

**PON GOVERNANCE E AZIONI DI SISTEMA  
ASSE E – Capacità Istituzionale Obiettivo specifico 5.1  
Performance PA – Linea 2**

**WEBINAR**

*Ciclo delle Performance nelle Università:  
La programmazione della formazione e il ciclo della performance.  
Suggerimenti operativi*

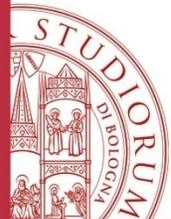
# L'esperienza dell'Università di Bologna

dott.ssa Carlotta Pizzo



**Alma Mater Studiorum • Università di Bologna**

IL PRESENTE MATERIALE È RISERVATO AI SOLI UTENTI DELL'UNIVERSITÀ DI BOLOGNA E  
NON PUÒ ESSERE UTILIZZATO AI TERMINI DI LEGGE DA ALTRE PERSONE O PER FINI NON ISTITUZIONALI



## Contesto di riferimento

L'Ateneo di Bologna, con la finalità di accompagnare il processo di riforma in corso e migliorare la performance dell'Ente per la componente tecnico amministrativa, ha inteso operare su più livelli:

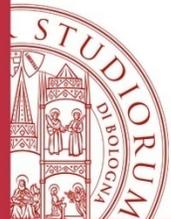
- Avviando un **processo di cambiamento** attraverso la leva formativa con il personale con ruoli di responsabilità intermedi, impiegando metodologie non tradizionali;
- **Progettando** - con tutto il personale - **un sistema diagnostico dal basso** che periodicamente monitori attraverso questionari on line - come piccole indagini di clima interno - i principali indicatori di gestione. Questo per dare rilievo alla gestione quale presupposto necessario per svolgere una buona valutazione e nell'intento ultimo di dare delle utili informazioni a chi gestisce persone, anche al fine di migliorare la propria prestazione;
- Affiancando a livello di sistema agli strumenti previsti dalla normativa (piano delle *performance*, piano strategico) un sistema di regole (**regolamento di organizzazione**) che definisce le prerogative in ruolo dei vari attori organizzativi. Con riferimento alla valutazione il Regolamento chiarisce che sono i responsabili di Struttura (dirigenti, direttori di dip.to, ecc.) i garanti/regolatori del processo di valutazione interna e i capi intermedi i valutatori veri e propri, attraverso la gestione dei collaboratori diretti.

## Percorso sviluppo competenze responsabili intermedi 1/5



Il management intermedio è chiamato a rispondere ad una esigenza di coordinamento e integrazione, nonché a favorire il coinvolgimento e lo sviluppo dei propri collaboratori, condividendo sia aspetti più operativi legati alle problematiche gestionali derivanti dai mutamenti di competenze, sia orientamenti lavorativi tesi a sostenere una cultura orientata alla performance e al servizio (interno ed esterno) secondo un'accezione di "sistema di ruoli complementari e integrati" che rappresenta un punto a cui tendere, con le necessarie gradualità e nel rispetto delle diversità locali di luoghi, ruoli, funzioni e competenze utilizzate.

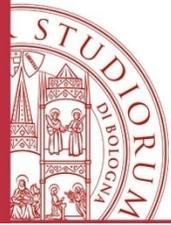
Costituisce vera e propria «cinghia di trasmissione» tra organizzazione e singoli gruppi.



## Percorso sviluppo competenze responsabili intermedi 2/5

Il percorso strutturato, in particolare:

- **E' strategico e rilevante nel processo di sviluppo dell'Ente,**  
in quanto finalizzato a sostenere/consolidare il nuovo assetto organizzativo, puntando sullo sviluppo professionale in un'ottica gestionale di tutti i «responsabili intermedi», considerati «cinghia di trasmissione» verso il personale tutto delle rinnovate attese organizzative.
- **E' rilevante come strumento di sviluppo professionale,**  
in quanto costituisce una concreta opportunità di sviluppo professionale per i ruoli coinvolti, considerati fondamentali dalla Direzione per sostenere la riorganizzazione dell'Ateneo. Il progetto mira ad accrescere la consapevolezza del ruolo, tenuto conto dei valori e delle rinnovate sfide che l'organizzazione si pone, insieme alle competenze ritenute indispensabili per agire nel cambiamento e gestire e sviluppare i propri collaboratori.

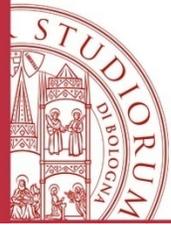


## Percorso sviluppo competenze responsabili intermedi 3/5

- E' collegato al più generale sistema di valutazione

Svolgere una buona valutazione presuppone, una discreta o altrettanto buona gestione delle risorse umane; **il tema della gestione quotidiana, dunque, se sostanziato da uno stile capace di relazioni professionali costruttive e orientate a dare senso e utilità al lavoro dei collaboratori**, anche attraverso feedback quotidiani, rappresenta il necessario alveo per svolgere delle buone valutazioni. Le valutazioni necessitano di buone tecniche e di una dimensione sistemica dentro la quale maturare; il tema della performance organizzativa legato al D. Lgs 150/2009 aiuta a contestualizzare i comportamenti nell'ambito di un sistema di valutazione più ampio; un'azione che consolidi i ruoli gestionali consente il raggiungimento degli obiettivi stessi dell'Ente.

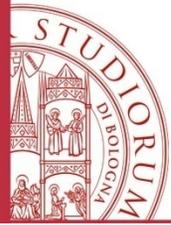
Il consolidamento manageriale dei capi intermedi ha ancora più rilevanza in un Ente che ha nelle apicalità delle proprie Strutture la componente docente. Quest'ultima, per svolgere al meglio il proprio compito, si avvale di personale contrattualizzato formato e a cui vengono affidati i servizi TA e le risorse umane necessarie per l'erogazione dei servizi.



