

Valutazione della performance

L'Università degli Studi di Bergamo ha adottato i documenti previsti per lo sviluppo del ciclo della performance dell'anno 2016 finalizzati 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.

Nel rispetto delle Linee guida ANVUR di luglio 2015 a partire dall'anno 2016 l'Ateneo ha provveduto alla redazione del "Piano Integrato 2016-2018 – Performance, trasparenza e anticorruzione", documento approvato nella seduta del Consiglio di Amministrazione del 2.2.2016.

In relazione a quanto suggerito dalle medesime Linee guida Anvur l'Ateneo ha provveduto anche a modificare il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP), che è stato approvato nella seduta del Consiglio di Amministrazione del 22.3.2016.

1. Riscontri sulla gestione del ciclo della performance 2016

È già stato sottolineato, nelle precedenti relazioni, che l'Ateneo, fin dalla prima introduzione del Piano della performance, ha cercato di integrare le azioni previste dal ciclo della performance con il processo di programmazione economico-finanziaria.

Nel tempo l'integrazione delle pianificazioni (strategica, performance, economico-finanziaria, trasparenza, anticorruzione) è stata rafforzata tanto che le attività individuate nel Piano e assegnate alle strutture amministrative sono una rielaborazione delle linee strategiche e degli obiettivi contenuti nei documenti programmatici dell'Ateneo.

Ciò è reso possibile dalla forte interazione fra il Direttore generale, la governance dell'Ateneo e i Responsabili di Servizio nella fase di programmazione e stesura dei vari Piani e programmi.

Infatti, nella fase di elaborazione del bilancio, il Direttore Generale sviluppa un confronto con i Responsabili di ciascun Servizio 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.

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

La correlazione è 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.

Dai programmi e dalle priorità individuati nel bilancio discendono gli obiettivi da assegnare alle diverse strutture tecnico-amministrative nel Piano della performance. Tale approccio rappresenta un punto di forza perché consente di collegare gli obiettivi alle risorse umane, strumentali e finanziarie riportate nel bilancio preventivo e, successivamente, nel budget di ciascun Centro di responsabilità, rendendo pertanto realizzabile tutto ciò che è contenuto nel Piano, che costituisce una concreta linea guida per i Servizi.

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 anche il ciclo della performance 2016-2018:

- 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).

Con riferimento al collegamento degli obiettivi di performance con le azioni relative alla trasparenza e all'anticorruzione, nella relazione dello scorso anno si era evidenziata una non ancora matura integrazione.

Con il Piano integrato 2016-2018, invece, si osserva una maggiore attenzione al collegamento fra la performance, la trasparenza e l'anticorruzione. Probabilmente ciò è stato possibile proprio grazie all'invito dell'ANVUR di unire questi tre diversi programmi in un unico documento, permettendo quindi di collegare più agevolmente le azioni di promozione della trasparenza e le azioni specifiche di prevenzione della corruzione con gli obiettivi di performance assegnati alle strutture. La predisposizione delle diverse sezioni del Piano integrato è avvenuta nel medesimo periodo e proprio durante i colloqui fra il Direttore e i Responsabili di servizio è stato possibile per l'Amministrazione, oltre che riflettere sugli obiettivi per l'anno successivo, verificare la bontà e l'applicabilità delle misure individuate nel Piano per la prevenzione della corruzione del 2015-2017 per apportare le necessarie modifiche nel Piano 2016-2018. Durante questi colloqui sono state:

- individuate con maggior dettaglio le aree ritenute più a rischio di corruzione;
- definite le azioni di prevenzione della corruzione più articolate e legate all'attività effettivamente svolta dai singoli Servizi;
- assegnati, in parallelo, gli obiettivi di performance legati all'anticorruzione specifici per ciascuna struttura.

Si può quindi concludere che l'Ateneo dall'anno 2016 abbia migliorato il livello di integrazione delle diverse pianificazioni.

Con l'individuazione delle aree a maggior rischio di corruzione l'Ateneo ha di fatto messo in atto un primo tentativo di mappatura dei processi, anche se con un approccio piuttosto rudimentale. Nel corso dell'anno 2017 l'Ateneo cercherà di sviluppare, come richiesto dalla governance stessa, un processo di analisi e mappatura dei principali processi gestionali, che ad oggi risulta in fase di svolgimento.

Con riferimento alla qualità degli obiettivi di performance organizzativa inseriti nel Piano, si ritiene che essi siano definiti in modo semplice e chiaro e che la distinzione fra obiettivi strategici e operativi sia operata in modo corretto, oltre che utile per misurare a consuntivo sia l'andamento generale dell'Ateneo (attraverso la misurazione del grado di raggiungimento degli obiettivi strategici) sia, più nello specifico, le prestazioni rese da ciascun Servizio (attraverso la misurazione di ogni singolo obiettivo operativo assegnato).

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 stakeholder.

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 sono pertanto declinati in termini operativi e correlati ad indicatori di risultato.

