



ALMA MATER STUDIORUM  
UNIVERSITÀ DI BOLOGNA

**NUCLEO DI VALUTAZIONE**

---

**Estratto dal verbale della seduta del 9 dicembre 2019**

OMISSIS

**Punto 4 all'odg. Parere vincolante del Nucleo di Valutazione sull'aggiornamento annuale del Sistema di misurazione e Valutazione della Performance (SMVP)**

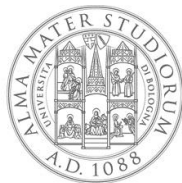
OMISSIS

L'art. 7 comma 1 del d.lgs. 150/2009, così come modificato dal d.lgs. 74/2017, stabilisce che le amministrazioni pubbliche “adottano e aggiornano annualmente, previo parere vincolante dell'Organismo indipendente di valutazione, il Sistema di misurazione e valutazione della performance”.

Il Nucleo di Valutazione, in qualità di Organismo Interno di Valutazione (OIV), prende atto con soddisfazione che, anche a seguito di proprie sollecitazioni in tal senso, il documento “Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance” (SMVP) trasmesso dal Direttore Generale il 5 dicembre 2019 rappresenta una completa riscrittura del documento precedente e non una semplice revisione. L'aver eliminato le stratificazioni successive alla prima edizione rende più agevoli la lettura e la comprensione del testo, oltre ad aver costituito occasione per allinearli alle recenti modifiche normative.

Prende altresì atto che è stata effettuata l'informazione obbligatoria alle Organizzazioni Sindacali (OISS) e alle Rappresentanze Sindacali Unitarie (RSU).

L'attuale versione del SMVP è frutto di una proficua collaborazione con il Nucleo, che, nelle persone della dott.ssa Fabbro e del prof. Guido Capaldo, delegati dal Nucleo, ha partecipato ad alcune riunioni con il gruppo di lavoro dell'Amministrazione. Una prima versione è stata presentata dal Direttore Generale, dott. Marco degli Esposti, e dalla Dirigente dell'Area del



ALMA MATER STUDIORUM  
UNIVERSITÀ DI BOLOGNA

### **NUCLEO DI VALUTAZIONE**

---

Personale, dott.ssa Alice Corradi, in forma di bozza nella seduta del Nucleo di Valutazione del 27 novembre 2019 (l'estratto dal verbale è riportato nell'Allegato 1).

Il lavoro istruttorio sull'aggiornamento del SMVP è documentato nei verbali delle sedute del Nucleo del 15 ottobre e del 17 settembre 2019 (i cui estratti son riportati rispettivamente nell'Allegato 2 e nell'Allegato 3 del presente verbale).

Nel contempo il Nucleo rileva che il documento presentato è il primo risultato di un piano triennale di miglioramento progressivo del sistema; la necessità di procedere per passi successivi, già illustrati nel paragrafo 5- Evoluzione del sistema, è giustificata dai tempi occorrenti per creare un sistema di obiettivi operativi a cascata – organizzativi per le strutture e individuali per i responsabili di secondo livello – e per formare adeguatamente gli assegnatari degli obiettivi stessi e i valutatori.

In conclusione, il SMVP 2019 risulta in linea sia con i riferimenti normativi e con le Linee Guida ANVUR, sia con i suggerimenti che il Nucleo aveva formulato (ai sensi del D. Lgs. 19/2012 art. 12 c. 1) nella Relazione AVA 2019 dell'ottobre 2019 e durante gli incontri programmati nel corso dell'anno con il Direttore Generale.

Il Nucleo, con le considerazioni esposte, esprime parere favorevole all'approvazione del documento "Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance 2019".

OMISSIS

F.to La Presidente  
(Arjuna Tuzzi)

F.to La Segretaria  
(Rosanna Odorisio)



ALMA MATER STUDIORUM  
UNIVERSITÀ DI BOLOGNA

**NUCLEO DI VALUTAZIONE**

---

**Allegato 1**

**Estratto dal verbale della seduta del 27 novembre 2019**

OMISSIS

**Punto 1 all'odg. SMVP 2019: Audizione Direttore Generale e Dirigente Area del Personale**

Si apre la seduta con il saluto della Presidente, Prof.ssa Arjuna Tuzzi, al Direttore Generale dott. Marco Degli Esposti, alla Dirigente dell'Area del Personale dott.ssa Alice Corradi e alla funzionaria dott.ssa Patrizia Barbieri, che sono intervenuti in merito allo stato di aggiornamento del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance, edizione 2019.

