



RELAZIONE SULLA PERFORMANCE 2024

*Versione approvata
dal Consiglio di Amministrazione
in data*



Relazione sulla performance 2024

Indice dei contenuti

1 PREMESSA E ANALISI DEL CONTESTO	2
1.1 Il ciclo della performance: modalità di svolgimento	2
2 PERFORMANCE ORGANIZZATIVA	4
2.1 Organigramma	4
2.2 Risultati raggiunti	4
2.3 Monitoraggio intermedio	6
2.4 Analisi degli scostamenti dagli obiettivi assegnati alle strutture	6
3 PERFORMANCE INDIVIDUALE	9
3.1 Obiettivi individuali	9
3.2 Obiettivi individuali trasversali	11
3.3 Monitoraggio intermedio	12
3.4 Analisi degli scostamenti dagli obiettivi assegnati ai Dirigenti e Responsabili di posizione organizzativa	12
3.5 Capacità e comportamenti organizzativi	14
4 MIGLIORAMENTO DEL CICLO DELLA PERFORMANCE	15
4.1 Punti di forza e di debolezza del ciclo di gestione della performance	15
5 ALLEGATI	17



1 PREMESSA E ANALISI DEL CONTESTO

1.1 Il ciclo della performance: modalità di svolgimento

La **Relazione sulla performance** è un documento consuntivo che illustra i risultati raggiunti dall'Ateneo rispetto agli obiettivi operativi, i quali riflettono l'impegno del personale tecnico amministrativo verso le *missioni istituzionali* e agli *asset di sviluppo*, coerentemente con le linee programmatiche definite nel **Piano Strategico di Ateneo (PiSA)**. Nello specifico, vengono rilevati gli scostamenti rispetto agli obiettivi programmati secondo la prospettiva della performance organizzativa, suggerendo misure correttive e di consolidamento.

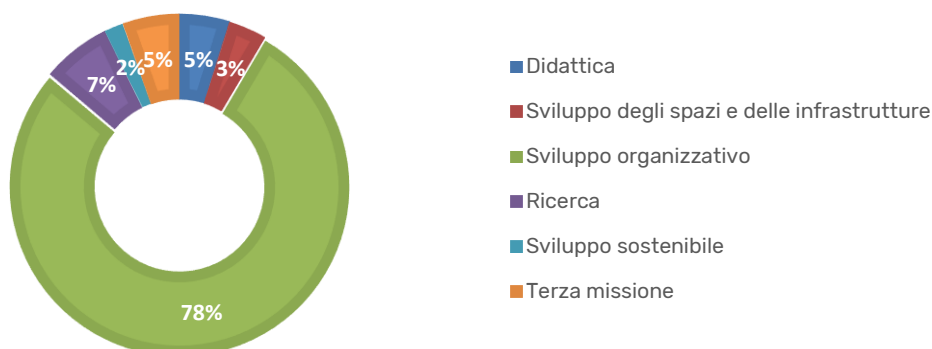
La Relazione sulla performance (art. 10 c. 1 lett. b) d.lgs. 150/2009), redatta secondo gli indirizzi impartiti dal Dipartimento della funzione pubblica ([linee guida 3/2018](#)), persegue diverse **finalità**, tra cui quella di costituire uno **strumento di miglioramento gestionale**, permettendo di riprogrammare obiettivi e risorse in base ai risultati ottenuti, e di **accountability**, rendicontando ai portatori di interesse i risultati conseguiti e gli eventuali scostamenti.

Il ciclo della performance dell'Università degli studi di Bergamo per l'anno 2024 si è svolto nel rispetto delle disposizioni normative vigenti e secondo quanto definito nel **Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP)**, approvato dal Consiglio di Amministrazione nella seduta del 31 gennaio 2023, previo parere vincolante del Nucleo di Valutazione. Il SMVP regola tutte le fasi del ciclo, specificando tempi, soggetti coinvolti e responsabilità nelle diverse fasi di programmazione, misurazione, valutazione e rendicontazione.

Il ciclo della performance dell'Università di Bergamo ha preso avvio con la definizione e l'assegnazione degli obiettivi contenuti nel **Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO 2024-2026)**. Il PIAO, approvato dal Consiglio di Amministrazione il 31 gennaio 2024, rappresenta la declinazione operativa della programmazione strategica dell'Ateneo, secondo un approccio di *cascading* che consente di collegare le azioni strategiche agli obiettivi operativi. Il PIAO definisce gli obiettivi operativi organizzativi e individuali con i relativi indicatori e target, strumenti fondamentali per la misurazione e il monitoraggio dell'andamento complessivo dell'Ateneo, nonché per l'analisi degli eventuali scostamenti rispetto alle linee strategiche prefissate.

