



**ESTRATTO
VERBALE
DELLA RIUNIONE DEL NUCLEO DI VALUTAZIONE
DELL'UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI BERGAMO
n. 9/2021**

Il giorno 15 dicembre 2021, alle ore 11.00¹ si è riunito in modalità duale il Nucleo di Valutazione di Ateneo, per discutere il seguente ordine del giorno:

Omissis

La seduta del Nucleo ha luogo in modalità duale: in presenza presso la sede di Via dei Caniana, 2 – Aula 16 e in modalità telematica, nel rispetto delle disposizioni di cui al Regolamento temporaneo per lo svolgimento delle sedute collegiali in modalità telematica (emesso con decreto Rep. n. 133/2020 prot. 51810 del 11.03.2020), attraverso la piattaforma Microsoft Teams.

Tutti i partecipanti sono stati preventivamente informati tramite mail riguardo le modalità operative di partecipazione alla seduta.

Sono presenti:

Prof.ssa Anna Maria Falzoni	Coordinatrice
Dott. Alessandro Previtali	Componente

Sono collegati mediante la piattaforma Microsoft Teams:

Prof. Dario Amodio	Componente
Dott. Marco Dal Monte	Componente
Dott. Maurizio De Tullio	Componente
Prof. Fiorenzo Franceschini	Componente
Prof.ssa Romana Frattini	Componente

Presiede la riunione la Prof.ssa Anna Maria Falzoni.

Svolge funzioni di segretario verbalizzante il Dott. Marco Dal Monte.

È inoltre presente la Dott.ssa Francesca Magoni a supporto della verbalizzazione.

Constatata la presenza del numero legale e dopo aver accertato che ciascun componente dichiarato presente è dotato di strumenti che consentano la partecipazione attiva alla riunione, la Coordinatrice dichiara aperta la seduta alle ore 11.05.

Omissis

¹ previa convocazione del 9 dicembre 2021, prot. n. 143441/II/12.

Università degli Studi di Bergamo – Nucleo di Valutazione

Cod. Fiscale 80004350163 e P.IVA 01612800167

Telefono: 035 2052228

www.unibg.it/universita/organizzazione/organ-e-organismi/nucleo-valutazione

3. Parere sul Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP) anno 2022, ai sensi dell'art. 7 del D.lgs. 150/2009

La normativa vigente² prevede che l'Ateneo adotti e aggiorni con cadenza annuale, previo parere vincolante del Nucleo di Valutazione, il Sistema di misurazione e valutazione della performance (SMVP).

L'ultimo aggiornamento del SMVP, valido per l'esercizio 2021, è stato deliberato dal Consiglio d'Amministrazione del 22 dicembre 2020, previo parere del Nucleo del 18 dicembre 2020, reperibile on line nell'apposita sezione di Amministrazione Trasparente³.

Il Nucleo si è più volte espresso in merito alle modalità di attuazione del ciclo della performance da parte dell'Ateneo; per brevità si fa riferimento alla riepilogativa analisi del funzionamento complessivo del sistema della valutazione, della trasparenza e integrità dei controlli interni, parte della [Relazione del Nucleo per l'anno 2021](#).

Il 2 dicembre scorso la Direttrice Generale ha trasmesso al Nucleo il testo dell'aggiornamento 2022 del SMVP⁴, corredato da nota che evidenzia in dettaglio le novità adottate in tale versione, rispetto al SMVP 2021:

