

[Valutazione del Sistema di Qualità dell'Ateneo e dei Corsi di Studio \(CdS\)](#)

[Valutazione della performance](#)

[Raccomandazioni e suggerimenti](#)

[Allegati](#)

Valutazione della performance

1. Principali attività svolte nell'anno 2015

L'Università degli Studi di Bergamo ha adottato i documenti previsti per lo sviluppo del ciclo della performance finalizzato alla misurazione e valutazione delle prestazioni dell'Ateneo nel suo complesso, dei singoli Servizi e, più in generale, del personale tecnico-amministrativo, individuando obiettivi e indicatori sulla base di quanto definito sia nel Piano strategico sia nei documenti di programmazione e di bilancio.

Il Piano della performance 2015-2017 è stato adottato con Decreto rettorale Rep. n. 198/2015 del 7.4.2015 e sottoposto al Nucleo di Valutazione; con deliberazione del Consiglio di Amministrazione del 27.1.2015 sono stati altresì approvati il Piano di prevenzione della corruzione ed il programma della trasparenza 2015-2017.

Nel 2016, recependo il contenuto delle Linee guida Anvur del luglio 2015, è stato invece predisposto un "Piano Integrato" con l'obiettivo di definire in chiave sistemica la programmazione delle attività della struttura tecnico-amministrativa con riferimento alla performance, alla trasparenza e all'anticorruzione.

All'inizio del 2016, anche in relazione a quanto previsto dalle Linee guida Anvur, l'Ateneo ha provveduto altresì a modificare il Sistema di Misurazione e Valutazione della performance (SMVP). Il nuovo sistema prevede l'introduzione di nuove schede di valutazione per tutto il personale prendendo a riferimento i seguenti elementi:

- a) performance organizzativa;
- b) grado di raggiungimento degli obiettivi individuali;
- c) capacità e comportamenti organizzativi.

Ciascuno di tali elementi ha un peso diverso a seconda del ruolo e della tipologia di responsabilità del personale, a partire dal Direttore Generale fino alla totalità del personale.

Il Nucleo, nella funzione di OIV, ha seguito con regolarità l'attuazione del ciclo della performance, esprimendo un giudizio sintetico su ogni documento prodotto nonché sulle modalità organizzative poste in essere dall'Amministrazione.

In particolare ha provveduto a:

- verificare l'assolvimento degli obblighi di pubblicazione al 31.12.2015 compilando e pubblicando, nell'apposita pagina della sezione "Amministrazione trasparente", la "Griglia di rilevazione", il "Documento di attestazione" e la "Scheda di sintesi";
- verificare la rispondenza degli obiettivi, riportati nel Piano della performance 2015, con quanto previsto dalle Linee guida fornite dall'A.N.AC.;
- esaminare la documentazione relativa alla misurazione della performance 2015, sia organizzativa che individuale, ritenendo che la procedura sia stata svolta correttamente e validando la Relazione finale.

Tutti gli adempimenti sono stati assolti entro le scadenze previste ed i documenti prodotti sono pubblicati sul sito istituzionale dell'Ateneo, nella sezione "Amministrazione trasparente". Di seguito si prendono in esame gli aspetti individuati dall'ANVUR nelle Linee guida 2016 per la Relazione dei Nuclei al fine di fornire un contributo di analisi dell'attività svolta che possa essere utile anche alle strutture dell'Ateneo per migliorare le proprie azioni.

2. Grado di Integrazione con la documentazione strategica dell'Ateneo, con quella economico-finanziaria e con gli interventi volti ad arginare i rischi corruttivi

Come già riportato nella Relazione dello scorso anno si dà atto che l'Ateneo, già dalla prima introduzione del Piano della performance, ha cercato di costruire una stretta relazione tra le azioni previste dal ciclo della performance ed il processo di programmazione economico-finanziaria.

Nel tempo tale integrazione si è rafforzata al punto che il Piano della performance rappresenta l'esito naturale del processo di programmazione di bilancio.

Nella fase di elaborazione del bilancio il Direttore Generale sviluppa un confronto con i Responsabili di ciascun Servizio proprio per discutere ed individuare gli obiettivi per l'anno successivo, sulla base dei documenti programmatici approvati dagli Organi di Ateneo e delle indicazioni raccolte dal Rettore, dai Prorettori e Direttori di Dipartimento. Tale lavoro è propedeutico alla stesura del Piano della performance e garantisce il collegamento fra i due sistemi di programmazione. La correlazione è stata ancora più stringente per il ciclo relativo al 2016, per il quale è stato redatto un Piano integrato sviluppato pressoché in parallelo con la predisposizione dei documenti di bilancio.

Il Piano della performance risulta quindi strettamente correlato sia con il Piano strategico dell'Ateneo sia con la programmazione di bilancio.

