



RELAZIONE SULLA PERFORMANCE 2023

*Versione approvata
dal Consiglio di Amministrazione
in data 12 giugno 2024*



Relazione sulla performance 2023

indice dei contenuti

1	PREMESSA	3
2	INFORMAZIONI DI INTERESSE PER I CITTADINI E STAKEHOLDER ESTERNI.....	4
2.1	<i>Il contesto esterno</i>	4
2.2	<i>L'amministrazione</i>	4
2.3	<i>I risultati raggiunti</i>	6
3	RISULTATI RAGGIUNTI E SCOSTAMENTI	7
3.1	<i>Obiettivi di performance organizzativa</i>	7
3.2	<i>Analisi degli scostamenti dagli obiettivi assegnati alle strutture</i>	8
3.3	<i>Obiettivi di performance individuale</i>	12
4	RISORSE, EFFICIENZA ED ECONOMICITÀ.....	15
5	PARI OPPORTUNITÀ E BILANCIO DI GENERE	16
6	IL PROCESSO DI REDAZIONE DELLA RELAZIONE SULLA PERFORMANCE	16
6.1	<i>Fasi, soggetti, tempi e responsabilità</i>	16
6.2	<i>Punti di forza e di debolezza del ciclo di gestione della performance</i>	17
7	ALLEGATI.....	18



1 PREMESSA

La **Relazione sulla performance**¹ è un documento consuntivo che illustra i risultati raggiunti dall'Ateneo con riferimento alle *missioni istituzionali*, riportando quindi le evidenze relative alla didattica, alla ricerca e alla terza missione. Secondo la prospettiva della performance organizzativa, rispetto agli obiettivi programmati, ne rileva scostamenti, suggerendo misure correttive e di consolidamento.

Il **Piano Integrato di Attività e Organizzazione**² UniBg ([PIAO 2023-2025](#)), approvato dal Consiglio di Amministrazione il 31 gennaio 2023, richiama esplicitamente la *mission* dell'Ateneo e le linee strategiche da perseguire e contiene una sezione che definisce il livello prestazionale atteso relativamente alle attività della struttura tecnico-amministrativa (*Sezione 2: Valore Pubblico / Ciclo della Performance*). A tal fine sono individuati i piani d'azione, gli obiettivi operativi (individuali e di struttura) e i relativi indicatori, che consentono di misurare e monitorare l'andamento complessivo dell'Ateneo e l'eventuale scostamento dalle linee strategiche delineate.

La redazione della presente relazione, oltre a far riferimento al **Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance**³ ([SMVP 2023](#)) adottato dal Consiglio di Amministrazione nella seduta del 31 gennaio 2023, tiene conto dei principi espressi nelle delibere CIVIT n. 5 del 2012 e delle successive linee guida dell'ANVUR.

Il monitoraggio del ciclo della performance, previsto nel vigente SMVP, consente all'Amministrazione di monitorare il progressivo andamento delle attività amministrative e di intervenire laddove si dovessero presentare elementi di novità ovvero si rendesse necessario allineare la propria azione con le esigenze riscontrate nel confronto con gli stakeholder o a eventuali nuovi indirizzi della *Governance* e di sistema. Con l'aggiornamento del PIAO 2023-2025 si è proceduto principalmente alla riformulazione di alcuni *target e indicatori* e/o alla rimodulazione del peso degli obiettivi con attenzione all'equilibrio generale.

La presente Relazione rendiconta i **risultati conseguiti nel corso del 2023** e gli **scostamenti rispetto agli obiettivi inseriti nel PIAO**, tenuto conto degli aggiustamenti effettuati nell'ambito del monitoraggio sopra citato. La Relazione è oggetto di approvazione da parte Consiglio di Amministrazione e viene sottoposta alla formale validazione da parte del **Nucleo di Valutazione**, in qualità di OIV, entro il 30 giugno.

La rappresentazione dei risultati, che ricomprende in 'ottica di integrazione anche quelli di Bilancio, costituisce non solo uno strumento di miglioramento gestionale, attraverso il quale ottimizzare la programmazione di obiettivi e il dimensionamento delle risorse sulla base di quanto rendicontato, ma anche uno strumento di *accountability* attraverso il quale comunicare efficacemente verso tutti gli *stakeholder* i risultati ottenuti nel periodo di riferimento.

1 - La Relazione è prevista dall'art. 10 del D.Lgs. n. 150/2009 il quale dispone che entro il 30 giugno di ogni anno le Amministrazioni pubblichino sul proprio sito istituzionale la suddetta.

2 - Il Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO) è stato introdotto dall'art. 6 del DL 80/2021 entrato in vigore il 10 giugno 2021, convertito con modificazioni dalla Legge 113/2021 entrata in vigore l'8 agosto 2021 quale misura di semplificazione rivolte alle pubbliche amministrazioni. In esso si assorbono, molti degli atti di pianificazione cui sono tenute le amministrazioni.

3 - Il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP) stato introdotto dal d.lgs. 150/2009, in particolare dall'art. 7, che è stato modificato dal D.lgs. 74/2017, ai sensi del quale "Le amministrazioni pubbliche valutano annualmente la performance organizzativa e individuale. A tale fine adottano e aggiornano annualmente, previo parere vincolante dell'Organismo indipendente di valutazione, il Sistema di misurazione e valutazione della performance [...]".



2 INFORMAZIONI DI INTERESSE PER I CITTADINI E STAKEHOLDER ESTERNI

2.1 Il contesto esterno

Il dopo pandemia ha determinato un contesto in cui il sistema universitario deve necessariamente rimettersi in discussione e definire una strategia rinnovata per dare risposte e per cogliere gli stimoli e le opportunità che con insistenza lo mettono alla prova.

2.2 L'amministrazione

L'università di Bergamo ha confermato il suo essere *ateneo in presenza* valorizzando i rapporti umani e la vita nella comunità accademica con una particolare attenzione alle logiche innovative nella didattica e nella ricerca. Per questo è indispensabile lo sviluppo, in maniera diffusa e strutturale, delle competenze del personale funzionali alla realizzazione della transizione digitale, amministrativa ed ecologica promosse dal Piano Nazionale Ripresa e Resilienza (PNRR).

