



ALLEGATO N. 1 AL VERBALE NdV N. 8 DEL 11.10.21

Funzionamento complessivo del sistema della valutazione, della trasparenza e integrità dei controlli interni (Relazione Nucleo 2021)

1

INDICE

Premessa	2
1. Il funzionamento complessivo e lo sviluppo del sistema di gestione della performance	3
1.1 Il Sistema di misurazione e valutazione della performance	3
1.2 Processo di definizione del Piano	5
1.3 Integrazione con le strategie	6
1.4 Integrazione con il ciclo di bilancio	7
1.5 Integrazione con anticorruzione e trasparenza	7
1.6 La performance organizzativa	8
1.7 La performance individuale	8
2. Argomentazioni sulla validazione della Relazione sulla performance	8
3. Argomentazioni sul monitoraggio intermedio del Piano integrato 2021-2023	10

Premessa

Le [Linee Guida ANVUR 2021 per la Relazione Annuale dei Nuclei di Valutazione](#), prevedono che i Nuclei, nella loro funzione di Organismi Indipendenti di Valutazione (OIV), come lo scorso anno, possano redigere la Relazione sul funzionamento complessivo del sistema della valutazione, della trasparenza e integrità dei controlli interni¹ o in formato libero, attenendosi alle indicazioni delle corrispondenti [Linee Guida ANVUR 2018](#)², o compilando una scheda di analisi preimpostata su 15 punti di attenzione.

Il Nucleo ritiene preferibile utilizzare la forma redazionale libera che permette di riportare anche considerazioni/raccomandazioni/evidenze in termini più ampi e con maggiore possibilità di dettaglio; in ogni caso, a margine dei singoli argomenti trattati nella presente Relazione saranno indicati, tra parentesi, i corrispondenti punti di attenzione, come da allegato alle [Linee Guida ANVUR 2021](#).

Nel redigere la presente Relazione il Nucleo si è basato sull'analisi della seguente documentazione:

- [Linee Guida ANVUR per la gestione integrata dei cicli della performance e del bilancio delle Università statali italiane 2019](#)
- [Sistema di misurazione e valutazione della performance 2021](#)
- [Piano Integrato 2020-2022](#)
- [Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione e della trasparenza 2020-2022](#)
- [Relazione sulla performance 2020](#)
- [Aggiornamento del Piano Integrato 2020-2022](#)
- [Relazione annuale del Responsabile della Prevenzione della Corruzione 2020](#)
- [Piano Integrato 2021-2023](#)
- [Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione e della trasparenza 2021-2023](#)
- [Relazione introduttiva al bilancio di previsione 2021](#)
- [Relazione introduttiva al bilancio di esercizio 2020](#)
- [Feedback ANVUR al piano Integrato 2017-2019](#)
- [Relazione annuale del Nucleo di Valutazione anno 2020: Sezione Performance](#)
- [Validazione del Nucleo di Valutazione della Relazione sulla Performance 2020](#)
- [Parere del Nucleo di Valutazione sul Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance 2021](#)

Inoltre il Nucleo ha avuto modo di approfondire tali tematiche in contraddittorio con la Direttrice Generale, dott.ssa Michela Pilot³.

¹ Cfr. [D. Lgs. 150/2009, art. 14](#), c. 4, l. a).

² Cfr. Paragrafo 3.2.1.

³ Cfr. [Verbale della riunione del Nucleo di Valutazione del 18 dicembre 2020, n. 10/2020](#), punto 1, [Verbale della riunione del Nucleo di Valutazione del 4 febbraio 2021, n. 1/2021](#), punto 6, [Verbale della riunione del Nucleo di Valutazione del 14 maggio 2021, n. 4/2021](#), punti 3 e 4, [Verbale della riunione del Nucleo di Valutazione del 29 giugno 2021, n. 5/2021](#), punto 2, e [Verbale della riunione del Nucleo di Valutazione del 15 settembre 2021, n. 7/2021](#), punto 5.

1. Il funzionamento complessivo e lo sviluppo del sistema di gestione della performance

1.1 Il Sistema di misurazione e valutazione della performance

Il 22 dicembre 2020 il Consiglio d'Amministrazione dell'Università ha adottato l'aggiornamento 2021 del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP), su cui il Nucleo, il 18 dicembre 2020 aveva espresso previo parere vincolante nelle sue funzioni di OIV⁴.