Il grafico mostra la ripartizione degli obiettivi operativi tra gli ambiti del Piano Strategico. In particolare, le azioni strategiche più rappresentate sono le seguenti:

- AS-ORG-1.1.4 Favorire la crescita e l'aggiornamento del personale di UniBg attraverso iniziative strutturate di formazione e di mobilità nazionale ed internazionale nell'ambito dei programmi Erasmus+;
- AS-ORG-1.2.2 Sviluppare procedure di monitoraggio interno ed esterno, in ottica dialogica con gli organi accademici e gli organismi di valutazione nel rispetto dei principi di trasparenza ed anticorruzione;
- AS-ORG-1.2.4 Razionalizzare e ottimizzare processi interni adottando strumenti normativi, gestionali e informatici innovativi a supporto delle attività dell'Ateneo.





Nel mese di luglio 2024 è stato condotto un **monitoraggio intermedio** con lo scopo 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. Gli esiti del monitoraggio intermedio sono stati trasmessi al Nucleo di Valutazione e presentati al Consiglio di Amministrazione del 17 settembre 2024, che ha approvato l'aggiornamento del [PIAO sezione performance 2024-2026](#).

La **misurazione dei risultati raggiunti** dalle Strutture e dai relativi Responsabili è stata svolta tra il mese di febbraio e marzo 2025 con l'ausilio del supporto informatico SPRINT. Tutti gli obiettivi sono stati misurati sulla base di indicatori preventivamente definiti e dei relativi target, fornendo un commento di monitoraggio e allegando eventuali fonti documentali.

Successivamente, nei mesi di marzo e aprile 2025, si è svolta la fase di **valutazione**, articolata nelle seguenti fasi:

- valutazione, da parte del Direttore Generale e dei Dirigenti di Area, degli obiettivi operativi;
- valutazione, da parte dei Responsabili di posizioni organizzative, dei comportamenti organizzativi dei propri addetti.

Le schede di valutazione complessiva sono state costruite utilizzando l'applicativo HR Valutazione Prestazioni tenendo conto degli ambiti di valutazione differenziati in base alla categoria di personale e al ruolo ricoperto nell'assetto organizzativo. In particolare, le dimensioni utilizzate per la valutazione complessiva sono le seguenti:

- Performance organizzativa della struttura;
- Obiettivi individuali (ove assegnati);
- Capacità e comportamenti organizzativi.

Al personale di categoria Operatore, Collaboratore e Funzionario senza responsabilità di struttura non sono stati assegnati obiettivi individuali. L'incidenza della dimensione relativa alla performance organizzativa sul risultato complessivo aumenta al crescere del livello di responsabilità organizzativa. Viceversa, la valutazione del personale che non ha responsabilità è principalmente basata sui comportamenti organizzativi. Per il dettaglio dei pesi assegnati a ciascuna dimensione di performance per categoria di personale si rimanda alla sezione "Quadro sinottico delle dimensioni di valutazione della performance con i relativi pesi" del [SMVP](#) vigente per l'a.s. 2024.

Il processo di valutazione ha previsto colloqui di feedback tra valutatori e valutati per condividere e discutere gli esiti della valutazione, favorendo una maggiore consapevolezza e responsabilizzazione.



2 PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

2.1 Organigramma

Nel corso del 2024, l'Ateneo di Bergamo ha intrapreso una significativa **revisione della propria struttura organizzativa** in attuazione della deliberazione del Consiglio di Amministrazione del 23 novembre 2023. Tale riorganizzazione ha avuto come finalità quella di dotare l'Ateneo di una struttura meno verticistica, capace di snellire i processi, attraverso una più chiara ripartizione delle responsabilità e una definizione puntuale del ruolo di ciascuna unità organizzativa. La fase attuativa ha visto, in primo luogo, la riorganizzazione, a decorrere dal 1° gennaio 2024, del [Settore Servizi bibliotecari](#). Contestualmente, è stata attuata una [revisione dell'Area Risorse Umane](#). Successivamente, dal 1° febbraio 2024, sono state riviste [l'Area Ricerca e Terza Missione e l'Area Legale e Appalti](#).

2.2 Risultati raggiunti

La performance organizzativa è stata misurata rispetto al grado di raggiungimento dei target definiti per gli obiettivi operativi di struttura del PIAO 2024-2026 ed è stata valutata dal Direttore Generale e dai Dirigenti di Area¹.

L'Ateneo di Bergamo ha dimostrato nel 2024 un'elevata capacità di raggiungimento degli obiettivi prefissati, con un tasso di successo particolarmente significativo. Su 57 obiettivi organizzativi monitorati, ben 47 (circa l'82%) sono stati completamente raggiunti, mentre solo 8 hanno registrato percentuali di completamento inferiori al 90%, spesso a causa di fattori esogeni o complessità tecniche non prevedibili in fase di programmazione.

I risultati delle strutture sono riportati in forma sintetica nella tabella sottostante.

