



UNIVERSITÀ DI PARMA

Nucleo di Valutazione di Ateneo

Aggiornamento del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (anno 2024) – parere del Nucleo di Valutazione ai sensi dell’art. 7, comma 1 del d.lgs. 150/2009 così come modificato dall’art. 5 del d.lgs. 74/2017

Il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP) (anno 2024) è stato approvato dal Consiglio di amministrazione nella seduta del 30 novembre 2023, previo parere obbligatorio e vincolante, che il Nucleo di Valutazione ha espresso nella seduta del 29 novembre 2023 e trasmesso, in pari data, con nota n. 300269.

Lo stesso SMVP è stato successivamente aggiornato e approvato dal Consiglio di amministrazione nella seduta del 21 febbraio 2024, previo parere che il Nucleo di Valutazione ha espresso e approvato nella seduta del 16 febbraio 2024 e trasmesso con nota n. 55861 del 19 febbraio 2024.

In merito alla prima versione del Sistema, il Nucleo di Valutazione aveva espresso apprezzamento per l’introduzione effettiva, nella valutazione della performance individuale del Direttore Generale e dei Dirigenti, di una componente associata alla cosiddetta valutazione bottom-up. Nel parere reso il 29 novembre 2023 il Nucleo di Valutazione aveva osservato come l’introduzione di questa categoria di valutazione rappresentasse un arricchimento in senso multidimensionale del SMVP, con l’obiettivo sia di aumentare le occasioni di partecipazione al processo valutativo dei vari livelli del personale, sia di fornire un riscontro ai dirigenti rispetto al proprio operato direzionale. Per tali aspetti il Nucleo di Valutazione aveva quindi espresso un parere positivo, confermando quanto già espresso negli anni precedenti, suggerendo, tuttavia, un approccio graduale accompagnato da una analisi annuale dell’efficacia della soluzione adottata, con riferimento anche alle modalità attuative adottate.

Con nota n. 311351 del 12/12/2024, la Responsabile della U.O. Relazioni Sindacali, Valutazione e Performance dell’Area Personale e Organizzazione ha trasmesso alla Coordinatrice del Nucleo di Valutazione la proposta di una ulteriore modifica al Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance 2024, rispetto all’ultima versione approvata dal Consiglio di amministrazione con deliberazione CDA/21-02-20204/90, richiedendo il parere obbligatorio e vincolante del Nucleo di Valutazione, come previsto dall’art. 7 del d.lgs. n. 150/2009.

Rispetto all’ultima versione del Sistema richiamata nel precedente capoverso, nella proposta di aggiornamento si è intervenuti limitatamente alla componente della valutazione della performance individuale associata alla valutazione bottom-up, che era stata introdotta e resa efficace per la valutazione della performance individuale del Direttore Generale e dei Dirigenti, e mantenuta sperimentale per il personale di categoria Ep., responsabile di Unità Organizzativa.

Prima di procedere nell’esame di quanto portato all’attenzione del Nucleo di Valutazione, soprattutto in merito alle motivazioni che si pongono alla base dell’aggiornamento in oggetto, giova richiamare brevemente i passaggi che hanno condotto alla definizione del sistema di valutazione bottom-up, richiamando, allo stesso tempo, quanto il Nucleo di Valutazione aveva espresso nei



UNIVERSITÀ DI PARMA

Nucleo di Valutazione di Ateneo

propri pareri a partire, in modo particolare, dall'aggiornamento del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance, anno 2022, nella versione approvata dal Consiglio di amministrazione nella seduta del 29 aprile 2022. Rispetto a tale versione il Nucleo di Valutazione si era espresso nel parere reso il 28 aprile 2022. Con tale aggiornamento si era provveduto a introdurre un modello sperimentale di valutazione bottom-up, attuato nell'evento di valutazione relativo al ciclo della performance 2022, ma che in prima applicazione non ha avuto alcun effetto sui giudizi complessivi di valutazione delle performance individuali delle figure interessate, vale a dire Direttore Generale e Dirigenti, né alcun risvolto di natura economica.

In occasione di tale prima introduzione, pur se a livello sperimentale, della valutazione bottom-up o dal basso, il Nucleo di Valutazione aveva individuato alcuni punti di forza, tra i quali uno stimolo a fare emergere, relativamente a particolari competenze e comportamenti del valutato, punti di vista e sfumature che possono essere osservati dalle collaboratrici e dai collaboratori, che lavorano a stretto contatto con il responsabile, e che altri soggetti coinvolti nel processo di valutazione possono non essere in grado di cogliere. In altri termini, si era rilevato come, soprattutto quando si considera la performance dei ruoli dirigenziali, la valutazione, oltre alle componenti associate al raggiungimento degli obiettivi assegnati, siano essi organizzativi o individuali, e oltre alla componente relativa ai comportamenti organizzativi basata solo su una impostazione di tipo gerarchico piramidale, nella quale la valutazione è in capo al superiore gerarchico, possa comprendere, in una logica complementare di tipo bottom-up, anche il punto di vista dei diretti collaboratori.