Il SMVP si presenta come un documento snello e dai contenuti chiari, articolato in una prima sezione dedicata ai documenti, agli attori e ai tempi del ciclo integrato della performance e in una seconda sezione che illustra in dettaglio le modalità di definizione, misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale.

I suoi principali punti di forza sono:

- a. chiarezza nella definizione degli ambiti e dell'oggetto della performance organizzativa e individuale,
- b. puntuale e schematica individuazione di fasi, attori e documentazione del ciclo della performance,
- c. comparazione tabellare dell'impatto delle componenti della valutazione della performance sui diversi soggetti valutati.

Nell'ultima revisione del Sistema sono stati introdotti alcuni miglioramenti:

- la revisione della procedura di valutazione del Direttore Generale, per rendere più agevole la gestione documentale, con la previsione dei seguenti passaggi:

- i. il Nucleo di Valutazione propone al Rettore la valutazione del Direttore generale sulla base del grado di raggiungimento degli eventuali obiettivi individuali e di quelli assegnati all'Ateneo nel suo complesso;
- ii. il Rettore acquisisce la proposta di valutazione avanzata dal Nucleo di Valutazione in merito al grado di conseguimento dei risultati, valuta capacità e comportamenti organizzativi e propone al Consiglio di Amministrazione la valutazione complessiva del Direttore Generale;
- iii. la proposta di valutazione viene sottoposta ad approvazione del Consiglio di Amministrazione ed è la base per la determinazione dell'indennità di risultato da erogare al Direttore Generale;

- l'eliminazione degli indicatori temporali, che misurano il mero rispetto delle tempistiche assegnate senza determinare una maggior efficienza;

- la sostituzione, tra le capacità e comportamenti organizzativi, della "capacità di valutazione e di differenziazione delle valutazioni dei propri collaboratori", precedentemente declinata su tre livelli definiti dal risultato della deviazione standard, con la "capacità di valorizzazione e sviluppo dei collaboratori", declinata come le altre capacità e comportamenti su 6 livelli, comprensiva della capacità di valutazione dei propri collaboratori (da parte del Direttore Generale e del personale avente responsabilità di struttura) tramite una significativa differenziazione dei giudizi assegnati.

Si evidenzia, inoltre, che il Piano integrato 2021-2023 – documento programmatico che deve essere adottato dal Consiglio d'Amministrazione e pubblicato on line entro il 31 gennaio di ogni anno – è stato approvato dal Consiglio d'Amministrazione del 26 gennaio 2021 (**LG ANVUR 2021 – All. 3: Punto di attenzione n. 1**).

⁴ Cfr. [D. Lgs. 150/2009, art. 7](#), c.1.

Altro aspetto positivo: recependo le raccomandazioni del Nucleo⁵, gli obiettivi individuali del Direttore Generale sono stati stabiliti dal Consiglio d'Amministrazione contestualmente all'adozione del Piano Integrato, che contiene gli obiettivi di performance organizzativa parimenti riconducibili al medesimo Direttore Generale, evitando duplicazioni e confusione in sede di attuazione e valutazione dei risultati.

A livello di declinazione e valutazione della filiera obiettivi-indicatori-target, tuttavia, permangono alcune criticità, peraltro già rilevate negli esercizi scorsi dal Nucleo⁶ e da ANVUR⁷:

- obiettivi operativi non tendenti al miglioramento ma che rispecchiano attività ordinarie: quindi numero eccessivo di obiettivi e difficoltà di focalizzazione su quelli realmente prioritari,
- formulazione di indicatori e target non corrispondenti alle caratteristiche degli obiettivi operativi,
- mancata indicazione di target effettivi, con conseguente non misurabilità degli obiettivi operativi,
- indicatori che talora costituiscono o una specificazione dell'obiettivo o il target effettivo, rendendo così non chiara la distinzione tra i tre elementi della filiera,
- assenza di una *baseline* per gli obiettivi con indicatori quantitativi o relativi a progetti già avviati negli anni precedenti (**LG ANVUR 2021 – All. 3: Punto di attenzione n. 6**),
- assenza di richiami alle evidenze documentali di misurazione degli obiettivi,
- scarsa evidenza di reale facoltà di controllo del Direttore Generale e dei Responsabili di struttura su tutte le fasi del processo di realizzazione degli obiettivi loro assegnati, in presenza di fattori esogeni che possono incidere sugli esiti senza una concreta possibilità di intervento da parte degli incaricati.

Si evidenziano inoltre alcune aree di miglioramento, peraltro già rilevate in più occasioni dal Nucleo.