L'anno 2023 è stato caratterizzato da diversi fattori che ne hanno determinato l'andamento e che sono anche alla base delle decisioni strategiche che guidano la programmazione per il prossimo triennio; i principali possono essere così rappresentati:

- l'avvio del **Piano Strategico di Ateneo (PiSA) 2023-2027**; dopo aver completato il percorso di costruzione partecipata del PiSA, si è proseguito con il processo di traduzione dei principi guida e delle linee di indirizzo in obiettivi generali, obiettivi specifici e azioni strategiche. Grazie alla precedente attività di condivisione e raccordo con i Dipartimenti, i Centri di Ateneo e i Tavoli tematici, insieme al dialogo con gli stakeholder e con il supporto delle figure dirigenziali delle diverse aree tecnico-amministrative, la Governance ha individuato obiettivi generali e specifici, che costituiscono la cerniera tra il PiSA, il Piano Integrato di Attività e Organizzazione dell'Ateneo (PIAO) e il Piano Strategico di Dipartimento (PSDIP). Nella predisposizione del budget è stato richiesto di collegare le proposte di assegnazione di risorse ad azioni operative strumentali al conseguimento degli obiettivi generali strategici.
- L'avvio di **Progetti finanziati nell'ambito del PNRR e del Piano Nazionale per gli investimenti complementari (PNC)**; complessivamente questi progetti hanno portato all'Ateneo un finanziamento pari a oltre il 50% del Fondo di Finanziamento Ordinario (FFO) - ripartiti su un triennio -, senza considerare i fondi destinati a progetti di edilizia. Questo comporta una crescita importante delle attività che le risorse umane dell'Ateneo - sia lato accademia che amministrazione - devono mettere in atto; una necessità che va ben oltre lo stato di sottodimensionamento che caratterizza ancora UniBg rispetto ai valori medi del sistema; da qui la programmazione relativa al reclutamento di docenti, ricercatori e personale tecnico-amministrativo e bibliotecario, potendo contare anche su facoltà assunzionali appositamente finanziate dai piani straordinari.
- L'avvio di impegnativi **progetti immobiliari** che rispondono alla necessità di disporre di spazi adeguati rispetto alle esigenze quali-quantitative delle attività di didattica, ricerca e amministrativa, ai quali si affianca la ricerca di ulteriori spazi rispondenti alle esigenze, in particolare, del polo di ingegneria.
- Lo sforzo di attuare un'**organizzazione amministrativa meno verticistica** e maggiormente adeguata alle dimensioni che l'Ateneo ha assunto nel corso di pochi anni. L'organigramma aggiornato è consultabile all'interno dell'apposita [sezione del sito](#) istituzionale.
- L'attenzione alla **valutazione della sostenibilità** delle scelte di investimento sugli esercizi futuri, sia in relazione a ammortamenti che a futuri costi di gestione, con un occhio costantemente puntato agli indicatori di sostenibilità finanziaria tipici del sistema universitario.



- La revisione del **sistema AVA**, che tra le altre cose, richiede un adeguamento delle procedure interne e degli strumenti di lavoro coerenti con i requisiti AVA 3.

L'Ateneo sta vivendo un periodo di straordinaria complessità che accompagna opportunità eccezionali per il sistema paese e anche per le università; i vincoli, con cui ci si deve comunque costantemente confrontare (fabbisogno, limiti di finanza pubblica), poco si conciliano con la possibilità di realizzare quanto il sistema paese ha concordato con l'Europa.

Nel corso del 2023 si è dato seguito al Disegno Organizzativo, approvato dal Consiglio di Amministrazione, con la finalità di creare unità specialistiche e specializzate, superando le aggregazioni più generaliste tipiche di realtà di modeste dimensioni.

In particolare, dal 1 settembre 2023 è stata data attuazione alla riorganizzazione prevista per l'Area Risorse umane con la creazione della unità semplice 'Autorizzazioni e procedimenti disciplinari', cui sono state trasferite le competenze prima collocate nell'ambito dell'Ufficio legale.

E' stato altresì istituito il Servizio centri di ateneo, un primo passo per la revisione e la valorizzazione dei centri e delle loro attività, in una logica di semplificazione e di razionalizzazione dei processi organizzativi e gestionali.

Sono stati istituiti inoltre il 'Servizio Rettorato' e il 'Servizio Comunicazione e gestione eventi'; come unità organizzative distinte, per promuovere il percorso di forte evoluzione in atto diretta a far conoscere UniBg, le sue competenze e i suoi risultati agli stakeholders interni ed esterni, anche attraverso la creazione di eventi a vari livelli di impatto sul territorio.

La crescita in termini dimensionali deve essere accompagnata da un adeguamento delle strutture di supporto, con la giusta definizione delle competenze e dei ruoli di responsabilità. Per superare la cronica situazione di sottodimensionamento non è infatti sufficiente assumere personale. Le nuove figure vanno infatti inserite all'interno di un'organizzazione con una chiara esposizione di ruoli e responsabilità e accompagnate con un adeguato percorso formativo, anche in termini di conoscenza del contesto. Pertanto, il piano di reclutamento definito dall'Ateneo rappresenta il fabbisogno di personale sotto un triplice profilo:

- quantitativo: consistenza numerica di unità necessarie ad assolvere la *mission* dell'Amministrazione;
- qualitativo: tipologia di profili e competenze professionali che rispondano al meglio alle esigenze dell'Amministrazione, tenendo conto anche di professionalità emergenti in ragione dell'evoluzione normativa, di organizzazione e obiettivi da realizzare;
- organizzativo: maggior numero di incarichi di responsabilità per superare un sistema troppo verticistico e per snellire la filiera dei procedimenti.

Con riferimento alla Legge 12.3.1999 n. 68 "Norme per il diritto al lavoro dei disabili", in base alla quale occorre promuovere l'inserimento e l'integrazione lavorativa delle persone disabili nel mondo del lavoro attraverso servizi di sostegno e di collocamento mirato, l'Ateneo ha in organico 15 persone rientranti nelle categorie protette individuate dall'art. 1/18 della legge citata e tiene costantemente monitorata la situazione relativa alle eventuali scoperture al fine di dargli tempestiva soluzione, sulla base della consistenza di personale⁴.

4 - A tal fine, è stata stipulata una Convenzione con l'Ufficio collocamento mirato disabili della Provincia di Bergamo (prot. n. 280447 dell'8.05.2023) per il periodo 2023-2027 ai sensi dell'art. 11, commi 1 e 2, della medesima legge.