Aggregati di strutture	Media punteggi obiettivi organizzativi	Dev. std punteggi obiettivi organizzativi
Area Didattica e Servizi agli Studenti	95,67	12,26
Area Ricerca e Terza Missione	100	0
Area Legale e Appalti	100	0
Area Risorse Umane	100	0
Amministrazione centrale	98,13	5,27
Presidi di Dipartimento e Servizio Centri di Ateneo	89,29	12,37

Nel 2024, l'**Area Didattica e Servizi agli Studenti** ha conseguito importanti risultati negli ambiti dell'orientamento e dell'internazionalizzazione. Sul fronte dell'orientamento in ingresso sono state sviluppate nuove iniziative di promozione delle Lauree magistrali co-progettate con i Dipartimenti, con particolare attenzione alle presentazioni in modalità "social media". Mentre per quanto riguarda l'orientamento in uscita, sono state potenziate le collaborazioni con le Pubbliche Amministrazioni del territorio per promuovere attività di tirocinio e placement, culminate nell'organizzazione di un Career Day PA che ha visto la partecipazione di circa 150 studenti e neolaureati. Al fine di incrementare l'attrattività internazionale, l'Ateneo ha partecipato a quattro eventi di promozione dell'offerta formativa all'estero (Marocco, Francia, Vietnam e Turchia). Sul versante dell'innovazione didattica, sono stati sviluppati con successo percorsi integrati di didattica digitale con utilizzo di supporti multimediali, rafforzando l'infrastruttura tecnologica a supporto dell'apprendimento.

Nell'ambito dell'offerta formativa e post laurea, è stata completata l'erogazione dei percorsi 30/36/60 CFU per la formazione iniziale degli insegnanti, con 748 partecipanti che hanno ottenuto l'abilitazione. Parallelamente, l'attuazione del processo di programmazione didattica dei Dipartimenti attraverso il sistema GDA, supportata da azioni di formazione mirata ai presidi, ha migliorato l'efficienza organizzativa interna.

È stata inoltre completata la revisione e l'adeguamento del Regolamenti degli studenti in coerenza con il nuovo Statuto, con particolare riferimento al Regolamento per la partecipazione degli studenti agli organi ed alle attività dell'Ateneo.

¹ Gli obiettivi della struttura Direzione Generale sono soggetti a valutazione da parte del Nucleo di Valutazione



L'**Area Ricerca e Terza Missione** ha conseguito significativi progressi nel rafforzamento delle attività di ricerca e nel potenziamento dei rapporti con il territorio. È stata completata la migrazione dei progetti su IRIS AP e rinnovato il Regolamento della Scuola di Dottorato. Sono state definite linee guida per la costituzione e gestione di Osservatori per la Ricerca e Terza Missione, analizzando diversi modelli esistenti (dal business-oriented al science-oriented) per identificare le variabili rilevanti. È stata implementata una serie di servizi per spin-off e start-up, preceduta da un'approfondita analisi del portafoglio servizi di altri Atenei e da interviste alle startup accreditate presso UniBg. È stata rinnovata la sezione "Ricerca" del sito web di Ateneo migliorando la struttura delle pagine e i contenuti. Inoltre, è stato completato l'obiettivo di supportare i Dipartimenti nell'implementazione del modello di monitoraggio e valutazione dell'impatto degli eventi di Public Engagement.

L'**Area Legale e Appalti** ha realizzato diversi obiettivi volti a migliorare i processi interni e le competenze del personale. È stato completato il trasferimento delle competenze tecniche in materia di contrattualistica pubblica, con l'organizzazione di più di 5 incontri formativi. È stato attuato un percorso guidato in materia di digitalizzazione del ciclo di vita dei contratti pubblici, con la realizzazione di 4 incontri formativi. È stato revisionato il regolamento per la tutela del dipendente pubblico che segnala illeciti (whistleblower) per l'adeguamento al D.Lgs. 24/2023, con implementazione delle procedure attraverso la pubblicazione sul sito del regolamento e una circolare con indicazione delle clausole da inserire nei contratti e nei bandi di gara. Per quanto riguarda i lavori pubblici, è stato completato il progetto di rifunzionalizzazione e il conseguente trasferimento dei servizi di segreteria studenti in via Calvi e la rifunzionalizzazione della sede di Sant'Agostino per rendere gli spazi più adatti alla fruizione da parte del personale e degli studenti. Infine, in merito alla realizzazione di spazi idonei a facilitare la socialità del personale, è stato predisposto il censimento degli spazi e avviata la procedura di gara avente ad oggetto la fornitura degli arredi.

L'**Area Risorse Umane** si è concentrata sulla gestione della comunicazione interna e sul monitoraggio della formazione del personale. In particolare, è stata rivista e aggiornata l'area intranet nelle sezioni relative alle informazioni sul personale, anche in seguito all'introduzione del nuovo CCNL del Personale Tecnico Amministrativo. Inoltre, è stato revisionato il regolamento per l'assegnazione dei sussidi al Personale Tecnico Amministrativo.

Nel corso del 2024, l'**Amministrazione Centrale** ha raggiunto risultati significativi su diversi fronti organizzativi e gestionali. La Direzione Generale si è concentrata sulla valorizzazione del patrimonio museale dell'Ateneo nell'ambito del progetto Open Campus.

La revisione, da parte del **Rettorato**, della modulistica per la concessione temporanea dell'Aula Magna di Sant'Agostino e per la richiesta del patrocinio non oneroso hanno permesso di ottimizzare i processi amministrativi, rendendo disponibili online i nuovi moduli con indicazioni più chiare per gli utenti.