In particolare non risulta formalizzato un sistema di controllo di gestione, per quanto nei fatti report di controllo a supporto delle decisioni siano prodotti dall'ufficio statistico e da altri uffici alle dirette dipendenze del Direttore Generale e non è rinvenibile, nell'organico, personale con competenze di *Controller*, né è disponibile un sistema informatizzato di *datawarehouse* a supporto dei processi decisionali e del ciclo delle performance.

Parimenti – anche in seguito alle ultime riorganizzazioni e acquisizioni di nuovo personale – non risulta costituita, a supporto del Nucleo nelle sue funzioni di OIV, la prevista Struttura tecnica permanente per la misurazione della performance, dotata delle risorse necessarie e di un responsabile in possesso di specifica professionalità nella misurazione della performance nelle amministrazioni pubbliche⁸.

Si rileva che la Direttrice Generale ha espresso in più occasioni la risoluta volontà di allocare unità di personale sia sull'area performance, che sull'area della prevenzione della corruzione e della trasparenza, che sull'area del controllo di gestione, proprio per implementare una squadra che possa meglio supportare la *Governance* nei processi decisionali, oltre a valutare l'implementazione di una piattaforma informatica per la tenuta del controllo di gestione, sviluppata espressamente per il contesto universitario⁹.

Il Nucleo auspica che tali impegni dell'Amministrazione d'Ateneo possano concretizzarsi in tempi rapidi (**LG ANVUR 2021 – All. 3: Punto di attenzione n. 8**).

⁵ Cfr. ad es. [Verbale della riunione del Nucleo di Valutazione del 18 marzo 2019, n. 3/2019](#), punto 3.

⁶ Cfr. [Relazione sul funzionamento complessivo del sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni per l'anno 2018](#), [Verbale della riunione del Nucleo di Valutazione del 18 marzo 2019, n. 3/2019](#), punto 3, [Relazione sul funzionamento complessivo del sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni per l'anno 2019](#), [Verbale della riunione del Nucleo di Valutazione del 7 maggio 2020, n. 3/2020](#), punti 3 e 4, e [Relazione sul funzionamento complessivo del sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni per l'anno 2020](#).

⁷ Cfr. [Feedback ANVUR al piano Integrato 2017-2019](#), punto 7.

⁸ Cfr. [D. Lgs. 150/2009, art. 14](#), cc. 9-10.

⁹ Cfr. ad es. [Verbale della riunione del Nucleo di Valutazione del 22 giugno 2020, n. 4/2020](#), punto 4, paragrafo b).

Infine si evidenzia come l'Università non si è ancora dotata di un Piano Organizzativo del Lavoro Agile ai sensi della vigente normativa, limitandosi ad adottare una procedura di lavoro agile emergenziale - ancora svincolata da una logica organizzativa secondo obiettivi-risultati - per garantire l'operatività essenziale dei servizi e delle strutture durante la fase pandemica.

Tale gestione emergenziale, però, ha contribuito al processo di digitalizzazione e all'attivazione di un'analisi di processi e attività che saranno essenziali nell'introduzione del POLA (**LG ANVUR 2021 - All. 3: Punto di attenzione n. 14**).

1.2 Processo di definizione del Piano

Il processo di definizione del Piano coinvolge tutte le strutture, accademiche e amministrative, dell'Ateneo attraverso un confronto con i Dirigenti e i Responsabili dei Servizi tecnico-amministrativi, cui fa seguito la discussione negli Organi collegiali.

Il coinvolgimento dei diversi soggetti che hanno un ruolo di responsabilità all'interno dell'Ateneo, a livello sia politico e di indirizzo che gestionale, come descritto nella premessa del documento, risulta crescente negli anni¹⁰.

Il Piano integrato è collegato ai seguenti documenti di programmazione strategica:

- [Piano Strategico di Ateneo](#), a valenza triennale,
- [Piani strategici dei dipartimenti](#), a valenza triennale,
- Programmazione triennale di cui alle Linee guida ministeriali approvate con D.M. n. 635/2016,
- Programmi ed obiettivi triennali dell'Ateneo, contenuti nel [Bilancio di previsione pluriennale](#),
- [Programma triennale delle opere pubbliche](#),

Il Piano strategico 2020-2022 costituisce l'esito di un percorso di revisione ed aggiornamento della programmazione delle linee di sviluppo dell'Ateneo nel medio periodo; un processo che ha coinvolto tutte le componenti interne all'Ateneo: i Consigli di Dipartimento, i Centri di ricerca e la struttura tecnico-amministrativa. Non è oggetto di scorrimento annuale (**LG ANVUR 2021 - All. 3: Punto di attenzione n. 2**).