Il Direttore Generale e la dott.ssa Corradi ringraziano i componenti del Nucleo, la dott.ssa Fabbro e il prof. Capaldo, che hanno accompagnato l'Ateneo nell'attività di riscrittura del documento.

Il prof. Capaldo conferma il clima positivo di ascolto e collaborazione che si è instaurato con l'amministrazione, che ha accolto i suggerimenti proposti dal Nucleo.

La dott.ssa Corradi illustra nello specifico le modifiche apportate al documento, che nasceva da stratificazioni di precedenti versioni: è stato innanzitutto ripensato l'indice; è stato ripercorso quindi il ciclo della performance, che definisce le regole del processo di misurazione e valutazione della performance, specificando come avviene il ciclo, chi sono gli attori, su quali elementi viene valutata la performance. Nel piano integrato saranno definiti gli obiettivi e gli indicatori. La relazione sulla performance illustrerà i risultati; verrà inserito nel sistema di misurazione il monitoraggio infra-annuale degli obiettivi dirigenziali. Nella bozza di documento oggi in esame sono stati messi in evidenza i legami tra il piano strategico e il piano integrato, tra il Piano integrato e la programmazione economico-finanziaria, l'ambito relativo all'anticorruzione, la sezione sui piani di sviluppo e di formazione del personale.



ALMA MATER STUDIORUM  
UNIVERSITÀ DI BOLOGNA

### **NUCLEO DI VALUTAZIONE**

---

Gli ambiti descritti nel sistema di misurazione sono:

- Performance organizzativa (P.O.)
- Performance individuale (P.I.)

La performance organizzativa per il 2020 sarà misurata a livello di ente e a livello dirigenziale. Gradualmente in futuro si scenderà a livello delle strutture, fino agli uffici.

La Performance Individuale dei responsabili di 2° livello per il 2020 continuerà a basarsi sui comportamenti, con un miglioramento dei descrittori della valutazione, allo scopo di favorire una maggiore specificazione dei comportamenti agiti.

Nel paragrafo “Evoluzioni di sistema” - partendo dal documento condiviso con il NdV nella seduta del 15/10/2019 - viene illustrato lo sviluppo del sistema nel triennio.

- a) In orizzontale: la valutazione dei responsabili di 2° livello tenderà a essere la stessa dei dirigenti. La valutazione della performance organizzativa dei responsabili di 2° livello sarà data quindi da una quota parte riservata alla capacità di influenzare il raggiungimento degli obiettivi dell'ente.
- b) In verticale: tendenza ad andare a regime su tutto il personale.

L'Ateneo si è dato un piano di sviluppo triennale, già comunicato alle OO.SS. Si ritiene un punto di attenzione la necessità di rendere più oggettivo l'esito dell'osservazione dei comportamenti, ad esempio con l'aggiunta della frequenza con cui viene agito il comportamento.

La dott.ssa Corradi informa il NdV dell'attivazione in Ateneo di una consulenza a sportello verso i valutatori con la collaborazione di uno psicologo del lavoro.

Di seguito alcune osservazioni da parte del Prof. Capaldo:

- è importante dare prova al valutato di essere osservato, e tale processo va curato anche in vista dei colloqui di feedback;
- si ritiene utile che il valutatore tenga una registrazione dei comportamenti osservati per documentare i feedback (cd. “valutazione in diretta”): ciò serve a sostenere la cultura della valutazione;



ALMA MATER STUDIORUM  
UNIVERSITÀ DI BOLOGNA

### **NUCLEO DI VALUTAZIONE**

---

- si ritiene utile che vengano messe in evidenza in sede di valutazione anche le operazioni/azioni di eccellenza che si realizzano in situazioni di particolari avversità non programmate dal punto di vista organizzativo;
- si ritiene importante che si concretizzi il collegamento tra il piano triennale della formazione e il piano integrato della performance, come riportato dalle Linee Guida ANVUR (gennaio 2019).

In merito alla scala di valutazione, il Nucleo raccomanda che essa sia legata all'osservabilità e alla frequenza dei comportamenti valutati. A tal fine è opportuna una descrizione del contesto in cui i comportamenti sono stati agiti ed esempi concreti derivanti dall'attività di osservazione. In considerazione dell'introduzione della nuova scheda di valutazione a partire dall'anno 2019, il Nucleo raccomanda che, pur mantenendo invariata la scala, i descrittori vengano meglio formulati al fine di cogliere le raccomandazioni espresse.