- è stata tolta la categoria di Responsabili di Unità organizzativa o di funzioni specialistiche; i primi rientrano tra i responsabili di posizione organizzativa, i secondi saranno interessati da un provvedimento ad hoc che considera il riconoscimento dell'indennità connesso allo svolgimento o meno della funzione specialistica (modalità ON/OFF);
- sono stati reintrodotti gli obiettivi individuali ai Dirigenti e responsabili di posizione organizzativa, che non sono più eventuali; gli obiettivi individuali rientrano nella performance individuale; per rispettare l'art. 9 del D. Lgs 150/2009 che stabilisce per i responsabili di posizione organizzativa la prevalenza nella valutazione complessiva degli indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo, è stato modificato il peso delle dimensioni e le modalità per considerarle: la performance di ogni dipendente è composta da performance organizzativa e performance individuale. Quest'ultima comprende i risultati connessi agli obiettivi individuali e alle "capacità e comportamenti";
- i punti assegnati nell'ambito della dimensione organizzativa e della dimensione obiettivi individuali sono proporzionali alla percentuale di conseguimento tranne per un raggiungimento inferiore al 60% per il quale non viene assegnato alcun punto; sono rapportati alla percentuale di raggiungimento e non più per fasce.
- le schede di valutazione (compresa quella degli obiettivi individuali) saranno un allegato del SMVP.
- tra le capacità e comportamenti è stata introdotta la leadership per Direttore Generale, Dirigenti e Responsabili posizione organizzativa e aggiunta la capacità di fare rete al personale di categoria B, C, e D senza incarichi di responsabilità.

La Direttrice Generale interviene in seduta, dalle ore 12:00, e illustra l'aggiornamento del SMVP 2022, con focus sui seguenti aspetti:

- la revisione, sostanziale e abbastanza estesa, del Sistema è stata resa possibile anche dal recente inquadramento nei ruoli organizzativi del nuovo dirigente responsabile dell'Area Risorse Umane, dott. Domenico Panetta - che non ha potuto partecipare all'incontro odierno per precedente impegno non derogabile - e dovrà essere messa a regime con l'adozione del nuovo Piano delle Performance e/o del previsto Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO), se il quadro normativo disporrà in tal senso;
- l'introduzione sistematica di obiettivi individuali, in aggiunta agli obiettivi organizzativi o di struttura, per tutti i titolari di incarichi di responsabilità, rappresenta una scelta di discontinuità

² [D. Lgs. 27.10.2009, n. 150, art. 7.](#)

³ Amministrazione Trasparente > Performance > Sistema di misurazione e valutazione della Performance > Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance in vigore dal 2021: <https://trasparenza.unibg.it/amministrazione-trasparente/performance/sistema-misurazione-e-valutazione-performance>

⁴ Rif. Nota prot. 142435/VII/13 del 2.12.2021.

Università degli Studi di Bergamo - Nucleo di Valutazione

Cod. Fiscale 80004350163 e P.IVA 01612800167

Telefono: 035 2052228

www.unibg.it/universita/organizzazione/organi-e-organismi/nucleo-valutazione

- gestionale molto meditata, cui la Direzione è intenzionata a correlare, nel breve-medio periodo, la revisione dei criteri di assegnazione degli incarichi e delle modalità di valutazione del personale tecnico-amministrativo: un percorso già avviato anche a livello di confronto al tavolo sindacale;
- significativa anche la revisione degli attuali incarichi di funzione specialistica, che dovranno essere ricondotti a responsabilità di posizioni organizzative o comunque diversamente regolamentati, previo confronto sindacale e revisione dei relativi parametri di valutazione della Performance nel Sistema.

Si apre quindi un'approfondita discussione tra tutti i componenti e la Direttrice Generale, all'esito della quale il Nucleo formula le seguenti osservazioni.

La previsione di obiettivi individuali in chiave sistematica - non facoltativamente, come nei precedenti SMVP - ed in aggiunta agli obiettivi organizzativi, certamente depone per una maggiore organicità e maturità della metodologia sottesa al Sistema, proprio per questo normalmente propria di organizzazioni in cui la cultura della pianificazione e della valutazione si è positivamente consolidata e le fasi di assegnazione degli obiettivi - secondo target e indicatori - e di misurazione dei risultati sui medesimi parametri, risultano già calate nella gestione ordinaria delle attività ed interiorizzate dal personale incaricato e dai diretti collaboratori. Ove così non fosse, infatti, si correrebbe il rischio di incoraggiare una proliferazione di obiettivi, talora non compiutamente distinti tra organizzativi ed individuali, a scapito di un concreto utilizzo del Sistema come leva organizzativa e di gestione.