2.3 I risultati raggiunti

Come indicato nel SMVP, nel mese di luglio di ogni anno è stata prevista una ricognizione, con eventuale revisione, degli obiettivi previsti nel PIAO al fine di monitorare l'andamento dell'attività di ciascuna Struttura. A seguito del monitoraggio si è proceduto all'aggiornamento del PIAO 2023-2025, approvato con delibera del Consiglio di Amministrazione del 28 settembre 2023. Le principali **variazioni apportate**, a seguito del monitoraggio, sono state le seguenti:

Struttura del Direttore Generale

- nell'ambito "didattica" azione strategica "3.1 Attivare percorsi di formazione nella prospettiva life long learning" è stato stralciato l'obiettivo operativo "revisione della Scuola di alta formazione SdM" in quanto il progetto di revisione citato si inserisce in un complesso dialogo fra diverse realtà nel territorio in continua evoluzione in funzione del PNRR e della definizione di adeguata risposta ai bisogni formativi del tessuto economico. L'indirizzo politico ha ritenuto di dover rinviare la discussione all'anno successivo e di concentrarsi sulla scuola di Dottorato che necessita di una risposta organizzativa più urgente visti i numeri sempre crescenti di borse di dottorato e la difficoltà di trovare studenti o figure interessate a intraprendere tali percorsi formativi; pertanto l'obiettivo "Revisione della Scuola di alta Formazione SdM" è stato sostituito dall'obiettivo "Riorganizzazione servizi di supporto al Dottorato di Ricerca" con lo stesso peso pari al 15%;
- nell'ambito "sviluppo sostenibile" azione strategica "1.1 Adottare e condividere documenti programmatici e di rendicontazione in tema di sostenibilità ambientale e sociale" obiettivo operativo "implementazione di un piano strutturato di azioni in tema di sostenibilità" l'originario indicatore: SAL: 1) gruppo di riferimento; 2) documento programmatico; 3) organizzazione di almeno un'iniziativa è stato sostituito dal seguente: SAL: 1) gruppo di riferimento; 2) stipula convenzione con PoliMI; 3) organizzazione di almeno un'iniziativa in quanto ai fini della realizzazione delle iniziative sul tema sostenibilità erano in fase avanzata interlocuzioni con il PoliMI per la stipula di una convenzione finalizzata all'acquisizione delle expertise nell'ambito della sostenibilità ambientale.

Struttura Protocollo:

- nell'ambito "sviluppo sostenibile" azione strategica "2.4 Razionalizzare e ottimizzare processi interni adottando strumenti informatici innovativi a supporto delle attività dell'Ateneo" obiettivo operativo "implementazione della nuova versione di Titulus" l'originario indicatore: % completamento: A) implementazione piattaforma (50%); B) revisione manuale/linee guida (30%); C) informazione/formazione e supporto agli addetti ai lavori (20%) è stato sostituito dal seguente: % completamento: A) implementazione piattaforma (50%); B) revisione manuale/linee guida (30%); C) formazione del personale addetto al servizio protocollo (20%).

Struttura Area Didattica e servizi agli studenti - Supporto tecnico alla didattica

- nell'ambito "didattica" azione strategica "5.1 Disegnare e sviluppare percorsi didattici inclusivi, interattivi e partecipativi facendo leva anche su competenze e strumenti digitali" obiettivo operativo "sviluppo percorsi integrati di didattica digitale con utilizzo di supporti multimediali" l'originario indicatore: SAL: 1) sviluppo delle piattaforme Moodle e BigBlueButton; 2) definizione del team (STAD - Centro per la didattica - Dipartimento) di sviluppo; 3) operatività dei percorsi didattici realizzati dal team di sviluppo è stato sostituito dal seguente: SAL: 1) sviluppo delle piattaforme Moodle e BigBlueButton; 2) aggiornamento al livello massimo della versione 3 di Moodle (agosto 2023); 3) test nell'ambiente di sviluppo delle funzionalità della ver. 4 di Moodle e installazione nell'ambiente di produzione (sett. 2023 - genn. 2024) in quanto le piattaforme Moodle e BBB sono state mantenute con sviluppo di funzionalità aggiuntive.



Struttura Area Risorse umane

- nell'ambito "sviluppo organizzativo" "azione strategica "2.4 Razionalizzare e ottimizzare processi interni adottando strumenti informatici innovativi a supporto delle attività dell'Ateneo" obiettivo operativo "adeguamento Regolamenti di competenza in materia di reclutamento" l'originario indicatore: % completamento: A) contratti di ricerca (50%); B) rtt (50%) è stato sostituito dal seguente: % completamento: A) mobilità per chiamata ai sensi dell'art. 7 comma 5-bis, 5-ter, 5-quater della legge 240/2010 (50%); B) Rtt (50%) in quanto poiché il CCNL in fase di sottoscrizione prevedeva il rinvio della disciplina dei Contratti di ricerca era inevitabile rinviare il relativo regolamento.

A seguito della fase di monitoraggio intermedio si sono apportate alcune **variazioni agli obiettivi individuali** e ai relativi indicatori e target dei responsabili di servizio principalmente per effetto di:

- mutate priorità dell'Amministrazione: l'obiettivo operativo del responsabile del settore Trattamenti economici previdenziali e fiscali "nell'ambito della realizzazione del nuovo processo integrato tra TFR e posizione assicurativa (nuovi software INPS) chiusura delle posizioni TFR del personale trasferito non ancora cessato con diritto a TFR (per il quale le posizioni sono state chiuse)" è stato sostituito dai seguenti due obiettivi: 1) "nell'ambito della realizzazione del nuovo processo integrato tra amministrazioni e INPS (nuovi software INPS) chiusura delle posizioni dei riscatti ai fini TFS (domande giacenti per cui occorre predisporre i conteggi e l'invio telematico" e 2) "Implementazione di HRSUITE per elaborazione, invio e archiviazione dei cedolini". La sostituzione ha avuto come giustificazioni la richiesta di Cineca di partecipare ad un progetto come università pilota insieme ad altri atenei per testare un nuovo modulo di Cineca-Payroll relativo ai cedolini e la priorità di procedere ai conteggi e all'invio telematico all'INPS delle domande di riscatto ai fini TFS del personale strutturato prima della liquidazione del trattamento di fine servizio;
- modifiche normative: l'obiettivo operativo del responsabile della struttura Centrale acquisti di "revisione delle infrastrutture tecnologiche delle aule didattiche" è stato stralciato e sostituito dall'obiettivo operativo "adozione regolamento elenco operatori economici" a seguito dell'entrata in vigore del nuovo codice degli appalti che ha reso urgente la regolamentazione dell'elenco degli operatori economici prodromica alla costituzione dello stesso per efficientare il processo degli affidamenti fino alla soglia europea e disciplinare le modalità di selezione degli operatori economici;

Gli obiettivi previsti in sede di approvazione del PIAO, in alcuni casi rimodulati a seguito del monitoraggio, sono stati, in linea di massima, positivamente perseguiti, come emerge dall'analisi dell'allegato 1.

3 RISULTATI RAGGIUNTI E SCOSTAMENTI

3.1 Obiettivi di performance organizzativa

Nell'allegato 1 alla presente Relazione sono riportati gli obiettivi assegnati a ciascuna struttura, una breve descrizione del risultato raggiunto, con eventuale evidenza delle circostanze che ne hanno impedito il raggiungimento, la fonte alla base della misurazione, percentuale di realizzazione dell'obiettivo proposta, la percentuale di valutazione del raggiungimento dell'obiettivo sulla base: a) della misurazione b) della valutazione di cause esogene e la percentuale pesata che tiene conto del processo di valutazione effettuato dalla Direzione Generale. Per una lettura corretta delle schede è opportuno illustrare la modalità con cui si è giunti alla definizione degli obiettivi, alla loro pesatura e all'assegnazione di un *target*, rimandando all'allegato stesso per un'analisi più approfondita dei risultati conseguiti.

