



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI BERGAMO
NUCLEO DI VALUTAZIONE

**RELAZIONE SUL FUNZIONAMENTO COMPLESSIVO DEL SISTEMA DI
VALUTAZIONE, TRASPARENZA E INTEGRITÀ DEI CONTROLLI INTERNI**

Approvata nella seduta del Nucleo di Valutazione del 23.07.2012



1. PRESENTAZIONE E INDICE

L'Università degli Studi di Bergamo ha adottato i documenti necessari per lo sviluppo di un ciclo della performance in grado di misurare e valutare le prestazioni con riferimento all'Amministrazione nel suo complesso, alle unità organizzative che la compongono e ai singoli dipendenti.

Il documento attraverso cui sono esplicitate le linee strategiche dell'Ateneo con la conseguente individuazione di obiettivi operativi, indicatori e target è Il Piano triennale della Performance. Il Piano 2012-2014 è stato adottato con Decreto rettorale Rep. n. 142/2012, prot. n. 5039/VI/007 del 09.03.2012 dopo un'opportuna presa visione da parte del Nucleo di Valutazione.

Con il documento denominato Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP) si individuano fasi e criteri per l'effettiva misurazione e conseguente valutazione della performance dell'Amministrazione, delle unità che la compongono e dei dipendenti. Il SMVP è stato validato dal Nucleo di Valutazione nella seduta del 25.11.2011 e adottato dal Consiglio di Amministrazione nella seduta del 29.11.2011.

Nel Programma Triennale per la Trasparenza e l'Integrità, invece, si dà conto di tutte le informazioni pubblicate sul sito dell'Ateneo, oggetto di obblighi normativi, che possano in qualche modo interessare l'utenza e i cittadini, oltre che il personale dipendente dell'Università. Il Programma 2012-2014 è stato adottato con Decreto rettorale Rep. n. 75/2012, prot. n. 2042/VI/007 dell'1.02.2012 e successivamente trasmesso al Nucleo di Valutazione per l'attestazione dell'assolvimento degli obblighi relativi alla trasparenza e all'integrità.

Con la presente relazione si prende in esame ciascun documento di cui sopra e se ne verifica la correttezza rispetto al D.lgs. 150/2009 e alle linee guida dettate dalle Circolari della CIVIT. In particolare si valuta la metodologia adottata dall'Amministrazione per la definizione degli obiettivi, degli indicatori e dei target e l'impianto complessivo del sistema di misurazione e valutazione posto in essere.

Dall'analisi condotta si registra uno sforzo da parte dell'Università per avviare un processo virtuoso connesso al ciclo della performance, in un momento in cui è interessata da importanti cambiamenti istituzionali legati all'applicazione della L. 240/2010, che ha comportato fra gli altri una modifica sostanziale dello Statuto, e dal passaggio ad una contabilità di tipo economico-patrimoniale.

Con riferimento al termine del 30 aprile previsto dalla Circolare n. 4/2012 della CIVIT, si precisa che a seguito di specifica richiesta avanzata dalla CRUI e dal CODAU, la Commissione, nella seduta del 12.04.2012, ha espresso l'avviso che le Università devono dare attuazione agli adempimenti previsti dalle delibere n. 4, 5 e 6 del 2012, tra i quali la relazione sul funzionamento complessivo del sistema della valutazione della trasparenza e integrità, nell'ambito della loro autonomia e quindi anche entro un termine diverso da quello del 30 aprile.



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI BERGAMO

NUCLEO DI VALUTAZIONE

1. PRESENTAZIONE E INDICE.....	2
2. FUNZIONAMENTO COMPLESSIVO DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE.....	4
2.1 Performance organizzativa	4
a. Definizione di obiettivi, indicatori e target.....	4
b. Misurazione e valutazione della performance organizzativa.....	5
2.2 Performance individuale.....	6
2.3 Processo (fasi, tempi e soggetti coinvolti).....	6
2.4 Infrastruttura di supporto	7
3. INTEGRAZIONE CON IL CICLO DI BILANCIO E I SISTEMI DI CONTROLLO INTERNI.....	7
4. IL PROGRAMMA TRIENNALE PER LA TRASPARENZA E L'INTEGRITÀ E IL RISPETTO DEGLI OBBLIGHI DI PUBBLICAZIONE	7
5. COINVOLGIMENTO DEGLI <i>STAKEHOLDER</i>	8
6. DESCRIZIONE DELLE MODALITÀ DI MONITORAGGIO DEL NUCLEO DI VALUTAZIONE.....	8
7. PROPOSTE DI MIGLIORAMENTO DEL CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE	8
8. ALLEGATI.....	9