Sul punto il Nucleo ricorda alla Direzione Generale quanto evidenziato nella Relazione Annuale 2021, in merito ad alcune criticità che permangono proprio a livello di declinazione e valutazione della filiera obiettivi-indicatori-target, come già rilevato negli esercizi scorsi:

- 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,
- assenza di richiami alle evidenze documentali di misurazione degli obiettivi⁵.

Conseguentemente il Nucleo raccomanda attenzione nella fase di introduzione, quale standard, di obiettivi individuali in aggiunta agli obiettivi organizzativi per tutti i ruoli di responsabilità, qualora le criticità sopra rammentate non risultassero compiutamente risolte nella fase di assegnazione a cascata degli obiettivi.

Al riguardo il Nucleo, giudicando positivamente la scelta della Direzione di allegare al SMVP 2022 le schede di valutazione (compresa quella degli obiettivi individuali), suggerisce di considerare l'opportunità di allegare anche format di Schede Obiettivo, per familiarizzare maggiormente il personale anche con la fase di pianificazione degli obiettivi, che devono essere condivisi e, se possibile, costruiti nell'ambito di un confronto con gli incaricati, non da questi ultimi percepiti come calati dall'alto.

Ad una lettura più puntuale della proposta di SMVP 2022, inoltre, il Nucleo ritiene utile evidenziare alcuni ambiti di possibile miglioramento strutturale; può essere quindi opportuno:

- integrare il Sistema con una definizione di cosa debba essere inteso come < obiettivo individuale >, affinché sia evidente la differenziazione con un obiettivo organizzativo: uno spunto in tal senso può essere ripreso, ad esempio, dalle Linee guida per la misurazione e valutazione della performance individuale stilate dal Dipartimento della Funzione Pubblica⁶;

⁵ Cfr. [Relazione Annuale 2021 del Nucleo di Valutazione](#), pg. 68.

⁶ Cfr. [Linee guida per la misurazione e valutazione della performance individuale](#), Dipartimento della Funzione Pubblica, Ufficio per la valutazione della performance, Dicembre 2019.

- per evitare possibili confusioni tra i concetti di misurazione e di valutazione della performance, integrare il Sistema con una definizione di cosa debba essere inteso come < valutazione > nel contesto dato: ad esempio evidenziando come nella fase di valutazione sono analizzati i risultati raggiunti, cercando di comprendere i fattori di contesto (interni o esterni) che possono aver influito sull'allineamento o sullo scostamento degli stessi rispetto alle attese, anche per apportare miglioramenti nel successivo ciclo della performance;
- con riferimento alla fase di monitoraggio intermedia, fissare già nel Sistema una data ultima, trascorsa la quale non sia più possibile richiedere rimodulazioni, fatta salva la possibilità di tenere comunque conto, nella successiva fase di valutazione, di fattori esogeni che possano aver influito sul raggiungimento dell'obiettivo;
- esplicitare puntuali criteri di misurazione e soglie raggiunte le quali un target possa essere considerato conseguito; ad esempio si potrebbero prevedere 3 livelli di target (minimo, intermedio, massimo) con relativi range di valori o stato avanzamento in caso di output e fasce di punteggio per ciascun target:
 - al di sotto di 60 la valutazione è pari a zero
 - da 60 a 79 per target minimo raggiunto
 - da 80 a 89 per target intermedio raggiunto
 - da 90 a 100 per target massimo raggiunto;
- nella metrica di valutazione dei comportamenti organizzativi, impostata su 6 livelli, per evitare l'appiattimento delle valutazioni sui valori 5 e 6 e favorire una maggiore differenziazione, introdurre una scala a fasce di valori tra 0 e 100, come ad esempio:
 - da 0 a 50 = Per nulla soddisfacente
 - da 51 a 60 = Poco soddisfacente
 - da 61 a 70 = Abbastanza soddisfacente
 - da 71 a 80 = Soddisfacente
 - da 81 a 90 = Molto soddisfacente
 - da 91 a 100 = Eccellente