In merito all'aspetto strategico, il PIAO 2023-2025 ha potuto beneficiare del Piano Strategico di Ateneo presentato, in via preliminare, agli Organi collegiali nel dicembre 2022 e definitivamente approvato nella primavera 2023, comprensivo di azioni e indicatori di prestazione. Il PIAO rappresenta



un momento importante nel processo di **integrazione programmatica** avviato in UniBg dal 2022 anche su indicazione del Nucleo di Valutazione (NdV), in piena coerenza con i dettami ministeriali e in particolare con il Rinnovato Modello **AVA3** ANVUR per l'Accreditamento Periodico degli Atenei.

Oltre alla coerenza "verticale" tra le linee strategiche/asset di sviluppo e le 100 azioni strategiche, il PIAO ha permesso anche una coerenza "orizzontale", definendo in maniera esplicita le interrelazioni delle strategie di medio-lungo periodo con le risorse finanziarie e gli aspetti gestionali e operativi dell'attività amministrativa.

Proprio in relazione alla **metodologia partecipativa**, che caratterizza i processi decisionali ai vari livelli di pianificazione delle attività, in data 11 gennaio 2023 è stata organizzata una giornata intensiva di lavoro, alla presenza di Rettore, Direttore Generale, Prorettori Delegati, Dirigenti e Responsabili di struttura, per rendere più organica e sistematica la relazione tra pianificazione strategica e programmazione operativa. L'esito della giornata è stato quello di definire puntualmente gli obiettivi operativi per l'anno 2023, con i rispettivi indicatori e target, puntualmente correlati alle 100 azioni del PISA e associati a uno o più obiettivi trasversali della Pubblica Amministrazione. Gli obiettivi di performance non sono pertanto genericamente riferiti alle strutture amministrative ma vengono programmati in maniera funzionale alle strategie di creazione, sostegno e protezione di Valore Pubblico. Gli indicatori adottati (approfonditi negli allegati del PIAO) risultano così orientati ad incrementare il valore pubblico con particolare riguardo agli **stakeholder** interni ed esterni - le studentesse e gli studenti e le loro famiglie, il personale docente e ricercatore, il personale tecnico-amministrativo, le laureate e laureati, le aziende, gli enti pubblici e privati, la società e il territorio - ed alla collettività nel suo insieme.

Al fine di assicurare un supporto concreto alla **programmazione integrata**, l'Ateneo ha avviato il percorso di adozione dell'applicativo *SPRINT CINECA*, che permette di gestire in maniera automatizzata la programmazione strategica e operativa con il relativo ciclo valutativo. Si intende inoltre implementare il modulo HR Valutazione Prestazioni, che fornirà gli strumenti per supportare la digitalizzazione del processo di valutazione della performance. Per quanto riguarda la correlazione degli obiettivi strategici e operativi con le risorse finanziarie, la piattaforma *SPRINT* prevede l'integrazione con U-Budget⁵, che consente di collegare l'assegnazione delle risorse finanziarie in fase di predisposizione del budget con i relativi obiettivi.

3.2 Analisi degli scostamenti dagli obiettivi assegnati alle strutture

Si analizzano di seguito gli scostamenti che sono stati riscontrati al termine dell'anno rispetto ai risultati attesi, con riferimento agli obiettivi, agli indicatori e ai *target* assegnati alle strutture dell'Ateneo. Per gli obiettivi che non sono di seguito analizzati, i *target* sono stati pienamente conseguiti. Per la verifica della percentuale di raggiungimento degli obiettivi conseguiti si rinvia a quanto riportato nell'allegato 1.

Struttura Direzione Generale

Azione strategica Attivare percorsi di formazione nella prospettiva life long learning

Obiettivi operativi	Indicatori	TARGET 2023	% DI REALIZZAZIONE PROPOSTA
---------------------	------------	-------------	-----------------------------

⁵ Nella predisposizione del budget 2024 si è lavorato all'integrazione tra le principali azioni strategiche dell'Ateneo e la programmazione economico-finanziaria. Nella sezione dedicata alla programmazione finanziaria sono presenti i dettagli di questa prima fase di analisi che troverà un'ulteriore esplosione di dettaglio nel budget degli anni successivi.



Riorganizzazione servizi di Dottorato di Ricerca	DDG di attivazione della nuova struttura	Target minimo: non previsto	Target intermedio: non previsto	Target massimo: protocollazione DDG di attivazione	90
--	--	-----------------------------	---------------------------------	--	----

L'attivazione della struttura organizzativa 'Area ricerca e terza missione', in cui è stato inserito il servizio 'Dottorati di ricerca', prevede l'attribuzione di nuovi incarichi di responsabilità. E' stato pertanto necessario attendere la disponibilità sul fondo salario accessorio. Il DDG è stato protocollato a fine gennaio con decorrenza 1° febbraio 2024.

Azione strategica Favorire un approccio partecipativo e un diffuso apprendimento organizzativo attraverso formazione specifica e processi di programmazione e monitoraggio condivisi

Obiettivi operativi	Indicatori	TARGET 2023			% DI REALIZZAZIONE PROPOSTA	
Organizzazione di un'esperienza formativa di team building per le prime linee per favorire coesione e soft skills	SAL I) Definizione dei contenuti II) Promozione di almeno un incontro	Target minimo: fase I	Target intermedio: non previsto	Target massimo: fase I + II	50	

In aggiunta ad un impegnativo piano di formazione su materie specifiche, è stata avviata una procedura per valutare soluzioni progettuali in tema di soft skills che poi è stata rallentata per l'uscita del Dirigente e per volontà della Governance, maturata in fase di predisposizione del PIAO, che ha portato alla definizione di un nuovo approccio per la valorizzazione dello sviluppo organizzativo del personale nell'ambito della Delega alla Progettazione partecipata di ateneo. Si è optato per un diverso approccio conoscitivo sviluppato all'interno dell'Ateneo che deve in primis definire l'as is per poi organizzare attività formative mirate.

Struttura Servizi informativi di Ateneo

Azione strategica Rafforzare i sistemi di cyber security

Obiettivi operativi	Indicatori	TARGET 2023			% DI REALIZZAZIONE PROPOSTA		% di valutazione di raggiungimento obiettivo sulla base: a) della misurazione; b) della valutazione delle cause esogene
Miglioramento della protezione per le PDL con accesso misto (LAN e VPN)	Formazione pta, docenti sui metodi di protezione	Target minimo: => 4 ore	Target intermedio: 4<n<8	Target massimo: >=8 ore	50	50	

L'attività non è stata completata. È stato predisposto il materiale per l'erogazione della formazione che sarà successiva all'avvio del nuovo sistema di protezione della rete (firewall).