L'adozione della nuova versione di Titulus e dei moduli Titulus Organi, a cura dei Servizi **Protocollo e Supporto Organi**, ha rappresentato un importante passo avanti nella digitalizzazione dei processi, con una revisione dei workflow e un'attenta formazione del personale.

Sul fronte della **qualità e della pianificazione strategica**, si evidenzia il completamento della raccolta documentale per il Rapporto di Autovalutazione in vista della Visita di Accreditamento Periodico, con la creazione di un'architettura digitale su Google Drive e l'organizzazione di un evento formativo dedicato. Parallelamente, è stata completata l'implementazione di SPRINT per il monitoraggio del Piano Strategico di Ateneo e del PIAO, oltre all'integrazione tra uBudget e SPRINT, a supporto del processo di predisposizione del bilancio unico di Ateneo di previsione annuale e triennale. Il servizio **Contabilità, bilancio e controllo** ha completato anche il processo di dematerializzazione dei giustificativi di spesa delle missioni.

Nei **Servizi Bibliotecari** è stata completata la revisione e razionalizzazione dei depositi librari, ottimizzando gli spazi disponibili.

Particolarmente incisive le attività del servizio **Comunicazione**, che ha ampliato la presenza dell'Ateneo sui canali istituzionali (social, chat, video, audio, brochure) e consolidato i rapporti con gli stakeholder. È stata inoltre promossa la diffusione della cultura della comunicazione sia in ambito Terza Missione, con la pubblicazione di guide e magazine dedicati, sia in ambito Ricerca, attraverso l'uscita



di "Universo Bergamo" e altri numeri di "WhatsOn". È stato infine completato il passaggio alle nuove piattaforme per la piena esposizione didattica.

Infine, i **Servizi Informativi di Ateneo** si sono concentrati sull'aggiornamento e il consolidamento del sistema di protezione perimetrale, con completamento dell'analisi del sistema e sostituzione della soluzione Firewall.

I **Presidi di Dipartimento** hanno raggiunto significativi progressi nell'ambito della gestione dati e reportistica con il censimento delle necessità informative per la predisposizione di report tramite Pentaho, progetto che ha evidenziato criticità utili per miglioramenti futuri, tra cui la necessità di perfezionare i tempi di allineamento dati e la fruibilità dell'interfaccia grafica.

Per quanto riguarda i **Centri di Ateneo** sono stati gestiti con successo i percorsi di formazione imprenditoriale rivolti a studenti e neolaureati (CREO Lab 2024 e Start Cup 2024) e sono stati redatti modelli standardizzati di protocolli, accordi e convenzioni per promuovere il coinvolgimento di soggetti esterni nelle attività scientifiche.

Nell'allegato alla presente Relazione sono riportati gli obiettivi assegnati a ciascuna struttura, il referente gestionale e gli eventuali coinvolti, l'azione strategica collegata, l'indicatore, la misurazione del risultato raggiunto al 31/12/2024, la valutazione e una breve descrizione con eventuale evidenza delle circostanze che ne hanno impedito il raggiungimento.

2.3 Monitoraggio intermedio

Come indicato nel SMVP, nel mese di luglio di ogni anno è stata prevista una ricognizione, con la possibilità di effettuare una rimodulazione, 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 2024-2026, approvato con delibera del Consiglio di Amministrazione del 17 settembre 2024. Le principali **variazioni apportate**, a seguito del monitoraggio, sono state le seguenti²:

- 1 obiettivo è stato eliminato e sostituito con un nuovo obiettivo
- Per 4 obiettivi è stata richiesta la modifica del nome
- Per 8 obiettivi è stata proposta la modifica fasi dell'indicatore di tipo SAL
- Per 1 obiettivi è stata proposta la modifica indicatore: si è passati da un indicatore di tipo SAL a un indicatore a semaforo
- Per 1 indicatore è stata richiesta la modifica target
- Per 1 obiettivo è stata proposta la modifica strutture coinvolte

Per il dettaglio delle proposte di rimodulazione approvate dal CdA si rimanda all'allegato dell'Aggiornamento PIAO 2024-2026 - sezione Performance pubblicato nella sezione [Amministrazione Trasparente](#) del sito web di Ateneo.

2.4 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.

² L'obiettivo dei Presidi di Dipartimento, essendo lo stesso che viene ripetuto per tutti i Presidi, è stato conteggiato una sola volta.