Traguardando l'obiettivo di una maggior condivisione del Sistema da parte di tutto il personale, sia responsabile di posizione organizzativa che addetto, il Nucleo suggerisce di valutare l'arricchimento del Sistema - nei tempi e nei modi che la Direzione riterrà praticabili - con esemplificazioni di situazioni e contesti lavorativi in cui le dimensioni di pianificazione, monitoraggio, misurazione e valutazione potranno trovare attuazione, ovviamente con focus su casistiche concrete e note dell'Università di Bergamo.

Conclusivamente il Nucleo rammenta alla Direzione Generale alcune delle aree di miglioramento evidenziate nella Relazione Annuale 2021, in quanto potenzialmente impattanti su una compiuta attuazione del SMVP 2022, come qui riconfigurato:

- l'assenza di un sistema di controllo di gestione, di personale con competenze di controller e di un sistema informatizzato di datawarehouse a supporto dei processi decisionali e del ciclo delle performance;
- la mancata costituzione della 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 pubbliche, prevista dalla normativa, a supporto del Nucleo nelle sue funzioni di OIV⁷.

La Direttrice Generale concorda che è particolarmente urgente perfezionare l'investimento in una nuova cultura di organizzazione, pianificazione e valutazione condivisa, su cui l'Amministrazione ha già attuato alcuni interventi nei mesi scorsi, avviando programmi di formazione delle prime e delle seconde linee organizzative su queste impegnative tematiche; a livello strutturale, inoltre, dopo il già ricordato incardinamento del nuovo Dirigente alle Risorse Umane, confida che sia l'attuale contesto organizzativo ed economico che il recente rinnovo della Governance, siano fattori che agevoleranno,

⁷ Cfr. [Relazione Annuale 2021 del Nucleo di Valutazione](#), pg. 68.



nel medio periodo, la costituzione dei necessari presidi amministrativi, sia alla pianificazione e controllo di gestione che al supporto continuativo al ciclo della performance, tramite riallocazione e valorizzazione di risorse già esistenti oltre che con l'acquisizione di nuove professionalità.

La Direttrice Generale, infine, conviene anche sul merito complessivo delle raccomandazioni del Nucleo e s'impegna a darvi seguito, per quanto possibile, già nel SMVP 2022, di cui trasmetterà al Nucleo, a strettissimo giro, versione riveduta e integrata; inoltre garantisce che, per gli aspetti su cui non risulterà possibile intervenire sin d'ora, incaricherà la competente Area Risorse Umane di monitorare attentamente l'applicazione del nuovo Sistema, proponendo tempestivamente a Nucleo e Consiglio d'Amministrazione le integrazioni che si renderanno opportune, anche ai sensi degli odierni suggerimenti del Nucleo.

Tutto ciò premesso, considerato e valutato il Nucleo di Valutazione rinvia il proprio parere a successiva seduta, da convocarsi per il prossimo lunedì, 20 dicembre 2021, previo esame delle ulteriori modifiche predisposte dalla Direzione Generale.

L'estratto del verbale relativo al presente punto viene letto ed approvato all'unanimità seduta stante.

Omissis

La riunione termina alle ore 13.00.

LA PRESIDENTE
(Prof.ssa Anna Maria Falzoni)
F.to Anna Maria Falzoni

IL SEGRETARIO
(Dott. Marco Dal Monte)
F.to Marco Dal Monte

Documento firmato digitalmente ai sensi del D. Lgs 82/2005