Il Piano integrato, una volta approvato, viene inviato dal Direttore Generale ai Responsabili di servizio con la richiesta di dividerlo con i propri collaboratori; ad oggi non sono previste ulteriori iniziative di comunicazione e/o sensibilizzazione. Il Nucleo ha evidenziato all'Ateneo la necessità di intervenire su tale asse, facilitando la conoscenza e la sensibilizzazione sugli obiettivi condivisi da parte dell'intera comunità accademica¹¹ (**LG ANVUR 2021 - All. 3: Punto di attenzione n. 13**).

Per rendere tale processo redazionale ancor più efficiente, efficace e tempestivo, il Nucleo ha evidenziato all'Ateneo¹² l'opportunità di pianificare interventi di formazione continua del personale interessato sui temi connessi, quali:

- la metodologia di valutazione delle performance,
- l'uso degli indicatori di prestazione,
- l'impatto degli indicatori sui servizi erogati,

¹⁰ Cfr. [Verbale della riunione del Nucleo di Valutazione del 2 luglio 2019, n. 7/2019](#), punto 4, e [Verbale della riunione del Nucleo di Valutazione del 4 febbraio 2021, n. 1/2021](#), punto 6.

¹¹ Cfr. [Verbale della riunione del Nucleo di Valutazione del 2 luglio 2019, n. 7/2019](#), punto 4.

¹² Cfr. [Verballi della riunioni del Nucleo di Valutazione del 18 marzo 2019, n. 3/2019](#), punto 3 e [del 2 luglio 2019, n. 7/2019](#), punto 4.

- ❑ la connessione tra gli obiettivi strategici, opportunamente declinati, e gli indicatori di performance (KPI).

Anche su tale punto la Direttrice Generale, in contraddittorio con il Nucleo, ha assunto specifico impegno programmatico nel giugno 2020¹³ e va evidenziato che, in particolare nell'ultimo anno, le periodiche Conferenze dei Servizi hanno ampliato gli ambiti di discussione, a ricomprendere le tematiche organizzative e di performance.

1.3 Integrazione con le strategie

Il Piano integrato deriva, con processo di *cascading*, dai documenti di programmazione richiamati, declinando le linee di sviluppo individuate nell'ambito della ricerca, della didattica e della terza missione in obiettivi strategici e operativi assegnati alla struttura tecnico-amministrativa. Senato Accademico, Consiglio d'Amministrazione, Prorettori e Dipartimenti sono coinvolti nella definizione delle strategie che confluiscono negli obiettivi dei documenti programmatici, compreso il Piano integrato (**LG ANVUR 2021 - All. 3: Punto di attenzione n. 12**), anche se, sino ad oggi, secondo modalità prevalentemente top-down (**LG ANVUR 2021 - All. 3: Punto di attenzione n. 3**).

Tutte le strutture amministrative, centrali e periferiche, concorrono alla realizzazione degli obiettivi strategici portando a termine gli obiettivi operativi assegnati: tale integrazione di pianificazione strategica ed attuativa è un punto di forza del ciclo performance dell'Ateneo, come a suo tempo evidenziato anche da ANVUR¹⁴ (**LG ANVUR 2021 - All. 3: Punto di attenzione n. 4**).

Gli obiettivi strategici presenti nel Piano integrato 2021-2023 sono assegnati alla struttura < Ateneo > e quindi considerati valevoli per la valutazione della performance organizzativa del Direttore Generale. Si tratta di obiettivi trasversali a più Servizi, più strettamente connessi con le linee strategiche individuate nei documenti programmatici dell'Ateneo e alla cui realizzazione concorrono più Responsabili di Servizio sotto la supervisione del Direttore Generale e con il coinvolgimento di organismi di consulenza interna, come il Presidio della Qualità d'Ateneo. (**LG ANVUR 2021 - All. 3: Punto di attenzione n. 5**).

Tutti i Dipartimenti definiscono specifici obiettivi e indicatori per l'assicurazione di qualità della ricerca e della terza missione nell'ambito dei richiamati Piani strategici per la ricerca e la terza missione dei dipartimenti; nel Piano integrato vengono invece assegnati obiettivi a tutti i Presidi di Dipartimento, ovvero alle strutture amministrative a supporto dei Dipartimenti. Tali obiettivi operativi sono per lo più definiti in termini di attività di "supporto a" e sono riconducibili esclusivamente ad attività del personale tecnico-amministrativo (**LG ANVUR 2021 - All. 3: Punto di attenzione n. 7**).