Codice Sprint	Nome	Ref. gestionale	Indicatore SAL	Peso fase	Obiettivo raggiunto	Valutazione
00-15-2024	Implementazione di una nuova piattaforma ticket per gestire la comunicazione con gli studenti	Carriere e servizi agli studenti	1. Predisposizione documentazione di gara e avvio della procedura	60	0	61
			2. Affidamento del servizio	20		
			3. Configurazione della piattaforma	20		

Nel primo semestre 2024 è stata condotta dal personale della segreteria studenti, supportato dai tecnici dei Sistemi informativi di Ateneo, una analisi delle esigenze funzionali e tecniche necessarie per la configurazione di una efficiente piattaforma di comunicazione con gli studenti ed è stata predisposta una prima bozza del documento da allegare al capitolato, inviata alla Centrale Acquisti in data 8/07/2024, che riepiloga le caratteristiche tecniche, con riferimento alle funzionalità lato utente e lato operatore ed alle funzionalità di monitoraggio e reportistica. Successivamente, in fase di monitoraggio intermedio era stata chiesta la rimodulazione degli obiettivi, poiché si era molto in ritardo rispetto al piano di lavoro fissato inizialmente in quanto il personale è stato impegnato in attività inizialmente non programmate (nuova modalità di gestione delle proclamazioni dei laureati, che ha visto coinvolto l'ufficio sia nel Tavolo di lavoro che ha definito l'iter procedurale che nella effettiva applicazione) o che comunque hanno comportato un carico di lavoro maggiore del previsto (introduzione di una terza sessione di selezione, autunnale, per i corsi di laurea triennale e magistrale ad accesso programmato e di finestre di valutazione e ammissione mensili per i corsi di laurea ad accesso libero) con prolungamento delle immatricolazioni tardive fino a inizio dicembre.

Inoltre, dall'incontro di avvio dei lavori relativi al PIAO 2025-2027 tenutosi in data 7/10/2024 è emersa, su indicazione del Prorettore delegato all'innovazione e alla transizione digitale dei processi e dei servizi di Ateneo, la necessità di ripensare alla soluzione prevista per la comunicazione con gli studenti, puntando su una soluzione più integrata e performante che utilizzi anche le nuove funzionalità derivanti dall'applicazione dell'Intelligenza artificiale. L'obiettivo è stato pertanto riproposto per l'anno 2025.

La valutazione prende in considerazione fattori endogeni ed esogeni. Per quanto concerne i fattori endogeni, si segnala il cambio di prorettore (avvenuto a ottobre 2024) che ha comportato un rallentamento nello sviluppo della progettualità. Parimenti, il Servizio Studenti è stato coinvolto nell'organizzazione delle cerimonie di proclamazioni delle lauree triennali e questo ha sottratto tempo e risorse alla realizzazione della documentazione di gara. Per quanto concerne i fattori esogeni, il crescente utilizzo dell'Intelligenza Artificiale nelle piattaforme dedicate ai servizi agli studenti, ha comportato la necessità di una riflessione in merito all'implementazione di chatbot all'interno del progetto, così da ottenere un prodotto performante e tecnologicamente all'avanguardia.

Codice Sprint	Nome	Ref. gestionale	Indicatore SAL	Peso fase	Obiettivo raggiunto	Valutazione
00-27-2024	Implementazione dell'applicativo PICA per la selezione dei docenti a contratto per bandi di insegnamento	Presidi di Dipartimento	1. Studio fattibilità	60	60	75
			2. Definizione del template con Cineca	20		
			3. Sperimentazione su un numero minimo di insegnamenti	20		

Non è stato possibile procedere con le fasi 2 e 3 in quanto, come già rilevato nel monitoraggio intermedio, sono state evidenziate criticità di alcune funzioni del nuovo gestionale della didattica - GDA. In particolare, a fronte della mancata interoperabilità tra GDA e PICA per la gestione dei contratti di insegnamento, l'obiettivo è stato riconsiderato declinandolo tra quelli del 2025 come "Revisione del processo di dematerializzazione degli incarichi di docenza" e coinvolgendo diversi gruppi di lavoro, il cui iter di costituzione ha preso avvio a settembre 2024.

La valutazione tiene conto della mancanza di interoperabilità tra GDA e PICA come fattore esogeno alle possibilità della struttura.



Codice Sprint	Nome	Ref. gestionale	Indicatore SAL	Peso fase	Obiettivo raggiunto	Valutazione
00-39-2024	Definizione di una procedura per aggiornare attraverso Aisberg-Iris la mappatura delle competenze di ricerca dei Dipartimenti e valutazione preliminare della gestione centralizzata delle APC	Servizi bibliotecari	1. Verifica delle modalità di gestione del processo di pagamento delle APC	60	80	90
			2. Confronto con Area RTM su creazione di report annuali per la condivisione delle informazioni relative ai costi dell'Open Access	20		
			3. Definizione di una procedura di aggiornamento e controllo dei dati da parte della struttura Bibliometria, ranking e open science	20		

La terza fase, confronto con Area Ricerca e Terza Missione su creazione di report annuali per la condivisione delle informazioni relative ai costi dell'Open Access, non è stata realizzata per la necessità di concentrare tutte le risorse del Servizio Bibliometria, ranking e open science e quelle dell'Area della ricerca e terza missione sulla VQR.

La valutazione tiene presente le cause esogene alle possibilità della struttura assorbita dalle attività dedicate alla Valutazione della qualità della ricerca (VQR).