2. FUNZIONAMENTO COMPLESSIVO DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE

2.1 Performance organizzativa

a. Definizione di obiettivi, indicatori e target

Nel SMVP sono indicati i tempi, i modi e i soggetti coinvolti nella definizione degli obiettivi che sono parte integrante del Piano della Performance: gli obiettivi strategici individuati nel Piano sono il frutto della rielaborazione delle linee strategiche indicate dal Rettore, l'Organo di vertice dell'Ateneo, nella relazione illustrativa del bilancio di previsione annuale e pluriennale.

Il Rettore indica le azioni da porre in essere per gli anni a venire tenendo in considerazione anche i bisogni della collettività, costituita essenzialmente dagli studenti e dalle loro famiglie, oltre che dalle istituzioni presenti sul territorio e dalle imprese che investono nella formazione del capitale umano finanziando progetti di ricerca e di didattica dell'Ateneo.

Ne discende che anche gli stakeholder sono coinvolti nelle fasi preliminari alla stesura della suddetta relazione e l'effetto del loro coinvolgimento si ritrova negli obiettivi indicati nel Piano della Performance essendo, quest'ultimo documento, redatto successivamente al bilancio previsionale e parallelamente al budget di gestione e coerente, nei contenuti, con i documenti di programmazione finanziaria.

Occorre però sottolineare che i documenti adottati per l'attuazione del ciclo di gestione della performance misurano e valutano esclusivamente l'attività amministrativa, che può essere di supporto alla didattica e alla ricerca, oltre che funzionale alla sostenibilità del sistema e delle infrastrutture, ma non valutano l'attività didattica e di ricerca in senso stretto.

Pertanto nel Piano non sono contenuti veri e propri indicatori di outcome, essendo questi ultimi più legati all'attività propria del corpo docente e ricercatore cui l'attività amministrativa fa da supporto. Gli indicatori presenti nel Piano sono prevalentemente indicatori di output e si possono distinguere in base al tipo di misura, così come si evidenzia nel SMVP: indicatori temporali, indicatori finanziari o di efficienza e indicatori di efficacia oggettiva e soggettiva.

La metodologia con cui si individuano e si definiscono gli obiettivi da inserire nel Piano ha origine dalle linee strategiche individuate dal Rettore che sono inserite nel bilancio previsionale. Linee strategiche che a loro volta sono il frutto di confronto anche con i portatori di interessi interni ed esterni all'Università.

Si ritiene quindi che nell'attuazione del ciclo della performance siano tenuti debitamente in considerazione anche i bisogni espressi dalla collettività.

Gli obiettivi di lungo termine individuati rispecchiano la strategia che l'Università ha intenzione di seguire nei prossimi anni; per tale ragione alla struttura "Ateneo" sono stati assegnati quegli obiettivi operativi e relativi indicatori che meglio traducono i risultati raggiunti complessivamente dall'Università.

Per comprendere questa procedura, può essere utile prendere in esame la modalità di declinazione di una linea strategica, per esempio l'internazionalizzazione, facendo riferimento all'allegato 2 sia del Piano del 2011-2013 sia del Piano 2012-2014: alla struttura "Ateneo" sono assegnati cinque obiettivi fra cui l'incremento del numero di corsi di laurea magistrale in lingua inglese, dei corsi d'insegnamento in lingua straniera, dei



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI BERGAMO

NUCLEO DI VALUTAZIONE

docenti stranieri in visita presso l'Ateneo per svolgere attività di didattica o di ricerca e degli studenti stranieri presenti. Di conseguenza le altre strutture dell'Amministrazione, definite nel Piano "Servizi di I livello", che vengono interessate su tale obiettivo rappresentano la quasi totalità di esse, seppur in termini parziali. Per esempio il Servizio Studenti dovrà mettere a disposizione degli studenti stranieri il materiale informativo in lingua inglese pertanto, entro il periodo delle immatricolazioni, dovrà curare la traduzione della guida dello studente, così come il Servizio per il diritto allo studio dovrà predisporre la modulistica per la richiesta di borse di studio o alloggi anche in lingua inglese.