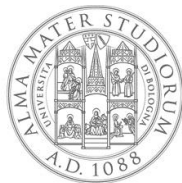
Il Nucleo attende nei prossimi giorni il documento definitivo del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance sul quale si esprimerà nella seduta del 9 dicembre. Il parere obbligatorio e vincolante del NdV verrà recepito dal Consiglio di Amministrazione nella seduta del 17 dicembre.

La Presidente ringrazia il dott. Degli Esposti, la dott.ssa Corradi e la dott.ssa Barbieri per l'aggiornamento fornito e per le modalità efficaci, sintetiche e soddisfacenti con cui sono state esposte.

OMISSIS

F.to La Presidente  
(Arjuna Tuzzi)

F.to La Segretaria  
(Rosanna Odorisio)



ALMA MATER STUDIORUM  
UNIVERSITÀ DI BOLOGNA

**NUCLEO DI VALUTAZIONE**

---

**Allegato 2**

**Estratto dal verbale della seduta del 15 ottobre 2019**

OMISSIS

**Punto 5 all'odg. Audizione Direttore Generale in vista dell'aggiornamento del SMVP**

La Presidente accoglie in audizione il Direttore Generale dott. Marco Degli Esposti, la dott.ssa Alice Corradi e le funzionarie dott.ssa Camilla Valentini, dott.ssa Elena Bacchetti e dott.ssa Patrizia Barbieri.

Il Direttore Generale presenta in seduta un piano di lavoro triennale, redatto tenendo conto delle osservazioni del Nucleo pervenute finora sull'attuale sistema di misurazione. Il documento (in Allegato 1 parte integrante del presente verbale) riporta eventuali modifiche nel SMVP in relazione al/i soggetto/i da valutare e per anno:

Valutazione anno 2020

- 1) valutazione del Direttore Generale: non sono previste modifiche nell'impianto della scheda. Andrà aggiornata la declinazione delle Linee di indirizzo del Rettore con l'esplicitazione del risultato atteso dal Rettore e la valutazione del Rettore su un set di indicatori del Piano Strategico. Ciò comporterà una diversa redazione del documento di valutazione annuale da parte del Magnifico Rettore. La strutturazione delle Linee di indirizzo dell'anno 2020 verrà sottoposta al Nucleo nella seduta di gennaio 2020;
- 2) valutazione dei dirigenti: continuerà a basarsi su una somma delle valutazioni relative a:
  - a) risultati degli obiettivi dirigenziali funzionali alla realizzazione del Piano Integrato;
  - b) indicatori di Customer Satisfaction (CS) che, per il 2020, rimarranno ancorati alla valutazione dei Direttori di dipartimento;
  - c) comportamenti organizzativi;
  - d) quota discrezionale del Direttore Generale;



ALMA MATER STUDIORUM  
UNIVERSITÀ DI BOLOGNA

### **NUCLEO DI VALUTAZIONE**

---

e) legame tra l'operato dei dirigenti e gli obiettivi del Piano strategico (aspetto da introdurre come auspicato dal NdV con l'utilizzo di un set di indicatori misurabili).

3) valutazione dei responsabili di secondo livello: per il 2020 il sistema resta invariato e basato sui comportamenti organizzativi.

Si rinvia all'allegato 1 per gli scenari previsti per la valutazione anno 2021 e anno 2022.

La dott.ssa Fabbro, collegata telefonicamente, pone alcuni quesiti e riflessioni ai presenti:

- qual è la modalità che intende utilizzare la Direzione per valutare la performance organizzativa di struttura di 1° livello (aree dirigenziali e strutture con autonomia) per il 2020. Il Nucleo - in generale - rileva come le stesse audizioni dipartimentali contribuiscano alla valutazione della performance della struttura.

- quali sono gli obiettivi strategici-gestionali mutuati dal piano strategico;

- quali sono le modalità con cui avviene il processo di definizione degli obiettivi operativi dei dirigenti.

Ulteriore punto di attenzione: è importante che gli indicatori di CS siano impiegabili per la valutazione di tutti i dirigenti.