## Percorso sviluppo competenze responsabili intermedi 4/5

E' stato avviato un percorso di consolidamento e sviluppo delle competenze gestionali e supporto al ruolo per:

- **consolidare un percorso comune**, su determinate competenze di ruolo, trasversali, necessarie, ma non esaustive (rispetto al lavoro specifico di ciascuno), tenuto conto dell'ampiezza e diversità dei ruoli coinvolti;
- **favorire l'acquisizione e/o il consolidamento di alcune competenze** che assumono rilievo per la Direzione Generale poiché rappresentano delle aree di valore a cui tendere ed uno stimolo per i partecipanti circa un maggior approfondimento o un collegamento ad altre competenze;
- **Sostenere**, attraverso la formazione continua, **un'occasione di confronto** duraturo e strutturato sulle attività da presidiare e gestire e le competenze utilizzate e utilizzabili;
- **alimentare un circolo virtuoso** dove gli indicatori che emergono dall'aula in formazione, vengono poi trasformati in variabili oggetto di monitoraggio della performance lavorativa e dunque organizzativa; processo che sua a volta alimenta il piano formativo d'Ateneo.



# Percorso sviluppo competenze responsabili intermedi 5/5

## 1. Tavola rotonda: Scenari di cambiamento nell'Università

Fornire una visione complessiva sui principali mutamenti in corso, sul piano normativo ed economico-finanziario, che riguardano il sistema universitario nel contesto nazionale ed internazionale.

## 2. Nuovi ruoli gestionali nei processi di cambiamento:

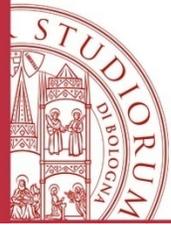
Favorire condivisione sul senso e significato del cambiamento, una rinnovata consapevolezza circa il proprio ruolo e le competenze possedute ed attese in contesti di complessità. Il modulo ha previsto le seguenti unità formative:

- Seminario sul tema del cambiamento in un'ottica organizzativa
- Seminario sul tema del cambiamento da una prospettiva individuale
- Laboratorio «Il mio ruolo nella nuova Unibo»
- Laboratorio «La performance adattiva»

## 3. La gestione e lo sviluppo dei collaboratori

Sviluppare le capacità gestionali e di organizzazione del lavoro con particolare attenzione al problem solving, alla comunicazione interfunzionale e alla gestione e sviluppo dei collaboratori. Il modulo ha previsto le seguenti unità formative:

- Laboratorio su «problem solving»
- Laboratorio su «comunicazione interfunzionale e con i propri collaboratori»
- Laboratorio su «gestione e sviluppo dei collaboratori»



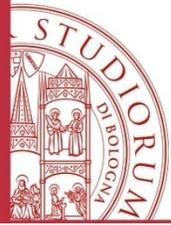
## Strumenti per la valutazione dal basso

Attraverso la metodologia dei laboratori si avvierà una attività finalizzata ad individuare la definizione di un possibile strumento diagnostico che si basa su indicatori di gestione (come si comunica, come circola l'informazione, se e come si programmano le attività, ecc.).

Il progetto mantiene la propria valenza anche formativa in quanto permette ai partecipanti di acquisire un **nuovo metodo di lavoro** per l'analisi e diagnosi organizzativa e di **sviluppare capacità di lavoro in gruppo**.

I partecipanti saranno chiamati a collaborare attivamente all'interno del proprio gruppo di lavoro per la progettazione e realizzazione di soluzioni e ogni gruppo di miglioramento sarà guidato da un **metodologo-formatore**.

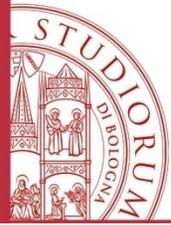
Il percorso prevede **incontri in aula** con il metodologo-formatore e **incontri gestiti in autonomia** dai componenti del gruppo per la definizione dello strumento.



## Regolamento di organizzazione 1/2

Il Regolamento di Organizzazione, in generale, esplicita i principi e le regole per la progettazione e l'organizzazione dei servizi tecnico amministrativi a supporto delle attività didattiche, di ricerca e di trasferimento delle conoscenze, tenendo conto dell'articolazione *multicampus* dell'Ateneo.

- individua i principali ambiti di distinzione tra indirizzo politico a gestione amministrativa, nonché la ripartizione delle principali competenze tra le diverse strutture d'Ateneo;
- definisce i criteri e le regole dell'organizzazione dei servizi tecnici amministrativi nelle strutture individuate distinguendole in tre livelli;
- specifica come sono articolati i poteri gestionali del Direttore generale, dei Dirigenti, dei Direttori di dipartimento e dei Presidenti e Vicepresidenti delle scuole nei confronti del personale TA assegnato (es. potere di direzione, potere di vigilanza);
- chiarisce le modalità attraverso cui individuare i servizi tecnico-amministrativi e i relativi livelli di servizio;



## Regolamento di organizzazione 2/2

- esplicita le relazioni tra servizi tecnico-amministrativi e sistemi integrati di programmazione e controllo, valutazione e gestione del personale. In particolare si collega al sistema di valutazione laddove verrà previsto per i responsabili gestionali dei dipartimenti e vicepresidenze un sistema di “valutazione doppia” (metodologia in via di definizione);
- esplicita i modelli per l’articolazione delle attività e delle responsabilità di secondo e terzo livello dei servizi tecnico-amministrativi nelle strutture (cosiddetta micro-organizzazione) che sono affidati al personale TA.