Il coinvolgimento di *stakeholder* nell'iter di redazione del Piano integrato non è proceduralizzato, ma è documentata e continuativa la diffusione di indagini di *customer satisfaction* per studenti, laureati e dottorandi, mentre per docenti e assegnisti sono attuati sporadicamente e da perfezionare: in ogni caso sono strumento di ascolto degli utenti per orientare la definizione di obiettivi operativi di mantenimento o di miglioramento della qualità percepita. A partire dal 2019, inoltre, l'Università ha aderito al progetto Good Practice, che coinvolge molti atenei italiani in indagini volte a stabilire il livello di efficienza, ma anche di efficacia dell'azione tecnico-amministrativa - tramite indagini mirate di *customer satisfaction* rivolte a studenti, personale docente e tecnico-amministrativo, dottorandi e assegnisti (**LG ANVUR 2021 - All. 3: Punto di attenzione n. 9**).

Nel Piano integrato viene dato conto di un'indagine di rilevazione del grado di benessere organizzativo che ha coinvolto sia il personale tecnico-amministrativo sia il personale docente, avviata a cura del Comitato unico di garanzia per le pari opportunità, la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro

¹³ Cfr. [Verbale della riunione del Nucleo di Valutazione del 22 giugno 2020, n. 4/2020](#), punto 4, paragrafo b).

¹⁴ Cfr. [Feedback ANVUR al piano Integrato 2017-2019](#), punto 7.

le discriminazioni (CUG), i cui risultati sono stati condivisi con i dipendenti interessati con una riunione ad hoc tenutasi ad ottobre 2020.

Coerentemente con quanto previsto dall’Azione di Sviluppo dell’Ateneo Equità e Diversità del Piano Strategico 2020-2022, nel luglio 2021 è stato adottato il primo Bilancio di Genere dell’Università, realizzato da apposito Comitato scientifico composto dalla Prorettrice alle politiche di equità e diversità, dalla Direttrice Generale, dalla Presidente e da una componente del CUG nonché da un esperto in Diversity Management¹⁵.

Si tratta di un’iniziativa molto importante e va rilevato che il Piano delle azioni positive per garantire pari opportunità nello studio e nel lavoro dovrà progressivamente integrarsi e assumere un ruolo nel Piano integrato e il Bilancio di Genere costituire un documento politico-gestionale capace di individuare l’efficacia degli obiettivi programmati¹⁶, anche in coerenza con il dettato statutario¹⁷ e con il Codice etico dell’Ateneo¹⁸.

1.4 Integrazione con il ciclo di bilancio

Gli indirizzi descritti nei documenti programmatici richiamati, in particolare nei Piani strategici di Ateneo e Dipartimenti, rappresentano il punto di partenza per la definizione dei programmi e degli obiettivi triennali, contenuti nel bilancio di previsione: gli stessi programmi e obiettivi sono alla base della definizione degli obiettivi della performance organizzativa, a fondamento dell’interazione tra la programmazione economico-finanziaria e la pianificazione strategica e organizzativa **(LG ANVUR 2021 – All. 3: Punto di attenzione n. 10)**.

In proposito il Nucleo conferma l’auspicio già formalizzato nelle precedenti Relazioni¹⁹, che in futuro gli stanziamenti di budget (ove tracciabili) e le risorse umane coinvolte a livello di obiettivi operativi possano essere evidenziati sia nel Bilancio di previsione sia nel Piano integrato **(LG ANVUR 2021 – All. 3: Punto di attenzione n. 11)**.

1.5 Integrazione con anticorruzione e trasparenza

Parte integrante del Piano Integrato è il [Piano di prevenzione della corruzione e della trasparenza](#), di pari valenza triennale, e tra gli obiettivi ne sono ricompresi alcuni specificamente riconducibili alle finalità di sviluppo della cultura della legalità e della trasparenza, prevenzione della corruzione e contrasto alla cattiva amministrazione; sul piano ciclico, tali elementi di programmazione si collegano anzitutto alla [Relazione del Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza](#), predisposta annualmente, che contiene i risultati conseguiti nell’esercizio precedente.

¹⁵ Cfr. [Primo Bilancio di Genere di Ateneo](#).