Possibili sviluppi dell'analisi intrapresa sul SMVP per la valutazione del 2021 potrebbero concentrarsi sul processo di assegnazione degli obiettivi e sull'approccio da definire come "top-down" (discendendo dal Consiglio d'Amministrazione alle strutture con autonomia) o viceversa "bottom-up".

Il Prof. Capaldo ribadisce come il SMVP debba evolversi per essere sostenibile ed è fondamentale tenere conto di un orizzonte di revisione pluriennale. Le Linee Guida ANVUR 2016 in tema di performance - aggiornate nel 2017 alla luce della Legge Madia - introducono il concetto di "patto con l'utente" e chiede di mettere attorno a un tavolo i fruitori del servizio e gli erogatori del servizio - che si compie anche avvalendosi di indicatori di Customer Satisfaction.

Tra le indicazioni e i suggerimenti del NdV si evidenziano:

1) Assegnare obiettivi operativi alle strutture (obiettivi gestionali intermedi)



ALMA MATER STUDIORUM  
UNIVERSITÀ DI BOLOGNA

### **NUCLEO DI VALUTAZIONE**

---

Son riscontrabili quali documenti dai quali rilevare obiettivi e valutazioni gestionali la Relazione delle Commissioni Paritetiche Docenti Studenti, i Rapporti ciclici dei Corsi di Studio, che corrispondono ad una serie di azioni a livello dipartimentale. Inoltre a livello dipartimentale si potrebbero individuare obiettivi gestionali al personale tecnico amministrativo e, nella fattispecie, il sistema AVA risulta essere un processo che impegna il personale tecnico amministrativo.

1. In merito agli indicatori di CS, l'auspicio di andare oltre all'indagine sui soli direttori di dipartimento (ad es. coloro che hanno un collegamento con gli uffici, in una logica di estendere l'indagine a coloro che hanno incarichi istituzionali, ivi compresi i direttori dei centri di ricerca). A margine, il Nucleo ritiene che gli indicatori di CS provenienti dal Progetto Good Practice non siano sempre adatti per valutare la qualità dei servizi interni dei singoli Atenei (se utilizzati come valore di benchmark), anche per la diversa organizzazione degli Atenei che vi partecipano.

Il Direttore Generale chiede al Nucleo di collaborare con l'amministrazione all'attività di revisione del SMVP. Il Nucleo accoglie la richiesta del Direttore Generale e propone il coinvolgimento del prof. Capaldo e della dott.ssa Fabbro nell'ambito di incontri finalizzati all'aggiornamento del SMPV che si terranno nelle prossime settimane.

Al termine dell'incontro, la Presidente ringrazia il dott. Degli Esposti e la dott.ssa Corradi e le funzionarie per essere intervenuti.

OMISSIS

F.to La Presidente  
(Arjuna Tuzzi)

F.to La Segretaria  
(Rosanna Odorisio)





ALMA MATER STUDIORUM  
UNIVERSITÀ DI BOLOGNA

**NUCLEO DI VALUTAZIONE**

---

**Allegato 3**

**Estratto dal verbale della seduta del 17 settembre 2019**

OMISSIS

**Punto 7 all'odg. Audizione Direttore Generale in vista dell'aggiornamento del SMVP**

La Presidente accoglie in audizione il Direttore Generale dott. Marco Degli Esposti e la dott.ssa Elena Bacchetti, responsabile del Settore Sviluppo organizzativo e formazione dell'Area del Personale.

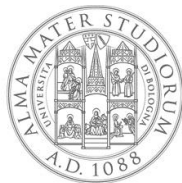
Il colloquio odierno verte sui temi riguardanti il sistema di misurazione e di valutazione della performance (SMVP) dell'Ateneo in vista dell'aggiornamento del documento, che verrà portato all'attenzione del Nucleo nei prossimi mesi per il parere vincolante (secondo quanto disposto dalla D. Lgs 74/2017, cd. Legge Madia). In particolare si discute di:

- valutazione dei dirigenti: impostazione del sistema per la valutazione dell'anno 2020;
- valutazione del personale tecnico amministrativo non dirigente.