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. Il Nucleo auspica che nelle prossime revisioni dei documenti strategici possa essere valutata dall'Ateneo la possibilità di redigere un unico documento di programmazione sia per la struttura amministrativa sia per gli aspetti di didattica, ricerca e Terza missione propri dell'università, stante anche la ricezione di ulteriori indicazioni in merito da parte dell'Anvur.

Sempre con riferimento alla tipologia e qualità degli indicatori inseriti nel Piano si rileva, come già indicato nella relazione dello scorso anno, un utilizzo forse eccessivo di indicatori temporali di tipo binario, seppur sia indubitabile che siano gli unici in grado di rilevare molte delle attività ordinarie dell'Amministrazione.

Si è osservato tuttavia che nel Piano 2017-2019 l'Ateneo è riuscito a ridurre in modo significativo la presenza di questo tipo di indicatori.

Infine si valuta positivamente la presenza di numerosi indicatori di customer satisfaction, soprattutto per quei Servizi che hanno un impatto sull'utenza studentesca. Inevitabilmente la misurazione del grado di soddisfazione degli utenti per i servizi loro offerti ha portato l'Ateneo a prestare sempre più attenzione alla qualità dei servizi erogati, valutando le singole strutture amministrative anche rispetto al giudizio dei loro stakeholders.

La valutazione circa il grado di maturità raggiunto dal ciclo della performance predisposto dall'Ateneo è positiva e si ritiene che il ciclo sia giunto a piena maturazione, soprattutto a seguito dell'adozione del nuovo Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP), utilizzato per la prima volta nel 2017 per la valutazione delle performance del 2016. Del nuovo sistema si apprezzano soprattutto le schede di valutazione individuale in quanto tengono in considerazione, con pesi diversi a seconda delle categorie di personale valutato, il grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati alla struttura di riferimento.

Nelle nuove schede di valutazione infatti si prendono a riferimento i seguenti elementi:

- a. grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati alla struttura di appartenenza - performance organizzativa;
- b. grado di raggiungimento degli obiettivi individuali;
- c. capacità e comportamenti organizzativi.

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.

La verifica a consuntivo viene effettuata sulla base di una 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.

Si prende atto però che, seppur il nuovo SMVP sia stato utilizzato per un solo anno, sarà necessario modificarlo a seguito dell'entrata in vigore del D.lgs. 74/2017, in particolare per le modifiche apportate all'art.9 del D.lgs. 150/2009.

Per quanto concerne il livello di partecipazione dei dipendenti nella definizione del Piano Integrato, si fa presente che il Nucleo ha segnalato nella seduta del 10.03.2017 l'opportunità che ciascun Responsabile, nell'ambito delle proprie competenze, organizzi un momento di presentazione dei contenuti del Piano integrato ai propri collaboratori. Il Nucleo non ha evidenze circa la partecipazione di altri stakeholder nella fase di stesura del piano. Per quanto concerne eventuali impatti di indagini sul benessere organizzativo sulla definizione del Piano si rileva che sono in fase di elaborazione i dati relativi all'ultima indagine condotta nell'autunno 2016 dal CUG e dal Nucleo. Tali risultati verranno discussi nelle opportune sedi al fine di tenerne conto per la redazione del prossimo Piano Integrato.

Con riferimento al livello di condivisione del Piano con il NdV, il Piano è stato inviato al Nucleo per presa visione dopo essere stato approvato dal Consiglio di Amministrazione.

2. Informazioni in merito alla definizione della Relazione sulla performance

Occorre premettere che la Relazione sulla performance 2016 è già stata approvata e validata e non è in corso di definizione.

La Relazione infatti è stata approvata dal Consiglio di Amministrazione nella seduta del 28.3.2017 e validata nella seduta del Nucleo di Valutazione del 21.4.2017.

Si segnala, come buona prassi dell'Amministrazione, la previsione di una fase intermedia nel processo di misurazione e valutazione della performance, prevista di norma nel mese di settembre di ciascun anno. In questa fase l'Amministrazione effettua una ricognizione ed un'eventuale revisione degli obiettivi posti nel Piano.

Anche per il ciclo 2016-2018 è stato svolto tale monitoraggio: è stato richiesto ai Responsabili di Servizio di verificare l'andamento dell'attività della propria struttura con riferimento agli obiettivi e ai target concordati con il Direttore Generale all'inizio dell'anno, al fine di segnalare gli scostamenti rispetto alle prestazioni attese, unitamente alla motivazione circa possibili variazioni dei target e degli obiettivi da raggiungere.

Tale metodologia conferisce dinamismo e flessibilità a questo documento di programmazione e pianificazione delle attività delle strutture, rendendolo più adeguato ad accompagnare il concreto svolgersi dell'attività.

Al termine del monitoraggio è stato aggiornato il Piano della Performance, approvato con delibera del Consiglio di Amministrazione del 15.11.2016.