Struttura Area Appalti acquisti ed edilizia

Azione strategica: Riqualificare gli spazi esterni per garantirne la completa fruibilità in un'ottica di aggregazione

Obiettivi operativi	Indicatori	TARGET 2023	% DI REALIZZAZIONE PROPOSTA	% di valutazione di raggiungimento obiettivo sulla base: a) della misurazione; b) della valutazione delle cause esogene



Riorganizzazione degli spazi esterni, degli spazi comuni e gestione dei flussi su 4 sedi (Pignolo, Caniana, Salvecchio, Rosate)	S.A.L. per le sedi di interesse: I) progettazione; II) acquisto beni; III) installazione beni.	Target minimo: Fase I	Target intermedio: Fase I + II	Target massimo: Fase I + II + III	66	75
---	---	--------------------------	-----------------------------------	--------------------------------------	----	----

Sono state realizzate le prime due fasi (DD rep. n. 179/2023 e rep. n. 920/2023). Il piano degli investimenti è molto corposo e in sede di definizione degli obiettivi si era tenuto conto di poter implementare lo staff dei tecnici con una risorsa con competenze in ambito di ingegneria o architettura ma il bando è andato deserto e la struttura organizzativa è molto in sofferenza. A questo si aggiunge la difficoltà legata ai tempi e alle procedure relativi all'ottenimento dei prescritti pareri da parte delle autorità competenti.

Azione strategica: Riquilibrare le strutture e gli impianti universitari per il miglioramento degli standard di efficienza idrica ed energetica

Obiettivi operativi	Indicatori	TARGET 2023			% DI REALIZZAZIONE PROPOSTA	% di valutazione di raggiungimento obiettivo sulla base: a) della misurazione; b) della valutazione delle cause esogene
Sostituzione dei serramenti dell'edificio di Via Salvecchio	S.A.L.: I) affidamento della progettazione; II) progettazione; III) affidamento fornitura.	Target minimo: Fase I	Target intermedio: Fase I + II	Target massimo: Fase I + II + III	50	75

Realizzata la fase II. La fase III non è stata conclusa perché gli enti preposti non si sono espressi nei termini previsti.

Struttura Area ricerca e terza missione

Azione strategica: Attivare nuove progettualità per la valorizzazione di idee innovative e suscettibili di protezione della proprietà intellettuale in partnership con altri enti di ricerca e all'interno della Fondazione U4I - University for Innovation

Obiettivi operativi	Indicatori	TARGET 2023			% DI REALIZZAZIONE PROPOSTA	% di valutazione di raggiungimento obiettivo sulla base: a) della misurazione; b) della valutazione delle cause esogene
Progettazione e gestione di una call interna per l'identificazione di idee innovative da valorizzare	S.A.L. I) definizione bando; II) diffusione bando; III) valutazione proposte e avvio progetti.	Target minimo: Fase I	Target intermedio: Fase I + II	Target massimo: Fase I + II + III	67	75

Il bando è stato progettato, approvato dal Consiglio di Amministrazione del 23/11/2023 (Prot. n. 0214562 del 29/11/2023) e diffuso subito dopo. Le attività di valutazione delle proposte si sono però protratte nei primi mesi del 2024, anche perché il Consiglio di Amministrazione ha ritenuto opportuno



estendere i termini del bando per dare maggior tempo a ricercatori e docenti di presentare proposte (fino al 29/02/2024, come da delibera del CDA del 20/12/2023 Prot. n. 0222606 del 20/12/2023).

Azione strategica: Sostenere la valorizzazione e la promozione dei brevetti e dei nuovi progetti di imprenditorialità, start-up e spin-off ad elevato contenuto innovativo

Obiettivi operativi	Indicatori	TARGET 2023			% DI REALIZZAZIONE PROPOSTA	% di valutazione di raggiungimento obiettivo sulla base: a) della misurazione; b) della valutazione delle cause esogene
Riprogettazione dei servizi per le start up accreditate	S.A.L. I) riprogettazione servizi; II) implementazione nuovi servizi in un test pilota.	Target minimo: Fase I	Target intermedio: Non previsto	Target massimo: Fase I + II	50	60

Sono stati riprogettati i servizi per le startup. La descrizione della riprogettazione si trova negli archivi dell'Area Ricerca e Terza Missione.

Struttura Servizi Bibliotecari

Azione strategica: Potenziare l'archivio istituzionale e i servizi bibliotecari in ottica di una maggior integrazione e accessibilità

Obiettivi operativi	Indicatori	TARGET 2023			% DI REALIZZAZIONE PROPOSTA	% di valutazione di raggiungimento obiettivo sulla base: a) della misurazione; b) della valutazione delle cause esogene
Allestimento e organizzazione delle sale di lettura e degli uffici all'interno degli spazi del chiostro minore del complesso di S. Agostino	Completamento allestimento sale lettura	Target minimo: non previsto	Target intermedio: non previsto	Target massimo: Completamento allestimento sale lettura	70	100

È stata affidata la fornitura di elementi di arredo (tavoli, sedie, banco reception). Gli arredi sono stati consegnati a settembre 2023 e installati dove possibile; non è stato possibile installare arredi nella sala affrescata per la presenza del cantiere di restauro. La presenza del cantiere per il restauro degli affreschi e la mancanza di autorizzazione da parte dei vigili del fuoco hanno impedito il trasloco e l'utilizzo delle sale da parte di utenza e personale. Il 18/10/2023 è stato fatto un sopralluogo con il fornitore dell'impianto antitaccheggio per progettare la disposizione dei varchi antitaccheggio, che però non sono stati acquistati attendendo di avere la data della possibile apertura al pubblico. Anche per quanto riguarda gli scaffali, è stato predisposto un progetto ma non sono stati effettuati gli acquisti dato che non ci sarebbe al momento la possibilità di posizionarli.