Il Direttore Generale riconosce che la valutazione del personale tecnico amministrativo risulta la parte più carente del SMVP dell'Ateneo. Nel 2014 l'Ateneo ha avviato una sperimentazione di valutazione del personale, ma i risultati di tale sperimentazione non hanno condotto ad alcuna modifica sul sistema di valutazione. Successivamente all'insediamento del Rettore Ubertini alla fine 2016 e alla firma del nuovo contratto collettivo nazionale nel 2017, l'Ateneo ha ritenuto di mantenere questa sezione del sistema di valutazione ancora in stand by per non generare comportamenti inopportuni nel personale. Attualmente si sta individuando un paniere di indicatori<sup>1</sup> in un'ottica di revisione del sistema, nell'ambito del cruscotto dipartimentale utilizzato nelle audizioni svolte dalla *governance* nella primavera 2019. I tempi necessari per

---

<sup>1</sup> Tratto dal Piano Strategico 2019-2021 e dalle azioni strategiche con lo strumento Alma2021 cui si aggiungono gli indicatori di customer satisfaction partendo dal progetto Good Practice.



ALMA MATER STUDIORUM  
UNIVERSITÀ DI BOLOGNA

### **NUCLEO DI VALUTAZIONE**

---

l'aggiornamento del sistema dipendono anche dai tempi di confronto con i sindacati, che non si prospettano brevi.

Secondo il Direttore Generale l'obiettivo è di partire con un nuovo sistema di valutazione dal 2021 e nel corso del 2020 verranno apportate le dovute revisioni al SMVP.

Interviene la dott.ssa Ines Fabbro ponendo l'attenzione su alcuni spunti di riflessione:

- quale metodologia l'Ateneo intende attuare per la valutazione del personale TA in servizio nelle strutture diverse dalle Aree dell'Amministrazione Generale (ad esempio se sia previsto che il valutatore sia un pari tecnico amministrativo e che il direttore della struttura rilasci un mero parere e non una valutazione);
- è di fondamentale importanza creare le condizioni per un'intesa con i sindacati circa gli argomenti oggetto della contrattazione;
- è opportuno pensare all'aggiornamento e adattamento del manuale finalizzato ad evitare i contenziosi presso il giudice del lavoro;
- per il Nucleo sarebbe molto utile avere una traccia (*road map*) del processo.

L'introduzione di un indicatore di *customer satisfaction* è l'elemento innovativo del SMPV aggiornato nel novembre 2018 (in ottemperanza alla Legge Madia). L'Ateneo è partito dall'esperienza fornita dal progetto Good Practice (GP). Il Direttore Generale però sottolinea la non completa attribuzione dei servizi valutati in GP alle "Aree" dell'amministrazione dell'Ateneo e ciò mette in difficoltà la progettazione del sistema di valutazione.

Il prof. Guido Capaldo sottolinea come la rilevazione proposta nel Progetto GP (in particolare quella relativa alla *customer satisfaction*) ha due serie di problemi:

- 1) le domande del questionario non rispecchiano sempre le esigenze dell'Ateneo,
- 2) non è auspicabile assumere come target il valore medio degli Atenei che partecipano al progetto.

Il Direttore Generale prende atto delle osservazioni della dott.ssa Fabbro e del prof. Capaldo. Sottolinea, inoltre, che un punto ancora aperto e controverso è "chi" valuta nelle strutture.



ALMA MATER STUDIORUM  
UNIVERSITÀ DI BOLOGNA

**NUCLEO DI VALUTAZIONE**

---

Il Direttore Generale, a seguito del monitoraggio semestrale degli obiettivi dei dirigenti, avvenuto lo scorso mese di giugno, ha chiesto di dare priorità ad alcuni ambiti del piano direzionale, quali internazionalizzazione, agenda digitale, sostenibilità e nello specifico:

- Innovazione e tecnologia
- Strategie ed esternalizzazione
- Equilibrio centro vs periferia
- Sviluppo competenze e professionalità

La Presidente fa presente al Direttore Generale che:

- 1) L'attuale SMVP è il frutto di numerosi aggiornamenti operati dal 2014 in poi e, come è ovvio, il documento ha bisogno di una revisione dell'impianto generale.
- 2) Dal momento che il Nucleo deve fornire un parere vincolante, è importante che in risposta alle osservazioni e raccomandazioni ricevute venga sempre fornito un documento che espliciti quali sono gli i suggerimenti presi in considerazione e quali no nella versione finale.

OMISSIS

Al termine dell'incontro, la Presidente ringrazia il dott. Degli Esposti e la dott.ssa Bacchetti per essere intervenuti.

OMISSIS

F.to La Presidente  
(Arjuna Tuzzi)

F.to La Segretaria  
(Rosanna Odorisio)