La fase conclusiva della valutazione degli obiettivi di performance, per l'Ateneo di Bergamo, è

prevista nei primi mesi successivi all'anno di riferimento del Piano, ciò per consentire il pagamento di una parte del trattamento accessorio per ciascuna categoria di personale. Ai fini della misurazione del grado di conseguimento degli obiettivi assegnati alle strutture e all'Ateneo nel suo complesso nell'anno 2016, l'ufficio di supporto alla gestione del ciclo della performance, tra il mese di gennaio e febbraio 2017, ha raccolto tutti i dati necessari trasmettendo a ciascun responsabile la scheda del proprio servizio da compilare, con l'invito ad inserire i dati di propria competenza in corrispondenza di ciascun indicatore. Nel caso di indicatori temporali di tipo binario è stata richiesta una descrizione dettagliata dell'attività svolta.

In seguito a questa misurazione il Direttore generale ha indicato nella scheda di ciascun servizio la percentuale di realizzazione degli obiettivi assegnati.

Contestualmente ogni responsabile ha inviato una relazione sul conseguimento degli obiettivi individuali, assegnati all'inizio dell'anno 2016 e riportati in una "scheda obiettivo". Il Direttore ha compilato tali schede con l'indicazione puntuale del grado di raggiungimento di ciascun obiettivo.

Il Direttore generale infine ha compilato le schede individuali di valutazione per ciascun responsabile di servizio, considerando pertanto:

- a. la percentuale di raggiungimento degli obiettivi della struttura, così come riportata nella "scheda struttura";
- b. la percentuale di raggiungimento degli obiettivi individuali, così come riportata nella "scheda obiettivo";
- c. capacità e comportamenti.

A loro volta i Responsabili di servizio hanno valutato i propri collaboratori sulla base del punteggio attribuito nella "scheda di struttura" per quanto concerne la valutazione della performance organizzativa.

Dopo aver raccolto tutti i dati utili alla misurazione della performance organizzativa e aver svolto la valutazione di tutto il personale, è stata redatta la Relazione sulla Performance, adottata dal Consiglio di Amministrazione in data 28.3.2017. Il 29.3.2017 la Relazione è stata trasmessa al Nucleo di Valutazione per la validazione.

Il dott. Giuseppe Lombardo, componente del Nucleo di Valutazione dell'Università di Bergamo, su delega della prof.ssa Biffignandi presidente del Nucleo di Valutazione, in data 13 aprile 2017 ha proceduto a verificare la documentazione connessa alla valutazione delle performance di tutto il personale, compreso quello dirigenziale e quello titolare di posizione organizzativa.

Quest'attività è stata propedeutica alla validazione della Relazione da parte del Nucleo.

Dall'analisi della Relazione sulla Performance 2016 si può facilmente constatare che gli obiettivi sono stati quasi pienamente raggiunti da parte di tutte le strutture, salvo una. Gli scostamenti rispetto alle prestazioni attese all'inizio dell'anno, che sono evidenziati nel documento, sono dovuti ad elementi esterni non prevedibili ma che allo stesso tempo non hanno condizionato un sostanziale buon esito dell'andamento dell'Ateneo.

Si ritiene che il processo che porta l'Amministrazione a valutare il conseguimento degli obiettivi inseriti nel Piano sia sostanzialmente corretto, affidabile e verificabile ma potrebbe essere affinato se l'Ateneo disponesse di un sistema informativo integrato da cui attingere tutti i dati necessari per il monitoraggio in itinere del ciclo della performance. Le informazioni infatti, ad oggi, derivano da banche dati detenute presso i diversi servizi e ciò rappresenta un elemento di debolezza del sistema.

Per quanto concerne il coinvolgimento dei dipendenti nel processo di autovalutazione delle strutture tecniche e amministrative si rileva che non vengono realizzate nel nostro Ateneo rilevazioni circa le valutazioni del proprio superiore gerarchico da parte dei dipendenti.

3. In vista dei cicli successivi

La struttura organizzativa dell'Ateneo è articolata in Servizi, Uffici di Staff e Presidi di Dipartimento. Ciascun Servizio può essere articolato in più unità organizzative.

La gestione delle risorse finalizzata al raggiungimento degli obiettivi programmati è affidata alla responsabilità delle seguenti Strutture organizzative:

- a) Centri autonomi di gestione;
- b) Centri di responsabilità.

I Centri autonomi di gestione sono i Dipartimenti ed i Centri o Scuole di Ateneo o Interateneo, dotati di autonomia gestionale e amministrativa.

I Centri di responsabilità corrispondono alle Unità organizzative complesse (Servizi) e Uffici di staff, con autonomia nella gestione delle risorse assegnate nel budget di gestione.

In allegato:

- *l'organigramma della struttura tecnico amministrativa (allegato 1).*
- *descrizione delle strutture di didattica e di ricerca (allegato 2);*
- *rappresentazione grafica della distribuzione del budget (Centri di responsabilità/costo - allegato 3).*



Allegato n. 1_organigramma da 1_1_2017.pdf [Inserito il: 30/06/2017 15:14]



Allegato n. 2_strutture di didattica e ricerca.pdf [Inserito il: 30/06/2017 15:15]



Allegato n. 3 - Rappresentazione grafica distribuzione budget 2016.pdf [Inserito il: 30/06/2017 15:15]