Struttura Area Risorse umane



Azione strategica: Consolidare un'immagine di UniBg come luogo di lavoro dinamico e stimolante per attrarre personale tecnico amministrativo qualificato

Obiettivi operativi	Indicatori	TARGET 2023			% DI REALIZZAZIONE PROPOSTA	% di valutazione di raggiungimento obiettivo sulla base: a) della misurazione; b) della valutazione delle cause esogene
Presentazione attraverso collegamenti ipertestuali presenti sul bando delle funzioni che il profilo ricercato sarà chiamato a svolgere e presentazione del contesto lavorativo in cui la nuova figura si troverà ad operare	Emanazione primo bando con collegamenti ipertestuali	Target minimo: non previsto	Target intermedio: non previsto	Target massimo: Emanazione primo bando	60	60

Sono state impostate le attività necessarie e individuati gli elementi su cui organizzare i collegamenti. In seguito all'aspettativa per periodo di prova presso altra amministrazione della responsabile del servizio PTA e collaboratori, sentito uff. Comunicazione e considerato l'esiguo numero di persone si è ritenuto, al momento di non procedere sui due ultimi bandi in uscita a fine anno, dettati da estrema urgenza.

3.3 Obiettivi di performance individuale

Nel corso del 2023 al Direttore Generale, ai Dirigenti e ai Responsabili di Settore e di Servizio sono stati assegnati obiettivi individuali come indicato nel SMVP 2023. Al termine dell'esercizio, ciascun Responsabile ha effettuato la misurazione dei risultati conseguiti, con l'indicazione di quanto raggiunto e la motivazione che ha comportato l'eventuale mancata realizzazione di un obiettivo.

Si analizzano di seguito gli scostamenti che sono stati riscontrati al termine dell'anno rispetto ai risultati attesi, con riferimento agli obiettivi individuali, agli indicatori e ai target assegnati ai responsabili. Gli obiettivi, che non sono di seguito dettagliati, sono stati pienamente conseguiti, pertanto la percentuale di realizzazione è pari al 100% con l'attribuzione del punteggio massimo.

OBIETTIVI INDIVIDUALI DIRETTORE GENERALE						
Obiettivi strategici	Obiettivi operativi	Indicatori	TARGET 2023			% DI REALIZZAZIONE PROPOSTA
Rifunzionalizzare le aule e gli spazi comuni a supporto di una didattica innovativa e interattiva	Riqualificazione degli spazi della sede di via dei Caniana in seguito al trasferimento degli uffici amministrativi per recuperare aule e uffici docenti	S.A.L. I) progetto; II) affidamento.	Target minimo: Fase I	Target intermedio: Non previsto	Target massimo: Fase I + II	80

L'intervento di rifunzionalizzazione di ambienti presso la sede universitaria di Via dei Caniana in seguito allo spostamento degli uffici dell'amministrazione in altra sede ha richiesto più tempo del previsto. Sono stati convocati numerosi incontri con i direttori dei dipartimenti, il Presidio di Economia, per raccogliere le esigenze e le idee dei docenti stessi al fine di progettare ambienti all'avanguardia e in linea con gli obiettivi di didattica innovativa. I docenti stessi hanno proposto diverse soluzioni; il GDL si è anche recato in visita al Polimi, sede di Bovisa, per vedere come è stato riqualificato lo spazio del



dipartimento di ingegneria gestionale. Il servizio di progettazione, direzione lavori e ulteriori prestazioni accessorie finalizzate all'ottenimento dei necessari titoli abilitativi nell'ambito dell'intervento di rifunzionalizzazione di ambienti presso la sede universitaria di Via dei Caniana è stato affidato in data 24 gennaio 2024 in seguito all'ultimo incontro con la governance che ha licenziato le idee in data 23 gennaio. Tenendo conto della necessità di far convivere i lavori di un cantiere con le attività didattiche i lavori non possono che essere concentrati in un periodo di sospensione o almeno di limitazione delle attività didattiche stesse.

OBIETTIVI INDIVIDUALI DIRETTORE GENERALE						
Obiettivi strategici	Obiettivi operativi	Indicatori	TARGET 20223			% DI REALIZZAZIONE PROPOSTA
Razionalizzare e ottimizzare processi interni adottando strumenti normativi, gestionali e informatici innovativi, a supporto delle attività dell'Ateneo	Proposta di ridefinizione della mission di Ateneo Bergamo S.p.A.	S.A.L. I) studio normativa società partecipate; II) proposta bozza; III) presentazione proposta agli organi.	Target minimo: Fase I	Target intermedio: Fase I + II	Target massimo: Fase I + II + III	50

È stato fatto lo studio della normativa relativa alle società partecipate, ci si è avvalsi anche del consulente fiscale per valutare diversi scenari che potrebbero conciliare con le idee di evoluzione/razionalizzazione della governance. Le attività hanno subito un rallentamento in relazione alle interlocuzioni in tema di investimenti immobiliari per il polo di ingegneria. L'obiettivo potrà essere portato a termine solo a fronte di decisioni stabili e progetti finalizzati.

OBIETTIVI INDIVIDUALI RESPONSABILE SERVIZIO UFFICIO TECNICO, LOGISTICA E SICUREZZA							
Obiettivi strategici	Obiettivi operativi	Indicatori	TARGET 20223			% DI REALIZZAZIONE PROPOSTA	% di valutazione di raggiungimento o obiettivo sulla base: a) della misurazione; b) della valutazione delle cause esogene
Riqualificare le strutture e gli impianti universitari per il miglioramento degli standard di efficienza idrica ed energetica	Realizzazione degli impianti fotovoltaici	S.A.L.: I) affidamento progettazione di fattibilità tecnica/economic a; II) valutazione costi benefici; III) sviluppo progettazione definitiva.	Target minimo: Fase I	Target intermedio: Fase I + II	Target massimo: Fase I + II + III	67	75

Sono state realizzate le fasi I (consegna PFTE in data 21.11.2023 prot. n. 211644) e II (verbale del 22.12.23). La motivazione va ricondotta a quanto già indicato in precedenza in relazione alla situazione dell'area e alla complessità delle procedure tra amministrazioni.



Obiettivi strategici	Obiettivi operativi	Indicatori	TARGET 2023			% DI REALIZZAZIONE PROPOSTA	% di valutazione di raggiungimento obiettivo sulla base: a) della misurazione; b) della valutazione delle cause esogene
Riqualificare le strutture e gli impianti universitari per il miglioramento degli standard di efficienza idrica ed energetica	Riqualificazione delle facciate della sede di Pignolo	S.A.L. I) pubblicazione bando di gara; II) affidamento lavori; III) consegna cantiere.	Target minimo: Fase I	Target intermedio: Fase I + II	Target massimo: Fase I + II + III	80	80

Sono state realizzate le fasi I (DD 579/2023 del 1.09.2023), II (in data 22.12.2023 Rep 2014/2023 del 22.12.2023). Anche la fase III si è conclusa ma con provvedimento n. rep. 58/2024 del 20.2.2024.