Dall'esempio esposto si comprende che con la misurazione dei risultati conseguiti dalla struttura "Ateneo", è possibile verificare gli eventuali scostamenti rispetto agli indirizzi esplicitati dall'Amministrazione: la spinta all'internazionalizzazione e gli sforzi in questa direzione dovrebbero portare ad un aumento delle possibilità offerte agli studenti in uscita, ad una maggiore attrattività dell'Università di Bergamo per docenti e studenti stranieri, all'incremento di accordi e di progetti di ricerca internazionali. La disponibilità di materiale tradotto in lingua inglese è funzionale a questo progetto in quanto agevola gli studenti stranieri che si interfacciano con l'Università, anche se non è di per sé un indicatore finale del livello di internazionalizzazione dell'Ateneo.

Procedendo all'analisi di tutti gli altri obiettivi strategici indicati nel Piano, si riscontra la medesima modalità di distinzione fra indicatori di portata più generale, assegnati all'"Ateneo", da quelli invece più legati a specifiche attività, assegnati ad ogni singola struttura.

Questo metodo "a cascata" viene applicato in modo corretto e puntuale.

Infine, analizzando la tipologia di obiettivi posti nell'allegato 2 del Piano, si esprime una valutazione positiva relativamente alla loro definizione, che è chiara e non presenta ambiguità d'interpretazione. Per quanto riguarda gli indicatori la maggior parte di essi consente di misurare in termini concreti il grado di raggiungimento degli obiettivi posti e i target sono calibrati rispetto alle risorse disponibili e sono idonei a determinare un miglioramento della qualità dei servizi erogati.

b. Misurazione e valutazione della performance organizzativa

Ogni obiettivo strategico viene pesato a seconda del grado di rilevanza che riveste per l'attività di ciascun Servizio. Il punteggio massimo conseguibile da ciascuna struttura è pari a 100.

In seguito ogni obiettivo strategico è declinato in più obiettivi operativi, ciascuno dei quali ha un suo peso specifico. Il totale dei pesi assegnati all'insieme degli obiettivi operativi è sempre pari a 100. Nella maggior parte dei casi la misurazione del raggiungimento di un obiettivo operativo avviene attraverso l'utilizzo di più indicatori e, per l'assegnazione del punteggio, si fa riferimento ai criteri esplicitati nel SMVP.

Si evince che non sono assegnati indicatori agli obiettivi strategici ma solo a quelli operativi in apparente difformità con le indicazioni esplicitate nelle varie circolari della CIVIT. Non pare però che la metodologia adottata pregiudichi il buon funzionamento del sistema, proprio perché gli indicatori più strettamente collegati al raggiungimento degli obiettivi strategici sono quelli attribuiti all'Ateneo nel suo complesso.

I dati utilizzati per la misurazione del raggiungimento degli obiettivi si presentano affidabili e facilmente verificabili, anche se il loro reperimento è frutto di un lavoro segmentato su banche dati di varia origine, la cui titolarità è in capo a Servizi diversi.



Inoltre si sottolinea la presenza di un numero elevato di indicatori temporali (portato a termine entro/ non portato a termine entro) che però sono gli unici in grado di rilevare molte delle attività ordinarie dell'Amministrazione, ossia quelle attività che permettono il mantenimento dell'efficienza e dell'efficacia del sistema. In questa categoria si possono ricomprendere anche tutti gli adempimenti previsti per l'adeguamento alla L. 240/2010, che si traducono per lo più con l'adozione o modifica di molti Regolamenti nel rispetto delle tempistiche dettate dalla norma stessa. Pertanto, se un Servizio svolge prevalentemente attività di tipo giuridico o è interessato dai cambiamenti introdotti dalla norma citata, parte dei suoi obiettivi consisterà nel rispetto delle scadenze fissate.

E' valutata positivamente l'introduzione di un numero crescente d'indicatori di *customer satisfaction* soprattutto per quei Servizi che hanno un impatto sull'utenza studentesca.

Altrettanto positivamente è valutata l'introduzione di una fase intermedia di verifica dell'andamento complessivo del sistema attraverso un monitoraggio previsto nel mese di settembre. In tale occasione i vari Responsabili devono comunicare eventuali scostamenti previsionali rispetto agli obiettivi e ai target posti e, qualora si presentasse una difficoltà a perseguire quanto concordato, il Responsabile deve giustificare le ragioni di tale scostamento. Ad ogni modo ciascun Responsabile è tenuto ad un monitoraggio costante e, in caso di difficoltà intervenute al raggiungimento degli obiettivi posti, a darne tempestivamente conto al Direttore Generale.