3 PERFORMANCE INDIVIDUALE

3.1 Obiettivi individuali

Sulla base del SMVP in vigore per l'anno 2024 sono stati assegnati obiettivi individuali al Direttore Generale, ai Dirigenti di Area e ai Responsabili di posizione organizzativa. La valutazione degli stessi è stata effettuata dal Direttore Generale e dai Dirigenti di Area rispetto al grado di raggiungimento dei target definiti per gli obiettivi operativi individuali del PIAO 2024-2026³.

L'analisi complessiva dei risultati degli obiettivi individuali dell'Università di Bergamo evidenzia un quadro positivo, con un elevato numero di obiettivi che hanno conseguito il 100% del target prefissato. Su 113 obiettivi individuali monitorati, più dell'80% ha ottenuto una valutazione di pieno raggiungimento, mentre i restanti hanno comunque registrato percentuali di completamento significative, generalmente superiori all'80%.

Aggregati di strutture	Media punteggi obiettivi individuali	Dev. std punteggi obiettivi individuali
Area Didattica e Servizi agli Studenti	98,19	4,25
Area Ricerca e Terza Missione	98,15	5,35
Area Legale e Appalti	100	0
Area Risorse Umane	100	0
Amministrazione centrale	97,27	7,16
Presidi di Dipartimento e Servizio Centri di Ateneo	98,86	3,06

Nel corso del 2024, il personale con ruoli di responsabilità afferente all'**Area Didattica e servizi agli studenti** ha conseguito risultati positivi nel miglioramento dei servizi didattici e nel supporto alle diverse esigenze della popolazione studentesca. In risposta ai DD.MM. 1648 e 1649 del 19/12/2023, è stato coordinato con successo l'adeguamento dei Corsi di studio alle nuove classi di laurea, attraverso un'attenta analisi della nuova struttura della banca dati SUA CdS e la rimodulazione della progettazione del corso interateneo con l'Università Vita Salute San Raffaele. Sul fronte dell'aggiornamento e sviluppo di piattaforme esami e modalità di verifica dell'apprendimento digitali, si è completato l'aggiornamento della piattaforma QM e la migrazione delle domande da ILIAS a Moodle, migliorando sensibilmente gli strumenti di verifica dell'apprendimento. La riorganizzazione dell'Area Didattica e Servizi agli Studenti ha portato a una struttura più articolata ed efficiente, con l'istituzione di 4 Settori, 3 Servizi e 2 Unità Organizzative, mantenendo il coordinamento attraverso le figure EP esistenti. Particolare attenzione è stata dedicata all'inclusività, con una mappatura dettagliata delle iniziative a supporto di specifiche categorie di studenti (con disabilità e DSA, stranieri, lavoratori, fuori sede, con figli piccoli, sportivi, detenuti), evidenziando la necessità di migliorare la centralizzazione delle informazioni. L'adeguamento del Regolamento Didattico di Ateneo è stato completato con approvazione del Senato Accademico e parere favorevole del CUN, mentre è stata definita e implementata la struttura operativa del Centro CEFI, con l'elaborazione degli schemi deliberativi necessari. Infine, è stata predisposta la bozza del regolamento sulla doppia iscrizione, approvata dagli organi di governo nei primi mesi del 2025, per facilitare agli studenti una scelta consapevole dei percorsi formativi.

Per quanto riguarda gli obiettivi individuali del personale afferente all'**Area Ricerca e Terza Missione**, sono stati eseguiti una serie di interventi legati alla riorganizzazione e al supporto dei programmi di ricerca europei. È stata completata la definizione dell'organizzazione e dei processi di gestione della ricerca, delineando con precisione procedure e responsabilità per ottimizzare il supporto ai ricercatori. Parallelamente, l'Ateneo ha rafforzato il proprio posizionamento internazionale, raggiungendo pienamente l'obiettivo di promozione della Ricerca e della Terza Missione in contesti internazionali, facilitando l'ingresso nei principali network di ricerca e innovazione globali. Un traguardo significativo è stato ottenuto nell'ambito del supporto ai programmi di ricerca europei, con la conclusione della procedura di gara internazionale e l'aggiudicazione di un fornitore specializzato che ha erogato formazione mirata per i supervisor di progetti MSCA (Marie Skłodowska-Curie Actions) e

³ Gli obiettivi individuali del Direttore Generale sono soggetti a valutazione da parte del Nucleo di Valutazione



per i candidati ERC (European Research Council), oltre a servizi di consulenza e mentoring. La riorganizzazione interna ha interessato anche i dottorati di ricerca, con la definizione delle procedure di gestione all'interno dell'Area Ricerca e Terza Missione, includendo integrazioni e modifiche derivanti dalle sinergie identificate. Sebbene non completamente finalizzato, l'obiettivo di creazione di un comitato di esperti e mentor per il trasferimento tecnologico ha registrato progressi sostanziali.