I programmi e le priorità individuati nel bilancio determinano anche gli obiettivi da assegnare alle diverse strutture tecnico-amministrative nel Piano della performance. In tal modo il Piano evidenzia un elevato grado di realizzabilità in quanto collegato anche alle risorse umane, strumentali e finanziarie riportate nel bilancio preventivo e, successivamente, nel budget di ciascun Centro di responsabilità.

Il processo di programmazione di bilancio e di predisposizione del Piano della performance ha preso le mosse da diversi documenti di programmazione approvati dagli Organi di Ateneo che interessano le tre missioni previste dal D.M. 21/2014: Ricerca e innovazione, istruzione universitaria e Servizi istituzionali e generali.

Di seguito si riporta il riferimento ai documenti di programmazione che hanno interessato il ciclo della performance 2015-2017:

- Programmazione dell'Università degli Studi di Bergamo per il triennio 2013-2015 adottata secondo le indicazioni contenute nel D.M. 827/2013 (deliberazione del Senato Accademico del 4.2.2014 e del Consiglio di Amministrazione del 5.2.2014);

- Programma "Unibg International" (deliberazione Senato Accademico del 30.6.2014 e del Consiglio di Amministrazione dell'1.7.2014);

- Programma "Unibg 2020 - l'orizzonte della nostra Università" (deliberazione Senato Accademico del 12.5.2014 e del Consiglio di Amministrazione del 13.5.2014);

- Programma "Italy® (Italian Talented Young @esearchers)" nell'ambito della ricerca (deliberazione Senato Accademico del 29.9.2014 e del Consiglio di Amministrazione del 30.9.2014);

- Programma "Excellence initiatives" nell'ambito della ricerca (deliberazione Senato Accademico del 25.5.2015 e del Consiglio di Amministrazione del 26.5.2015);

- Piano strategico di Ateneo per "Unibg 2020" (deliberazione Senato Accademico del 15.12.2014 e del Consiglio di Amministrazione del 16.12.2014).

Si può quindi concludere che l'Ateneo abbia conseguito un buon livello di integrazione tra Piano della performance, programmazione strategica e programmazione economico-finanziaria.

Non appare invece ancora matura l'integrazione del Piano della performance con le azioni previste nel Piano di prevenzione della corruzione. Pur rintracciando nel Piano 2015-2017 obiettivi connessi con la trasparenza e l'integrità, la loro formulazione risulta ancora troppo generica e non in grado di connotare significativamente l'attività ordinaria delle strutture. Sotto questo profilo è necessario un ulteriore lavoro di analisi e coinvolgimento diffuso che, in parte, è stato avviato con il successivo ciclo 2016-2018.

3. Grado di integrazione con i processi di Assicurazione della Qualità

L'Ateneo, già da qualche anno, ha avviato un percorso di certificazione ISO 9001:2008 di alcuni servizi. Allo stato attuale risultano certificati i Servizi Orientamento, stage e placement, Mobilità internazionale, Formazione post-laurea.

Il mantenimento di tale certificazione rappresenta un obiettivo previsto dal ciclo della

performance, che quindi risulta integrato con il processo di assicurazione della qualità che l'Ateneo ha deciso di intraprendere. Peraltro le osservazioni formulate dal certificatore costituiscono un programma di miglioramento che i Servizi attuano nell'anno successivo. Il Piano della performance contiene anche obiettivi strategici riferiti alla qualità del processo formativo quali "Incremento attrattività e qualità dei Corsi di studio", "Miglioramento qualità servizi agli studenti", "Valutazione delle attività dell'Ateneo" a cui sono collegati obiettivi operativi ed indicatori di risultato. Si tratta di obiettivi assegnati ai Servizi tecnico-amministrativi che prevedono specifiche azioni di supporto alle strutture didattiche e che incrociano il sistema di autovalutazione e valutazione previsto da Anvur. Si rintracciano quindi nel ciclo della performance elementi che riguardano il processo di assicurazione della qualità, specialmente per quanto concerne il processo formativo ed i Servizi agli studenti. Più debole risulta invece l'integrazione per quanto riguarda l'ambito della ricerca per il quale sarà necessario, in prospettiva, un approfondimento di analisi al fine di individuare maggiori correlazioni tra le azioni di supporto ed i risultati attesi.

4. Modalità di definizione degli obiettivi

Come già illustrato in precedenza, gli obiettivi assegnati alla struttura tecnico-amministrativa sono individuati in un percorso di programmazione che vede coinvolti il Rettore, il Direttore Generale, i Prorettori, i Direttori di Dipartimento ed i Responsabili di Servizio.