2.2 Performance individuale

Negli allegati 3 e 4 del Piano della performance sono riportati gli obiettivi individuali assegnati ai Dirigenti e ai Responsabili dei Servizi di I livello. Nella maggior parte dei casi, gli obiettivi individuali sono collegati a quelli organizzativi, riportati nell'allegato 2 del Piano, soprattutto quando sono ritenuti di grande rilevanza per l'Amministrazione.

Conseguentemente gli indicatori connessi agli obiettivi individuali sono rinvenibili in quelli assegnati alla struttura di riferimento del Dirigente o Responsabile. Ad ogni obiettivo individuale è assegnato un peso proporzionale al grado di rilevanza rispetto all'attività che il Dirigente o il Responsabile deve svolgere.

L'elemento di novità introdotto è la correlazione fra il punteggio conseguito dalla struttura di appartenenza e la valutazione individuale, con una pesatura diversa a seconda del ruolo e della categoria di personale considerata.

Le schede di valutazione non sono state modificate rispetto a quelle in uso nell'Amministrazione ancor prima dell'entrata in vigore del D.lgs. 150/2009, in quanto già coerenti con la nuova norma introdotta, e possono essere consultate nel SMVP.

Ad ogni modo si ritiene che il SMVP sia esaustivo nella descrizione del procedimento di misurazione e valutazione della performance individuale, a cui pertanto si rimanda per un'analisi più dettagliata.

2.3 Processo (fasi, tempi e soggetti coinvolti)

I tempi e le fasi del funzionamento del sistema sono coerenti con l'adozione dei documenti programmatici di natura economico-finanziaria.

I soggetti preposti alla definizione del sistema sono quelli individuati dalla normativa.

Si sottolinea però la difficoltà a rispettare le tempistiche introdotte dalla normativa relativamente alla corresponsione del trattamento premiale, in quanto l'intero importo destinato alla premialità (diverso per ciascun ruolo e categoria di personale), che deve



essere corrisposto solo a seguito della valutazione, è liquidato per prassi nel mese di marzo e quindi in tempi disallineati rispetto alla validazione della Relazione sulla performance, da predisporre entro il 30 giugno.

Per ovviare al disallineamento, l'Ateneo ha provveduto alla liquidazione dell'incentivo solo in seguito alla fase di misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale, come risulta dai documenti agli atti presso l'U.O. Gestione giuridica del personale. Occorre sottolineare che il risultato conseguente alla valutazione della performance organizzativa ha contribuito alla valutazione individuale.

2.4 Infrastruttura di supporto

L'Ateneo non dispone di un sistema informativo integrato da cui poter 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.

3. INTEGRAZIONE CON IL CICLO DI BILANCIO E I SISTEMI DI CONTROLLO INTERNI

Si valuta molto positivamente la soluzione organizzativa adottata dall'Amministrazione per la stesura dei documenti relativi alla performance, in quanto i soggetti, i tempi e i contenuti, come già specificato nei paragrafi precedenti, sono coerenti con il ciclo della programmazione economico-finanziaria e di bilancio.

Infatti il bilancio previsionale annuale e triennale è approvato entro la fine dell'esercizio e, nella relazione illustrativa che lo accompagna, il Rettore delinea le linee strategiche dell'Ateneo.

Sulla base dei documenti di bilancio si predispone il budget di gestione per l'esercizio successivo che consiste in un documento operativo in cui a ciascun Servizio sono assegnate risorse e obiettivi da raggiungere. Per la stesura di questo documento il Direttore Generale incontra singolarmente tutti i Responsabili dei Servizi di I livello, o Centri di Responsabilità, così come definiti dal regolamento AM.FI.CO.

A partire dal 2012 il Piano della performance è redatto parallelamente al budget di gestione pertanto, durante gli incontri del Direttore con i Responsabili, si procede all'individuazione degli obiettivi da assegnare ad ogni struttura e al Responsabile stesso, avendo cura di differenziare quelli da inserire nel budget, più legati alla gestione della spesa dei capitoli di bilancio assegnati, da quelli da inserire nel Piano, più legati alla qualità e quantità dei servizi da offrire agli utenti.

Non risulta invece attivo presso l'Ateneo un sistema informatizzato di pianificazione e controllo complessivo delle attività.