¹⁶ Come ricordato, inoltre, nelle [Linee Guida ANVUR per la gestione integrata dei cicli della performance e del bilancio delle Università statali italiane 2019](#), pg. 19, “Il Piano dovrebbe prioritariamente basarsi sulla Relazione sulle azioni positive redatta dal Comitato Unico di Garanzia (CUG), tenendo conto altresì da eventuali attività di rilevazione dei bisogni effettuate direttamente dall’amministrazione, dal nucleo di valutazione nella sua funzione di OIV (e riportati nella apposita sezione della Relazione) o da soggetti terzi incaricati. Può avere ricadute in termini di fabbisogni formativi per il personale o di iniziative da promuovere a tutta la comunità accademica, con implicazioni dirette nel processo di budget e nel Bilancio preventivo. Le azioni dirette a garantire le pari opportunità dovrebbero inoltre essere formulate esplicitamente come obiettivi all’interno del Piano Integrato e rendicontati in un Bilancio di genere da includere nella Relazione sulla performance, come raccomandato nelle “Indicazioni per azioni positive del MIUR sui temi di genere nell’università e nella ricerca” del maggio 2018”.

¹⁷ Cfr. [Statuto](#), art. 8.

¹⁸ Cfr. [Codice etico d’Ateneo](#).

¹⁹ Cfr. [Verbale della riunione del Nucleo di Valutazione del 22 giugno 2020, n. 4/2020](#), punto 4, e [Verbale della riunione del Nucleo di Valutazione del 10 settembre 2020, n. 7/2020](#), punto 3, [Relazione sul funzionamento complessivo del sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni per l’anno 2019](#) e [Relazione sul funzionamento complessivo del sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni per l’anno 2020](#).

1.6 La performance organizzativa

Il Nucleo conferma la qualità del meccanismo di *cascading*: gli obiettivi strategici sono declinati in uno o più obiettivi operativi, per ciascuno dei quali si individua uno o più indicatori del grado di raggiungimento.

Si valuta positivamente la chiarezza espositiva delle schede di attribuzione degli obiettivi alle varie strutture e ai relativi responsabili, individuati in modo esplicito.

Le principali criticità permangono nella fase di declinazione e valutazione della filiera obiettivi-indicatori-target, come ricordato sopra²⁰.

1.7 La performance individuale

Con riferimento alla performance individuale si evidenzia la segnalazione di criticità relativa al fatto che alla Direttrice Generale, in sede di revisione degli obiettivi individuali dovuta all'insorgenza dell'emergenza pandemica, sono stati attribuiti obiettivi eccessivamente generici e privi di target ed indicatori misurabili²¹.

Il Nucleo raccomanda inoltre che gli obiettivi individuali della Direttrice Generale e dei Dirigenti siano resi accessibili on line non appena assegnati.

Con riferimento alla valutazione dei comportamenti organizzativi, il Nucleo ribadisce il suggerimento già formulato nelle precedenti Relazioni, di pianificare, in base agli esiti della valutazione, piani formativi mirati, ove possibile individuali, per il miglioramento dei livelli di competenze maggiormente carenti²².

2. Argomentazioni sulla validazione della Relazione sulla performance

Coerentemente con le indicazioni ANVUR²³, si riportano, a margine della presente Relazione, le argomentazioni a supporto della validazione della Relazione sulla performance 2020:

“Il Nucleo di Valutazione, nelle sue funzioni di Organismo Indipendente di Valutazione, è tenuto ad esaminare la Relazione sulla Performance adottata annualmente dall’Ateneo, procedendo a validarla, a condizione che sia stata redatta in forma sintetica, chiara e di immediata comprensione.

A tal fine il Nucleo ha preso in esame la seguente documentazione:

- *il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance vigente per l’anno 2020, adottato dal Consiglio d’Amministrazione il 17 dicembre 2019,*
- *il Piano Integrato 2020-2022, adottato dal Consiglio d’Amministrazione il 4 febbraio 2020,*
- *l’Aggiornamento del Piano Integrato 2020-2022, adottato dal Consiglio di Amministrazione il 29 settembre 2020,*
- *la Relazione sulla Performance 2020, adottata dal Consiglio di Amministrazione il 29 aprile 2021.*

Il Nucleo ha proceduto all’esame di tale documentazione tenendo altresì presenti le raccomandazioni e i criteri elaborati da ANVUR nelle “Linee Guida per la gestione integrata del Ciclo della Performance delle università statali italiane” del luglio 2015, nella “Nota di indirizzo per la gestione del ciclo della

²⁰ Vd. *supra*: punto 1.1.

