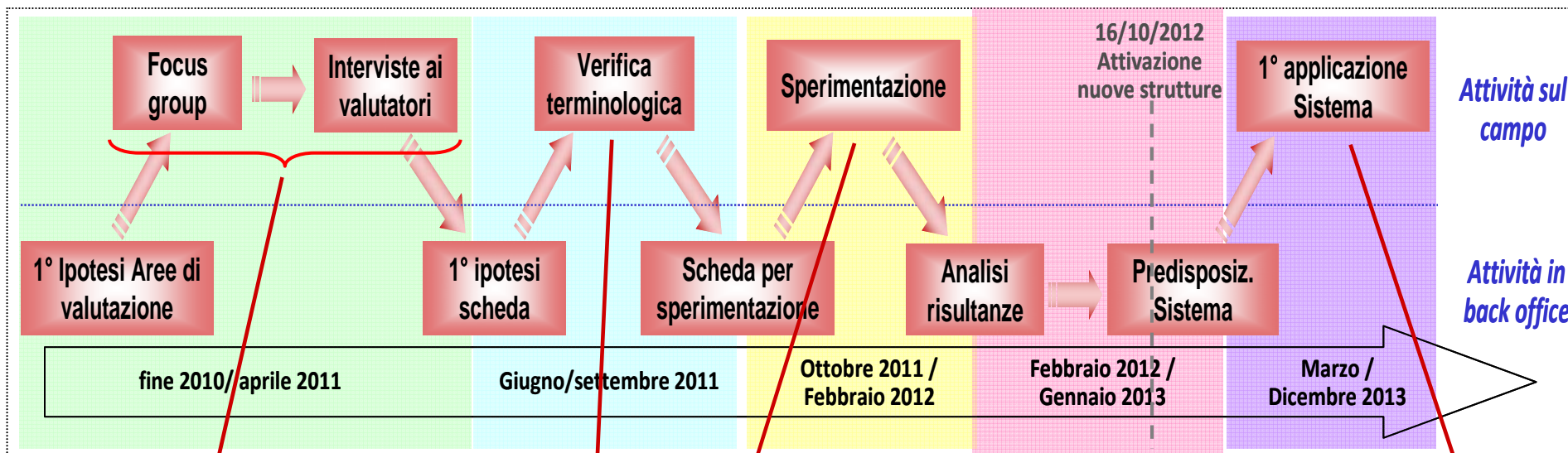
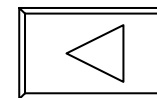
Le ulteriori evoluzioni possibili

Rispetto a quanto presentato, sono possibili **ulteriori sviluppi ed evoluzioni** a regime, tra le quali riportiamo le seguenti.

- Introduzione di **obiettivi** individuali (ad esempio, per i responsabili di posizione) e/o di gruppo (ad esempio, per il personale delle diverse unità organizzative) collegati agli obiettivi di struttura e al piano strategico di Ateneo e valutati assieme alle aree comportamentali. Tale evoluzione sarà possibile quando potranno essere individuati **obiettivi e indicatori di funzionamento per ogni tipologia di Struttura** (Dipartimenti, Scuole, Aree dell'Amministrazione), **collegabili agli incarichi di responsabilità e alle unità organizzative** presso le Strutture.
- Introduzione di **aree a scelta** del responsabile per ogni valutato, in modo da personalizzare maggiormente anche la valutazione del contributo lavorativo. Le aree scelte potranno essere oggetto di studio per individuare eventuali ricorrenze rispetto alla famiglia professionale (es. bibliotecari, amministrativi, tecnici).
- **Formazione specifica sul sistema di valutazione**, all'interno dei percorsi di sviluppo del ruolo di responsabile, da proporre **a regime** per responsabili di nuova nomina. Si potrà valutare anche l'opportunità, sulla base delle richieste, anche di **percorsi di approfondimento su specifici temi** inerenti la valutazione per i responsabili già formati al nuovo sistema.



Il processo di revisione



8 focus group e 10 interviste per rivedere aree e processo di valutazione
60 persone coinvolte tra personale TA di tutte le cat. e resp.li di struttura

2 diversi questionari diversi per testare scheda e scale di valutazione
90 persone su base volontaria tra tutte le categorie del personale TA

Testati scheda di valutazione, processo e altri strumenti a supporto (es. diario valutazione) – durata 4 mesi

Presso 4 strutture (1 Area Amm.ne Gen., 1 Polo della Romagna, 2 Dipartimenti – 1 umanistico, 1 scientifico)

Circa 180 persone coinvolte, tra personale TA e responsabili

Applicazione del nuovo sistema a tutto l'Ateneo (circa 3000 valutati presso circa 70 strutture)

Formazione dei resp.li di struttura e dei resp.li di 2° livello org.vo (circa 370 persone).