Rispetto all'adozione di un sistema di misurazione e di valutazione della performance che contempli anche una componente di tipo bottom-up, il Nucleo di Valutazione aveva espresso un giudizio sostanzialmente positivo, almeno per quanto concerne l'ambito della misurazione della performance. Tale valutazione positiva viene confermata, soprattutto laddove si consideri, affinché la performance di un dirigente pubblico possa potenziarsi, in una prospettiva quindi di miglioramento delle sue capacità manageriali, la necessità o l'opportunità di strutturare un processo valutativo multidimensionale, che prenda in considerazioni diverse prospettive: il superiore gerarchico, la collettività, i colleghi, i collaboratori, fornendo un quadro complessivo di informazioni importanti, utili ai fini della valutazione, ma anche e soprattutto utili al dirigente per migliorare la gestione delle proprie attività.

Il Nucleo di Valutazione richiama un altro elemento positivo, già espresso nei pareri prima richiamati, che depone a favore della introduzione di un sistema di valutazione bottom-up, rappresentato, almeno in prospettiva, e laddove strutturato in modo efficace, dalla sua capacità di stimolare e favorire la creazione di ambienti di lavoro fortemente partecipativi, ove il personale subordinato avverta di essere preso in considerazione. D'altro canto, la partecipazione attiva dei dipendenti nella valutazione del personale dirigenziale in relazione agli aspetti organizzativi, può indurre i superiori gerarchici a un maggiore livello di responsabilizzazione e nel complesso indurre un progressivo miglioramento delle performance.



UNIVERSITÀ DI PARMA

Nucleo di Valutazione di Ateneo

Nella valutazione positiva del sistema di valutazione dal basso il Nucleo di Valutazione conferma la necessità di tenere in ogni caso ben presenti i principali punti di attenzione, potenzialmente critici, che sono intrinseci in ogni sistema di valutazione dal basso:

- i collaboratori possono non detenere le competenze necessarie per valutare i propri responsabili o esprimere giudizi non obiettivi;
- a loro volta i responsabili possono influenzare il giudizio dei collaboratori.

Nel processo di progressiva adozione del modello di valutazione bottom-up, prima su base strettamente sperimentale, il Nucleo di Valutazione aveva sottolineato l'importanza di seguire un approccio graduale e ponderato, tale da condurre a scelte metodologiche coerenti, condivise, efficaci; allo stesso tempo aveva suggerito di prevedere una attenta analisi, al fine di accertare e valutare eventuali criticità e problematiche derivanti dall'applicazione del progetto, in modo da rendere possibile l'inserimento effettivo, strutturato ed efficace di tale metodologia di valutazione.

Al fine di acquisire ogni ulteriore elemento utile per il perfezionamento del presente parere, al fine di accertare le motivazioni che si pongono alla base della scelta di apportare un ulteriore aggiornamento al SMVP – anno 2024, soprattutto in considerazione delle tempistiche che vedono il ciclo della performance 2024 prossimo alla sua chiusura, il Nucleo di Valutazione ha ritenuto di convocare in audizione, nella seduta telematica del 13 dicembre 2024, il Pro Rettore alla Pianificazione, alla Programmazione e al Controllo, la Delegata a Persone e organizzazione, la Dirigente dell'Area Personale e Organizzazione; all'incontro la Prof.ssa Panari ha invitato anche la Dott.ssa Annalisa Rinaldi, Consulente esperta in psicologia del lavoro. Nel corso dell'audizione, svoltasi in modalità telematica sono state illustrate le novità più significative che contraddistinguono il Sistema nella versione aggiornata; in tale versione si precisa che *“il Ciclo della performance 2024 recepisce inoltre le sollecitazioni emerse durante le attività formative dirette ad accrescere la cultura della performance e della valutazione e vuole essere un utile strumento dal punto di vista culturale e gestionale. In tale percorso è stata rivista e rielaborata la valutazione Bottom up, che si evolve con lo spostamento del focus da valutazione dal basso verso l'alto a indagine sulla qualità della leadership, nell'ottica di fornire un riscontro più ampio e attendibile e di indirizzare l'ateneo verso una prospettiva di valutazione della performance a 360 gradi”*. In merito a tale precisazione il Nucleo di Valutazione evidenzia come il Sistema preveda una evoluzione della valutazione bottom up, alla quale viene sottratta la dimensione strettamente valutativa, per tradursi in uno strumento di indagine tale da fornire un riscontro in merito alla qualità della leadership.