Con riferimento alle posizioni organizzative dell'**Area Legale e Appalti**, sono stati conseguiti risultati positivi nel potenziamento e nella riqualificazione delle infrastrutture. La rifunzionalizzazione del complesso di via Fratelli Calvi ha visto l'attivazione di un appalto specifico per la fornitura di arredi d'ufficio e complementi di arredo, creando spazi più funzionali per i servizi di orientamento, accoglienza e informazione destinati agli studenti. Parallelamente, è stato ridefinito il processo di richiesta di attivazione delle procedure di importo superiore a 140.000 euro da parte delle strutture decentrate, con la redazione e condivisione di linee guida dettagliate che hanno razionalizzato e semplificato le procedure amministrative. Un importante traguardo è stato raggiunto anche nella progettazione e implementazione degli impianti multimediali delle aule didattiche, completando l'aggiornamento tecnologico necessario per supportare metodologie didattiche innovative e interattive. L'efficientamento nell'allocatione degli spazi ha portato alla rimodulazione dei servizi ai piani quarto e quinto dell'edificio in Palazzo Rezzara, alla creazione di nuovi spazi nel chiostro minore del complesso di Sant'Agostino (comprendenti un'aula, un locale ristoro e uffici dipartimentali) e all'ottimizzazione degli spazi nel complesso di via F.lli Calvi. Infine, il 2024 ha visto l'avvio dei lavori per la realizzazione di nuovi impianti sportivi nel complesso di via Statuto. Questi interventi testimoniano l'impegno concreto dell'ateneo nel miglioramento degli spazi fisici a supporto delle attività didattiche, di ricerca e di aggregazione della comunità universitaria.

Gli obiettivi individuali dei Responsabili di posizione organizzativa afferenti all'**Area Risorse Umane** si sono concentrati sulla formazione, sulla trasparenza delle procedure e sulla corretta gestione previdenziale. Di grande interesse è stato il percorso di Sviluppo Management Skills e Team building, che ha coinvolto tutti i responsabili di posizione organizzativa (dirigenti, responsabili di settore, di servizi e di Presidio). Sul fronte della standardizzazione dei processi, è stata completata la creazione dei manuali delle procedure docenti, con l'implementazione di una sezione dedicata nella pagina Intranet di Ateneo articolata in quattro aree specifiche per le diverse tipologie di concorso. Parallelamente, sono state formalizzate ben 14 procedure operative relative alle principali attività del servizio TA e Collaboratori al fine di formalizzare la prassi in essere. Sul versante previdenziale e contributivo, è stata completata con successo la chiusura delle posizioni TFR nell'ambito del nuovo processo integrato con la posizione assicurativa, mentre l'introduzione del sistema di verifica sistematico per ECA e UNIEMENS ha portato all'elaborazione di 15 richieste nel cassetto bidirezionale INPS, con la risoluzione di quasi tutte le problematiche identificate. Infine, è stata effettuata la verifica di tutte le posizioni contributive del personale strutturato in prossimità del pensionamento per il triennio 2025-2027, garantendo maggiore accuratezza e tempestività nella gestione delle future cessazioni. Questi interventi testimoniano l'impegno dell'ateneo nel miglioramento continuo dei processi di gestione del personale,

Il personale con incarichi di responsabilità dell'**Amministrazione centrale** ha implementato significativi miglioramenti nell'ottimizzazione dei processi interni, nell'adeguamento alle normative e nel miglioramento della comunicazione istituzionale. La revisione dell'indirizzario istituzionale ha portato a una razionalizzazione delle categorie di classificazione, facilitando la ricerca tramite filtri e l'aggiornamento periodico dei dati, con particolare attenzione all'inserimento delle date di aggiornamento e dei provvedimenti di nomina per l'indirizzario interno. Di rilevante importanza è stato l'aggiornamento della documentazione di Assicurazione della Qualità secondo il Modello AVA3, con la presentazione agli Organi Accademici del rinnovato Manuale della Qualità e il rilascio di ulteriori Linee Guida sul monitoraggio dei Piani strategici dei Dipartimenti, sulla Scheda di Monitoraggio Annuale e sull'interazione Docente-Studenti. Il personale dei Servizi Bibliotecari è stato adeguatamente preparato al passaggio verso una struttura con livelli gerarchici intermedi. La revisione del Regolamento di Amministrazione, finanza e contabilità è stata completata con la presentazione della bozza al Direttore Generale. Particolarmente efficace è stata la mappatura degli interventi adeguativi



dei Regolamenti di Ateneo, con la creazione di un file condiviso su Google Drive che ha permesso di monitorare e aggiornare costantemente lo stato di avanzamento degli adeguamenti normativi. Infine, la formazione dedicata agli asset della comunicazione ha visto la realizzazione di ben 15 eventi, rafforzando la consapevolezza e le competenze del personale nell'utilizzo degli strumenti comunicativi istituzionali. Queste azioni dimostrano l'impegno dell'ateneo.

Per quanto riguarda i **Presidi di Dipartimento** e il **Servizio centri di Ateneo**, il raggiungimento degli obiettivi individuali ha permesso di realizzare un'importante opera di riorganizzazione e standardizzazione normativa delle strutture dipartimentali e dei centri di ateneo. La revisione dello schema-tipo del Regolamento di Funzionamento dei Dipartimenti, avviata formalmente con la costituzione di un Gruppo di lavoro dedicato, ha seguito un approccio metodico e approfondito, partendo da un'analisi preliminare del regolamento vigente e identificando i punti di necessario adeguamento alle nuove disposizioni statutarie. Parallelamente, è stata completata la riorganizzazione delle attività amministrative per funzioni e procedure trasversali ai diversi Centri di Ateneo, realizzando una mappatura dettagliata delle attività correlate alle diverse funzioni amministrative.