²¹ Cfr. [Relazione sul funzionamento complessivo del sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni per l’anno 2018](#), punto 1.7, e [Verbale della riunione del Nucleo di Valutazione del 18 marzo 2019, n. 3/2019](#), punto 3.

²² Cfr. [Relazione sul funzionamento complessivo del sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni per l’anno 2018](#), punto 1.7.

²³ Cfr. [Linee Guida ANVUR 2018](#), paragrafo 3.2.2.

performance 2018-2020” del dicembre 2017 e nelle “Linee Guida per la gestione integrata dei cicli della performance e del bilancio delle Università statali italiane” del gennaio 2019.

Il Nucleo, dall’esame della Relazione sulla performance 2020, ha verificato il persistere delle criticità precedentemente rilevate nell’impianto procedurale di definizione degli obiettivi di gestione per l’esercizio 2020, per quanto sia di immediata evidenza che non è possibile correggere a posteriori, in fase di rendicontazione, una non ottimale pianificazione.

Si richiamano, in particolare, alcune considerazioni agli atti in merito al ciclo delle performance attuato dall’Università, desunti dalla Relazione sul funzionamento complessivo del sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni dell’ottobre 2020²⁴, circa le principali criticità rilevate nella metodologia di definizione e gestione di obiettivi-indicatori-target:

- obiettivi operativi non tendenti al miglioramento ma che rispecchiano attività ordinarie, con conseguente difficoltà di focalizzazione su quelli realmente prioritari e sfidanti, nonché prevedibili effetti di livellamento verso l’alto delle performance per tutte le strutture,
- formulazione di indicatori e target non corrispondenti alle caratteristiche degli obiettivi operativi,
- mancata indicazione di target effettivi, con conseguente non misurabilità degli obiettivi operativi,
- indicatori che talora costituiscono o una specificazione dell’obiettivo o il target effettivo, rendendo così non chiara la distinzione tra i tre elementi del processo di performance,
- assenza di una baseline per gli obiettivi con indicatori quantitativi o relativi a progetti già avviati negli anni precedenti,
- assenza di richiami alle evidenze documentali di misurazione degli obiettivi,
- scarsa evidenza di reale facoltà di controllo del Direttore Generale e dei Responsabili di struttura su tutte le fasi del processo di realizzazione degli obiettivi loro assegnati, in presenza di fattori esogeni che possono incidere sugli esiti senza una concreta possibilità di intervento da parte degli incaricati.

Tali rilievi, formalizzati dal Nucleo già negli esercizi scorsi, peraltro riprendevano alcune indicazioni contenute nell’analisi del ciclo delle performance dell’Università condotta nel 2017 da ANVUR.

Il Nucleo, in considerazione del persistere negli anni delle evidenziate criticità di metodo nella gestione dell’intero ciclo della performance, valida la Relazione sulla performance 2020 e redige il Documento di Validazione (allegato n. 1), sottoscritto dalla Coordinatrice e trasmesso al Rettore per i successivi adempimenti; al contempo, però, richiama formalmente l’Ateneo alla necessità di attenersi strettamente alle presenti osservazioni e raccomandazioni, attuando concrete e documentabili azioni correttive volte a superare le criticità evidenziate: interventi da porre in essere a partire dal ciclo delle performance avviato con il Piano 2021-2023, già dalla fase di monitoraggio del Piano attesa per il prossimo mese di luglio.

Il Nucleo avrà cura di verificare che le criticità siano state superate o meno, e in che misura, dandone conto nell’annuale Relazione sul funzionamento complessivo del sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni”²⁵.

²⁴ La Relazione sul funzionamento complessivo del sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni, documento a periodicità annuale, è disponibile sul sito istituzionale dell’Università di Bergamo, nell’[apposita sezione](#) di Amministrazione Trasparente.

²⁵ Cfr. [Verbale della riunione del Nucleo di Valutazione del 14 maggio 2021, n. 4/2021](#), punto 4.

3. Argomentazioni sul monitoraggio intermedio del Piano integrato 2021-2023

Coerentemente con le indicazioni ANVUR²⁶ e con l'impegno assunto in sede di validazione della Relazione sulla performance 2020, sopra richiamata, si evidenzia anche in questa sede il parere reso dal Nucleo in occasione del monitoraggio intermedio del Piano integrato 2021-2023:

"Il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance dell'Ateneo (SMVP) prevede che nel mese di luglio l'Amministrazione monitori lo stato di avanzamento degli obiettivi di performance assegnati, predisponendo un report che illustra l'andamento del ciclo della performance organizzativa, da trasmettere al Nucleo di Valutazione. Quest'ultimo, ai sensi del D. Lgs. 150/2009, esamina le evidenze fornite e trasmette le proprie osservazioni al Consiglio di Amministrazione.