Si valuta positivamente la metodologia seguita per individuare gli obiettivi da inserire nel Piano in quanto, per la declinazione in obiettivi delle linee strategiche contenute nella programmazione dell'Ateneo, sono stati coinvolti diversi attori dell'Università nonché gli stakeholders esterni e interni.

Il Piano della performance contiene:

- una scheda denominata "Ateneo" che riporta gli obiettivi strategici, trasversali alle strutture, la cui misurazione è utile a valutare e a monitorare la prestazione dell'Ateneo nel suo complesso;

- una scheda per ciascun Servizio con l'indicazione degli obiettivi strategici e operativi assegnati, del loro peso, degli indicatori e dei target.

Gli obiettivi contenuti nel Piano della performance si distinguono in "strategici" e "operativi". Gli obiettivi strategici sono caratterizzati dai seguenti elementi:

- trasversalità rispetto alle strutture amministrative;
- rilievo che assumono rispetto ai bisogni dell'utenza;
- orizzonte temporale di riferimento, normalmente di natura pluriennale;
- priorità definite dagli Organi di governo in relazione ai bisogni e alle attese degli stakeholders.

Gli obiettivi strategici sono declinati in uno o più obiettivi operativi, per ciascuno dei quali si individua almeno un indicatore che consente di misurarne il grado di raggiungimento.

Si valuta positivamente:

- la modalità seguita per l'individuazione degli obiettivi che prevede un coinvolgimento delle diverse strutture dell'Ateneo;
- il percorso "a cascata" che articola gli obiettivi strategici in obiettivi operativi;
- la trasversalità degli obiettivi strategici alla cui realizzazione concorrono diverse strutture, non solo peraltro amministrative.

Gli obiettivi individuati, proprio in relazione alla declinazione in termini operativi ed alla correlazione con indicatori di risultato, appaiono sufficientemente chiari e misurabili a consuntivo.

Un ulteriore percorso di miglioramento potrebbe essere rappresentato da una riduzione del numero di obiettivi da riportare nel Piano al fine di evidenziarne l'importanza per le politiche dell'Ateneo e accrescerne ulteriormente la trasversalità.

5. Modalità di definizione degli indicatori per la misurazione della performance

Gli indicatori utilizzati sono prevalentemente di "output" e si possono distinguere in:

- temporali
- finanziari o di efficienza
- di efficacia oggettiva e soggettiva.

Sono meno presenti veri e propri indicatori di "outcome". Ciò dipende anche dalla natura del Piano della performance che, essendo indirizzato alla struttura amministrativa, si occupa delle

azioni di supporto alla didattica e alla ricerca più che del risultato finale da conseguire che dipende invece, in misura principale, dall'attività delle Strutture didattiche e scientifiche. Il dualismo rappresentato dalla contemporanea azione della componente amministrativa e di quella scientifica rende più complessa sia l'individuazione degli obiettivi che degli indicatori. L'Ateneo ha affinato la modalità per la definizione di obiettivi ed indicatori appropriati e specifici per la struttura amministrativa tenendo comunque conto dei risultati attesi negli ambiti della didattica e della ricerca. Su tale versante sarà necessario perfezionare ulteriormente la metodologia utilizzata, al fine di massimizzare la correlazione tra Piano della performance ed obiettivi dell'Ateneo negli ambiti della didattica e ricerca. Si evidenzia un utilizzo forse eccessivo di indicatori temporali di tipo binario, anche se sono effettivamente gli unici in grado di rilevare molte delle attività ordinarie dell'Amministrazione, ossia quelle che permettono il mantenimento dell'efficienza e dell'efficacia del sistema. Si valuta favorevolmente l'introduzione di un numero crescente d'indicatori di customer satisfaction, soprattutto per quei Servizi che hanno un impatto sull'utenza studentesca.

6. Monitoraggio e sistema informativo di supporto

È prevista una fase intermedia di verifica dell'andamento complessivo del sistema attraverso un monitoraggio da effettuare nel mese di settembre, così come stabilito dal Sistema di misurazione e valutazione della performance nonché dal Piano stesso. Inoltre ciascun Responsabile è tenuto ad un monitoraggio costante e, in caso di difficoltà intervenute nel raggiungimento degli obiettivi posti, a darne tempestivamente conto al Direttore Generale. Con riferimento all'anno 2015, la verifica effettuata ha fatto emergere fatti intervenuti in corso d'anno che hanno portato ad aggiornare il Piano per renderlo più rispondente alle esigenze sopravvenute.

Tale metodologia, che prevede un monitoraggio della progressiva realizzazione dei contenuti del Piano per un loro aggiornamento nella seconda metà dell'anno, conferisce dinamismo e flessibilità allo strumento rendendolo più adeguato ad accompagnare il concreto svolgersi dell'attività. Si valuta pertanto che la modalità adottata dall'Ateneo in ordine al monitoraggio circa lo stato di attuazione del Piano sia adeguata.