OBIETTIVI INDIVIDUALI RESPONSABILI PRESIDIO DI ECONOMIA ED INGEGNERIA							
Obiettivi strategici	Obiettivi operativi	Indicatori	TARGET 2023			% DI REALIZZAZIONE PROPOSTA	% di valutazione di raggiungimento obiettivo sulla base: a) della misurazione; b) della valutazione delle cause esogene
Favorire un approccio partecipativo e un diffuso apprendimento organizzativo attraverso formazione specifica e processi di programmazione e monitoraggio condivisi	Organizzazione di momenti di condivisione con i propri collaboratori per condividere criticità e trovare proposte di miglioramento	N. di incontri organizzati	Target minimo: <4	Target intermedio: 4<=n<=10	Target massimo: >10	60	60

Sia il Presidio di Economia che il Presidio di Ingegneria hanno raggiunto il target intermedio

OBIETTIVI INDIVIDUALI DIRIGENTE AREA RISORSE UMANE							
Obiettivi strategici	Obiettivi operativi	Indicatori	TARGET 2023			% DI REALIZZAZIONE PROPOSTA	% di valutazione di raggiungimento obiettivo sulla base: a) della misurazione; b) della valutazione
Consolidare un'immagine di UniBg come luogo di lavoro dinamico e stimolante per attrarre personale tecnico	Organizzazione e svolgimento di momenti formativi per gli studenti per far conoscere e promuovere la realtà organizzativa	numero di iniziative realizzate	Target minimo: 1	Target intermedio: 2	Target massimo: >2	80	80



amministrativo qualificato	UniBg ai fini di aumentarne l'attrattività in termini di procedure selettive e reclutamento						
----------------------------	---	--	--	--	--	--	--

È stato effettuato un webinar a livello nazionale dal titolo ""Lavorare nelle P.A.: l'esperienza dell'Università di Bergamo"" in data 28/06/2023 per "Eventi Cesop Communication" e Unibg ha partecipato al career day nella sede di Dalmine in data 28.11.2023

Per la valutazione della performance individuale si è tenuto conto, come indicato nel SMVP, dei seguenti elementi: (i) obiettivi individuali assegnati ai responsabili; (ii) capacità e comportamenti organizzativi.

Di seguito si riportano i punteggi conseguiti, divisi per categoria di personale, come risulta dalle schede di valutazione agli atti presso il Servizio TA e Collaboratori:

DIRETTORE GENERALE

Sano stati trasmessi al Nucleo di Valutazione i documenti necessari per esprimere una proposta di valutazione da proporre al Rettore sulla base del grado di raggiungimento degli obiettivi individuali e di quelli assegnati alla Direzione Generale; il Rettore acquisirà la proposta di valutazione avanzata dal NdV e valuterà comportamenti e capacità da proporre al Consiglio di Amministrazione nella prima seduta utile.

RESPONSABILI DI SERVIZIO (punteggio massimo attribuibile 100 punti)

DIRIGENTI		
	Punteggio	Numero Responsabili
PUNTEGGIO min ATTRIBUITO	86	1
PUNTEGGIO max ATTRIBUITO	93,5	2
PUNTEGGIO medio ATTRIBUITO	98	1
PERSONALE DI CATEGORIA EP		
PUNTEGGIO min ATTRIBUITO	81	1
PUNTEGGIO max ATTRIBUITO	100	1
PUNTEGGIO medio ATTRIBUITO	97,2	6
PERSONALE DI CATEGORIA D		
PUNTEGGIO min ATTRIBUITO	82	1
PUNTEGGIO max ATTRIBUITO	99	3
PUNTEGGIO medio ATTRIBUITO	94,2	13

Per il restante personale la valutazione è rimessa al Responsabile che deve tenere conto dei risultati di *performance* organizzativa conseguita dalla struttura in cui il dipendente lavora e dalle capacità e comportamenti come precisato nel SMVP.

4 RISORSE, EFFICIENZA ED ECONOMICITÀ

Il *trend* di crescita dell'Ateneo è evidente in particolare nell'assegnazione del Fondo di Finanziamento Ordinario (FFO) da parte del Ministero, che si conferma la principale fonte di finanziamento.

L'analisi delle dinamiche, che hanno determinato il risultato d'esercizio e che verranno di seguito illustrate, evidenzia una situazione solida sotto il profilo economico, finanziario e patrimoniale, come emerge anche dalla disponibilità di Patrimonio Netto non Vincolato al 31/12/2023 e dalla liquidità. Questi elementi evidenziano una buona capacità di sostenere la gestione delle scelte strategiche e la realizzazione degli indirizzi strategici. Questa situazione deve essere preservata, pertanto l'atteggiamento prudentiale deve rimanere il principio di riferimento anche per il futuro. È fondamentale gestire le risorse in modo oculato e presidiare i risvolti futuri sin dall'assunzione delle



decisioni, con un occhio attento agli scenari di medio e lungo periodo, pur nella consapevole incertezza delle variabili esogene che definiscono le regole della gestione.

In particolare, un aspetto da attenzionare è il costo del personale che sta subendo un incremento evidente; questo dipende sia dalle scelte strategiche dell'Ateneo in tema di reclutamento finalizzate al superamento dello stato cronico di sottodimensionamento sia dalle dinamiche stipendiali che sono riprese dopo anni di blocco.

A questi si aggiungono i costi di gestione degli edifici, tra cui in particolare le spese per le utenze che hanno subito importanti rincari e che avranno ripercussioni importanti anche sulla gestione degli stabili in corso di edificazione. I nuovi investimenti comporteranno infatti anche un aumento dei costi di gestione, i cui scenari sono oggetto di analisi continua e puntuale. L'andamento del risultato di esercizio nel corso degli anni conferma comunque la capacità di sostenere la politica di investimento già approvata dal Consiglio di Amministrazione.

A supporto di tale affermazione si richiama l'attenzione sugli indicatori definiti dal MUR, con il D. Lgs. 49/2012, adottati al fine di assicurare la sostenibilità e l'equilibrio della gestione economico-finanziaria e patrimoniale delle università; tali indicatori definiscono i limiti massimi di incidenza delle spese di personale e di indebitamento per gli atenei. I valori si mantengono stabili nonostante l'aumento dei costi grazie all'aumento dei ricavi posti in relazione ai costi stessi.

5 PARI OPPORTUNITÀ E BILANCIO DI GENERE

In sintonia con le più recenti evoluzioni normative, giurisprudenziali e dottrinali in materia, l'Ateneo prevede azioni di varia natura dirette a prevenire e rimuovere ogni possibile fonte di discriminazione legata all'età, alle disabilità, all'orientamento sessuale, all'appartenenza etnica, alla religione e alle convinzioni personali. Esse sono parte integrante del [Gender Equality Plan](#) (GEP)⁶. Le principali aree di intervento del GEP sono le seguenti:

- Area 1 Equilibrio tra vita e lavoro e cultura organizzativa
- Area 2 Equilibrio di genere nelle posizioni di vertice e negli organi decisionali
- Area 3 Uguaglianza di genere nel reclutamento e nelle progressioni di carriera
- Area 4 Integrazione della dimensione di genere nella ricerca e nei programmi degli insegnamenti
- Area 5 Misure di contrasto della violenza di genere, comprese le molestie sessuali.