4. IL PROGRAMMA TRIENNALE PER LA TRASPARENZA E L'INTEGRITÀ E IL RISPETTO DEGLI OBBLIGHI DI PUBBLICAZIONE

Il primo Programma triennale per la trasparenza e l'integrità è stato adottato nel 2012 e per la sua stesura l'Amministrazione ha seguito le linee guida delle Circolari n 105/2010 e n. 2/2012 della CIVIT.

Nel Programma sono elencati tutti i riferimenti normativi relativi agli obblighi di pubblicazione di dati e di documenti: laddove l'Università ha provveduto alla pubblicazione, nell'elenco si trova il link alla pagina web e il nome, nonché l'indirizzo e-mail, del Responsabile o dell'Ufficio che se ne cura. Diversamente è indicata la tempistica entro cui l'Amministrazione prevede di poter pubblicare i dati.



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI BERGAMO

NUCLEO DI VALUTAZIONE

Al momento non sono state organizzate “Giornate per la trasparenza” ma il Rettore e il Direttore Generale hanno incontrato gli studenti dell’Ateneo e i soggetti esterni che collaborano con l’attività di ricerca, anche attraverso l’erogazione di specifici finanziamenti, con la finalità di fornire informazioni sull’Ateneo. Ciò ha portato alla pubblicazione sul sito, nella sezione “Trasparenza, valutazione e merito” di una riclassificazione semplificata dei bilanci dell’Ateneo, oltre che alla pubblicazione nella sezione “Bilanci dell’Ateneo” del rendiconto di gestione 2011 e del bilancio di previsione 2012: entrambi i documenti sono pubblicati sia in versione integrale che semplificata.

Inoltre è previsto un momento di incontro tra il Responsabile della trasparenza e tutti i Responsabili dei Servizi per esaminare tutti gli obblighi normativi in fatto di pubblicazione che riguardano ciascuno di essi.

5. COINVOLGIMENTO DEGLI STAKEHOLDER

Si è già avuto modo di evidenziare la modalità di coinvolgimento degli stakeholder nelle varie fasi del ciclo della performance:

- in fase di predisposizione del bilancio previsionale si considerano i bisogni e le esigenze che emergono durante gli incontri con i vari portatori di interesse, esterni e interni;
- nella fase di misurazione e valutazione della performance si dà particolare attenzione al grado di soddisfazione espresso dagli utenti per i servizi fruiti (v. questionario CILEA somministrato ai laureandi; i questionari di *customer satisfaction* delle U.O. “Orientamento, stage e placement” e “Post laurea e alta formazione” nonché del Servizio “Ricerca e Internazionalizzazione”, rivolti agli studenti; i questionari di *customer satisfaction* dei “Servizi amministrativi generali” rivolti a assegnisti, dottorandi, docenti e ricercatori e personale tecnico amministrativo);
- nella fase di pubblicità e trasparenza dell’azione svolta dall’Amministrazione si organizzano specifici incontri con i soggetti esterni finanziatori e con gli studenti, i principali portatori d’interesse dell’Ateneo.

6. DESCRIZIONE DELLE MODALITÀ DI MONITORAGGIO DEL NUCLEO DI VALUTAZIONE

Il Nucleo di Valutazione ha seguito con regolarità l’attuazione del ciclo della performance, esprimendo un giudizio sintetico per ogni documento prodotto nonché sulle modalità organizzative poste in essere dall’Amministrazione.

Per quanto attiene al processo di verifica dell’assolvimento degli obblighi di pubblicazione, il Nucleo si è avvalso delle puntuali indicazioni presenti nel Programma triennale per la trasparenza e l’integrità, controllando se quanto riportato nel documento risulta effettivamente reperibile sul sito istituzionale dell’Ateneo.

7. PROPOSTE DI MIGLIORAMENTO DEL CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE

Il ciclo di gestione della performance è stato sviluppato a partire dall’anno 2011 e allo stato attuale è applicato ancora in via sperimentale, poiché solo attraverso la sua concreta applicazione è possibile individuarne limiti e criticità e intervenire apportando le necessarie modifiche.



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI BERGAMO

NUCLEO DI VALUTAZIONE

Si presterà particolare attenzione nei prossimi mesi ad individuare eventuali miglioramenti da apportare al sistema descritto.

8. ALLEGATI

- A1. Griglia di rilevazione sull'assolvimento degli obblighi di pubblicazione a cura del Responsabile della Trasparenza;
- A2. Griglia di rilevazione sull'assolvimento degli obblighi di pubblicazione a cura del Nucleo di Valutazione;
- B. Documento di Attestazione;
- C. Verbale seduta del Nucleo di Valutazione