Con nota del 23 giugno 2021 la Direttrice generale ha chiesto ai Responsabili dei Servizi di effettuare la valutazione dello stato di avanzamento degli obiettivi assegnati alle proprie strutture nel Piano della Performance 2021-2023, comunicandone entro il 26 luglio 2021 i risultati e segnalando eventuali criticità che potrebbero impedire il raggiungimento degli obiettivi prefissati.

Consequentemente la Direttrice Generale ha trasmesso al Nucleo, in data 21 settembre 2021, la prevista documentazione di monitoraggio, disponibile agli atti e all'esame nella riunione odierna.

La documentazione consta di una relazione di presentazione del monitoraggio a firma della Direttrice Generale e di un report che riporta, per ciascun obiettivo, la misurazione dello stato di avanzamento dell'obiettivo e della relativa percentuale di raggiungimento del target alla data del monitoraggio, le eventuali criticità incontrate durante la gestione e le proposte di rimodulazione.

Dalla Relazione della Direttrice Generale emerge l'impegno da parte dell'Amministrazione a rivedere e rimettere in discussione gli aspetti organizzativi della struttura amministrativa, concentrandosi principalmente sulla ridefinizione di processi e procedure; l'intento è quello di dotare l'Ateneo di una struttura organizzativa meno verticistica, in grado di rendere più snelli i processi attraverso una ripartizione delle responsabilità e una definizione puntuale del peso di ciascuna unità organizzativa all'interno della struttura nel suo complesso.

Per quanto riguarda il raggiungimento degli obiettivi proposti la Direttrice fa notare che su alcuni si sono verificati dei rallentamenti; in particolare alcune attività che non dipendono solo ed esclusivamente dalla volontà e dall'operato dell'Ateneo potrebbero non venire completate; alcune attività sono fortemente influenzate e determinate da variabili esogene non completamente governabili.

Alla data di trasmissione del report di monitoraggio non è ancora possibile valutare da parte del Nucleo la portata dei cambiamenti organizzativi proposti, molti dei quali sono appena stati avviati.

Per quanto riguarda la gestione del ciclo della performance molto occorre ancora fare per superare le perduranti criticità sulla qualità della filiera obiettivi/indicatori/target, assegnati alle varie strutture.

Nel merito del report di monitoraggio, il Nucleo segnala all'attenzione del Consiglio di Amministrazione:

- *sul piano generale le perduranti criticità sulla qualità della filiera obiettivi/indicatori/target e sulla quantità eccessiva di obiettivi, spesso rappresentativi di attività ordinarie, assegnati alle varie strutture;*
- *la presenza di numerosi obiettivi caratterizzati da percentuali di raggiungimento non riscontrabili sul piano oggettivo ma semplicemente autodichiarati;*
- *la scheda Ateneo, che pur essendo più correttamente orientata rispetto agli anni scorsi sull'azione amministrativa in capo al Direttore Generale, presenta evidenti criticità da un lato su alcuni obiettivi di tipo progettuale e ad alto impatto sulla qualità dei servizi, che tuttavia sono descritti in maniera*

²⁶ Cfr. [Linee Guida ANVUR 2018](#), paragrafo 3.2.1.

troppo generica per poter essere valutati (cfr. Estensione dell'applicazione del PDCA su tutte le missioni istituzionali dell'Ateneo; Razionalizzazione e semplificazione degli strumenti gestionali), dall'altro lato su obiettivi non definibili come tali laddove il target si considera raggiunto per aver convocato o calendarizzato delle riunioni;

- *un'incongruenza logica nella scheda Obiettivi individuali del Direttore Generale che riporta come obiettivo individuale, allo stesso livello degli altri, il risultato di performance organizzativa di tutte le strutture di Ateneo. Il SMVP vigente non prevede questo tipo di obiettivo nelle dimensioni di performance organizzativa e individuale, per cui se ne richiede lo stralcio;*
- *non è infine indicato nel report a quale data si riferisce il monitoraggio infrannuale"²⁷.*

LA PRESIDENTE

(Prof.ssa Anna Maria Falzoni)

²⁷ Cfr. [Verbale della riunione del Nucleo di Valutazione dell'11 ottobre 2021, n. 8/2021](#), punto 4.