6 IL PROCESSO DI REDAZIONE DELLA RELAZIONE SULLA PERFORMANCE

6.1 Fasi, soggetti, tempi e responsabilità

La misurazione dei risultati raggiunti dalle Strutture e dai relativi Responsabili è stata svolta tra il mese di febbraio e il mese di marzo 2023. L'attività di misurazione dei risultati conseguiti ha consentito al Direttore Generale la valutazione degli stessi e a cascata quella di tutti i collaboratori da parte dei rispettivi responsabili.

- a) L'acquisizione dei dati e dei documenti è stata a cura del Servizio TA e collaboratori. I dati che si riferiscono alla rilevazione dell'attività dell'Ateneo per l'anno 2023 sono estratti dalle banche dati tenute dalle strutture.

⁶ Approvato dal Consiglio di Amministrazione nella seduta del 5 ottobre 2022 ed emanato con D.R. Rep. n. 981/2022, Prot. n. 178480 del 17 ottobre 2022



- b) L'attribuzione dei punteggi alle varie strutture organizzative e la valutazione dei Responsabili, a seguito della misurazione del grado di conseguimento degli obiettivi della struttura e individuali, è avvenuta da aprile a maggio a cura del Direttore Generale.
- c) La predisposizione della Relazione sulla Performance è stata curata dal Direttore Generale con il supporto dell'Area Risorse umane.

6.2 Punti di forza e di debolezza del ciclo di gestione della performance

Già con l'approvazione del primo PIAO l'Ateneo ha avviato una riflessione critica, anche secondo principi di trasparenza e partecipazione programmatica, rispetto al proprio **modello di creazione di Valore Pubblico (VP)**, che è confluito nel PiSA 2023-2027.

La definizione di **Valore Pubblico (VP)** non ha connotazioni di carattere ideologico o caratteristiche unilaterali: il valore diventa infatti attribuzione e condivisione di significato. Produrre risultati validi, legittimati dai propri portatori di interesse e ritenuti adeguati e sostenibili è la condizione fondamentale per generare un impatto positivo. Creare, proteggere e sostenere il VP significa dunque perseguire il *Benessere*, che per definizione è un concetto multi-attoriale e multi-dimensionale.

In questa visione, la strategia dell'Ateneo si configura come l'individuazione delle condizioni di funzionalità e robustezza nel tempo; le dimensioni di classica ispirazione aziendale (efficacia, efficienza, economicità) vanno temperate alle altre dimensioni fondanti della Pubblica Amministrazione (equità, accessibilità, legittimità dell'azione amministrativa e trasparenza). Su queste basi concettuali, si costruisce la programmazione operativa della tecnostruttura, il [Ciclo della Performance](#), che si sostanzia nella definizione degli obiettivi dell'Amministrazione in ottica pluriennale e di carattere quanto più possibile trasversale e sfidante.

Durante l'anno 2023 è stata licenziata la versione definitiva del **Modello AVA3** da parte del Consiglio Direttivo di ANVUR. L'aspetto della programmazione operativa è più volte richiamato all'interno degli "Aspetti da Considerare" del rinnovato modello AVA3 ANVUR. Non solo in termini di declinazione degli obiettivi operativi (A.1), ma anche in termini di Sistema di Governo (A.2) che tempera le specificità dell'Ateneo al rispetto della normativa vigente e di monitoraggio puntuale delle attività gestionali (A.3). Particolarmente rilevante è la disciplina di procedure di Riesame che consentano di autovalutare gli esiti di quanto messo in atto per formulare azioni correttive, migliorative e di consolidamento (A.4).

In tale contesto il PIAO assume una funzione programmatica imprescindibile e, accompagnato dai cruscotti direzionali riferiti agli indicatori di rilevanza ministeriale, si configura non solamente come documento di aderenza alla normativa, ma anche come strumento di accountability verso gli stakeholder e i cittadini, in quanto declina i principi di *Buona Amministrazione* alle quali le PPAA si ispirano.

L'Amministrazione è consapevole del fatto che la vera chiave di volta sia l'affermazione di una cultura organizzativa basata sui risultati, capace di generare autonomia e responsabilità nelle persone, di apprezzare risultati e merito di ciascuno.

A conferma della volontà di diffusione della Cultura della Programmazione e della Qualità, in relazione alla **metodologia partecipativa**, che caratterizza i processi decisionali ai vari livelli di pianificazione delle attività, in data 11 gennaio 2023 è stata organizzata una giornata intensiva di lavoro, alla presenza di Rettore, Direttore Generale, Prorettori, Delegati, Coordinatrice del Nucleo, Dirigenti e Responsabili di struttura, per rendere più organica e sistematica la relazione tra pianificazione strategica e programmazione operativa. L'esito della giornata è stato quello di definire puntualmente un'ottantina di obiettivi operativi per l'anno 2023, con i rispettivi indicatori e target, puntualmente correlati alle 100 azioni del PiSA.



Si ricorda che l'implementazione dell'impianto organizzativo dell'Amministrazione, approvato in prima battuta dal Consiglio di Amministrazione nella seduta del 20 dicembre 2022 e successivamente rivisto nella seduta del 23 novembre 2023, è stata avviata nell'anno 2023 e proseguirà nel corso dell'anno 2024. Il grado di implementazione del suddetto impianto, i numerosi *interim* per le posizioni organizzative e la concomitante difficoltà, dal punto di vista informatico, di una gestione capillare del coinvolgimento del personale senza incarichi di responsabilità negli obiettivi di struttura hanno sicuramente influito, finora, nella gestione del ciclo della performance. L'Amministrazione intende dare, nell'ambito dei propri piani della performance, una rilevanza progressivamente maggiore agli obiettivi di struttura nella consapevolezza che ciò renderà maggiormente identificabile e diversificabile il contributo dei singoli dipendenti al raggiungimento degli stessi e più puntuale la valutazione della prestazione individuale connessa alla performance organizzativa.

7 ALLEGATI

- Allegato n. 1: quadro degli obiettivi assegnati alle strutture amministrative dell'Ateneo con l'indicazione dei risultati raggiunti nell'anno 2023 e i punteggi assegnati.
- Allegato n. 2: tabella riepilogativa degli obiettivi strategici, come da modello contenuto nella delibera n. 5/2012 della CIVIT, riferita unicamente alla struttura "Direttore Generale".
- Allegato n. 3: documenti redatti nell'ambito del ciclo di gestione della performance, secondo lo schema proposto nella delibera n. 5/2012 della CIVIT.