Più precisamente, nel paragrafo 4.3.4 della versione aggiornata del SMVP 2024 non si fa più riferimento alla valutazione, bensì a una **indagine** bottom-up, in una soluzione del tutto rivista e aggiornata a seguito delle criticità che sono emerse durante il percorso del progetto di *“Sviluppo del modello organizzativo e valorizzazione delle risorse umane”*. Tale aggiornamento, nelle intenzioni dei proponenti, si pone l'obiettivo di rispondere a due esigenze:

- spostamento del *focus* verso un sistema di valutazione più ampio a 360 gradi
- garanzia dell'anonimato dei soggetti interessati all'indagine



UNIVERSITÀ DI PARMA

Nucleo di Valutazione di Ateneo

Con il primo aspetto muta radicalmente la prospettiva, passando da una logica valutativa a una logica di tipo conoscitivo, di indagine, secondo la quale i collaboratori non valutano, ma restituiscono una propria osservazione, limitata ad alcuni aspetti effettivamente osservabili, sulla qualità della leadership. I risultati dell'indagine non hanno quindi nessun impatto diretto sulla performance individuale dei soggetti interessati, ma rappresentano un dato, una informazione, che il valutatore di tali soggetti può utilizzare in modo qualitativo a supporto della sua valutazione in merito alle aspettative comportamentali.

Il Nucleo di Valutazione, tenuto conto della fase sperimentale che avrebbe consentito una più tempestiva rilevazione delle criticità che sono state evidenziate, sottolinea nuovamente la necessità che il processo di misurazione e valutazione, soprattutto a seguito di significativi aggiornamenti, venga adeguatamente monitorato e verificato già nelle sue prime fasi di applicazione, al fine di valutarne l'efficacia in relazione alle aspettative che ne hanno motivato l'adozione. L'aggiornamento proposto per il SMVP 2024 si presenta, quindi, tardivo nei tempi, tuttavia, le motivazioni addotte appaiono convincenti.

Per tutto quanto sopra,

- Concluso l'esame dell'aggiornamento del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (anno 2024) e dei suoi allegati, nelle versioni trasmesse con nota n. 311351 del 12/12/2024,
- richiamati i pareri già resi nelle sedute del 29 novembre 2023 e del 16 febbraio 2024 e trasmessi rispettivamente con note n. 300269 del 29 novembre 2023 e n. 55861 del 19 febbraio 2024,
- acquisiti, nel corso dell'audizione del 13 dicembre 2024, gli elementi di approfondimento espressi dal Pro Rettore alla Pianificazione, alla Programmazione e al Controllo, dalla Delegata a Persone e organizzazione, dalla Dirigente dell'Area Personale e Organizzazione, coadiuvati dalla Dott.ssa Annalisa Rinaldi, Consulente esperta in psicologia del lavoro

il Nucleo di Valutazione, ai sensi di quanto disposto dall'art. 7, comma 1 del d.lgs. 150/2009, così come modificato dall'art. 5 del d.lgs. 74/2017, esprime

parere favorevole

all'aggiornamento del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance – anno 2024, nella versione trasmessa con nota n. 311351 del 12/12/2024.

In merito alla ridefinizione del sistema bottom up, che perde la sua connotazione valutativa, con una diretta incidenza rispetto alla complessiva valutazione della performance, per tradursi in una indagine bottom up, finalizzata ad acquisire, da parte del personale collaboratore, informazioni utili per identificare il livello qualitativo della leadership dei Dirigenti, in primo luogo, e dei responsabili di Unità Organizzativa, anche se, in questo ultimo caso, a un livello che potrebbe rivelarsi poco significativo, il Nucleo di Valutazione ritiene importante che il processo debba essere più



UNIVERSITÀ DI PARMA

Nucleo di Valutazione di Ateneo

chiaramente descritto, con l'individuazione di una figura responsabile e la definizione delle modalità di gestione degli esiti delle indagini, in termini sia di restituzione a livello conoscitivo e di condivisione, sia di efficacia.

Considerato, inoltre, che tale aggiornamento interviene in un periodo dell'anno nel quale la redazione del SMVP – anno 2025 si presume debba essere in una fase avanzata e richiamata la necessità, oltre che l'opportunità, che si preveda un adeguato tempo di assestamento per verificare l'efficacia del Sistema e la piena rispondenza agli effetti attesi dalla sua applicazione, il Nucleo di Valutazione invita a limitare ulteriori aggiornamenti significativi, tali da determinare un impatto rilevante sul suo impianto generale.

Parma, 13 dicembre 2024

La Coordinatrice

Prof.ssa Maria Candida Ghidini

Firmato digitalmente ai sensi del d.lgs. n. 82/2005