Le informazioni ed i dati necessari per la gestione del ciclo della performance risultano affidabili e verificabili, anche se derivano da banche dati detenute presso i diversi Servizi. Come già più volte segnalato, l'Ateneo non dispone di un sistema informativo integrato da cui attingere tutti i dati necessari per il monitoraggio in itinere del ciclo della performance. Ciò comporta la raccolta d'informazioni dalle banche dati delle singole Strutture.

Si tratta di un elemento di debolezza del sistema, motivato dalla effettiva difficoltà a dedicare personale aggiuntivo per conseguire tale obiettivo.

7. Modalità di attribuzione dei giudizi al personale

Dal 2016, come si è già avuto modo di precisare in precedenza, il SMVP è stato aggiornato.

La valutazione del personale prende in esame i seguenti elementi:

- a) performance organizzativa
- b) performance individuale così articolata:
 - b1) grado di raggiungimento degli obiettivi individuali
 - b2) capacità e comportamenti organizzativi.

Ciascuno degli elementi indicati pesa in modo diverso nella valutazione a seconda del ruolo e della tipologia di responsabilità ricoperta.

La valutazione della performance organizzativa è correlata con la percentuale di realizzazione degli obiettivi assegnati ad ogni Servizio, così come emerge dalla Relazione sulla performance validata dal Nucleo di Valutazione.

Al Direttore Generale, ai Dirigenti ed al personale titolare di responsabilità vengono assegnati anche obiettivi individuali corredati da indicatori e target di risultato atteso.

La verifica a consuntivo viene effettuata sulla base di una documentata relazione che dà conto dei risultati conseguiti e delle motivazioni degli eventuali scostamenti.

La misurazione della performance individuale si completa con la valutazione delle capacità e dei comportamenti individuali sulla base di una specifica scheda differenziata per ciascuna categoria di personale (Direttore Generale, Dirigenti, Responsabili di servizio, personale senza incarichi di responsabilità).

La misurazione della performance individuale viene effettuata con le seguenti modalità:

Direttore Generale

Soggetto che valuta: Consiglio di Amministrazione, sulla base della proposta formulata dal Nucleo di Valutazione circa il conseguimento degli obiettivi individuali.

Peso degli elementi che compongono la valutazione:

- *performance organizzativa 30%*
- *grado raggiungimento obiettivi individuali 40%*
- *capacità e comportamento 30%*

Dirigenti e Responsabili di Servizio di I livello

Soggetto che valuta: Direttore Generale

Peso degli elementi che compongono la valutazione:

- *performance organizzativa 30%*
- *grado raggiungimento obiettivi individuali 30%*
- *capacità e comportamento 40%*

Responsabili di Servizio di II livello

Soggetto che valuta: Responsabili di Servizio di I livello

Peso degli elementi che compongono la valutazione:

- *performance organizzativa 20%*
- *grado raggiungimento obiettivi individuali 30%*
- *capacità e comportamento 50%*

Personale senza incarichi di responsabilità

Soggetto che valuta: Responsabili di Servizio di I livello

Peso degli elementi che compongono la valutazione:

- *performance organizzativa 30%*
- *capacità e comportamento 70%*

La valutazione finale è rappresentata dalla sommatoria dei punteggi conseguiti in ciascuna componente del sistema di valutazione.

Il modello in uso presso l'Ateneo, che prevede l'individuazione di un target per ciascun indicatore assegnato, permette di misurare il conseguimento di ciascun obiettivo conferendo un buon grado di oggettività al sistema di valutazione.

8. Utilizzo dei risultati della valutazione

L'utilizzo più immediato dei risultati della valutazione è riferito al pagamento della quota variabile della retribuzione di ciascuna categoria di personale.

Il sistema in uso presso l'Ateneo prevede che l'assegnazione degli obiettivi e la valutazione del loro livello di raggiungimento sia oggetto di un colloquio tra il valutatore ed il valutato. Si tratta di un confronto utile ad esaminare i punti di forza e di debolezza, anche in vista della definizione del ciclo successivo.

Lo scambio tra valutatore e valutato non si traduce in un documento formalizzato, ciononostante rappresenta un'occasione importante di esame congiunto con ricadute positive sulla qualità dell'azione della struttura tecnico-amministrativa.

Il limite che si può rintracciare nella prassi descritta è che il contenuto del confronto sviluppato rimanga circoscritto all'interno del singolo Servizio, o tutt'al più comunicato partecipato al Direttore Generale. Sarebbe viceversa utile che ci potesse essere uno scambio anche tra Servizi diversi ed una valutazione in itinere, soprattutto per quelle azioni che hanno natura trasversale, oltre che con gli altri attori interni, in primis Rettore, Prorettori e Direttori di Dipartimento.