Infine, gli obiettivi del **Direttore Generale** si sono concentrati sui seguenti temi del reclutamento, della creazione di un sistema di controllo di gestione e della sostenibilità. Le politiche di reclutamento hanno portato all'assunzione di 18 nuove unità di personale, con particolare attenzione al rafforzamento dell'Area Didattica e Servizi agli Studenti per l'internazionalizzazione e la programmazione didattica, dei Sistemi informativi e dell'Area Ricerca e Terza Missione. Parallelamente, sono stati avviati dialoghi con gli enti territoriali per individuare soluzioni abitative per il personale fuori sede. Per quanto riguarda la definizione di un sistema di controllo di gestione, il Servizio ha contribuito al primo monitoraggio strutturato del Piano Strategico di Ateneo 2023-2027, evidenziando l'importanza di potenziare i meccanismi di rilevazione dei dati per una governance più informata e consapevole. Sul fronte della sostenibilità, il progetto "UniBg in transizione" è partito con la costituzione di quattro gruppi di lavoro tematici (Carta dei Valori, Pianificazione Strategica per la Sostenibilità, Cruscotto della sostenibilità e Report di sostenibilità) e l'avvio della raccolta dati per il primo bilancio di sostenibilità. Inoltre, l'Ateneo ha elaborato un questionario approfondito sugli spostamenti casa-lavoro, basato su benchmark territoriali e precedenti rilevazioni, in preparazione all'individuazione di un mobility manager e all'attivazione di convenzioni per servizi di trasporto pubblico e parcheggi a tariffe agevolate.

Nell'allegato alla presente Relazione sono riportati gli obiettivi individuali, il referente gestionale, l'azione strategica collegata, l'indicatore, la misurazione del risultato raggiunto al 31/12/2024, la valutazione e una breve descrizione con eventuale evidenza delle circostanze che ne hanno impedito il raggiungimento.

3.2 Obiettivi individuali trasversali

Nel corso del 2024, l'Università di Bergamo ha posto particolare enfasi alla formazione continua del personale e al rispetto delle misure di anticorruzione e trasparenza. Ciò premesso, a tutti i Dirigenti e titolari di posizione organizzativa è stato assegnato di default un obiettivo individuale sul monitoraggio della frequenza dei corsi di formazione da parte dei propri collaboratori (peso 20%) e un obiettivo individuale riguardante il rispetto delle misure ANAC di anticorruzione e trasparenza (peso 5%).

L'obiettivo trasversale di garantire la **frequenza di corsi di formazione per tutti gli addetti**, come da Direttiva del Ministro Zangrillo del 28/11/2023 "Nuove indicazioni in materia di misurazione e di valutazione della performance individuale", ha registrato risultati positivi in tutte le strutture dell'Ateneo. Il monitoraggio, effettuato dal Servizio Organizzazione Welfare e Miglioramento continuo, ha evidenziato una partecipazione molto elevata, con la maggior parte delle strutture che ha raggiunto o superato il target prefissato. Per garantire un'equa valutazione, è stato applicato un criterio di cut-off a 24 ore per i collaboratori che hanno superato tale soglia formativa, valorizzando così un approccio qualitativo oltre che quantitativo all'aggiornamento professionale. I percorsi formativi hanno coperto un ampio spettro di competenze tecniche e trasversali, ponendo particolare attenzione alle tematiche



dell'anticorruzione e della trasparenza, elementi cruciali per consolidare una cultura organizzativa fondata sull'integrità e sulla responsabilità.

Per quanto riguarda il **rispetto delle misure di anticorruzione e trasparenza** stabilite dall'Autorità Nazionale Anticorruzione (ANAC), nel mese di settembre è stato condotto un monitoraggio secondo la metodologia definita dal Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza (RPCT). Questo processo di verifica ha coinvolto tutti i responsabili delle diverse aree, alimentando un processo di miglioramento continuo, che è confluito nella ridefinizione dell'allegato 5.3 del PIAO 2025-2027, con significativi affinamenti metodologici e procedurali.

Con riferimento all'adempimento degli obblighi previsti dalla Circolare n.1/ 2024 del MEF in merito alla riduzione dei tempi di pagamento delle pubbliche amministrazioni, è stato incluso tra gli obiettivi individuali dei soli Dirigenti - con peso 30% - il **rispetto del termine di 30 giorni per il pagamento delle fatture**, monitorato attraverso l'indice di tempestività dei pagamenti. Tutte le aree dell'Ateneo hanno registrato tempi di pagamento delle fatture inferiori al limite massimo di 30 giorni stabilito dalla normativa.

3.3 Monitoraggio intermedio

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:

- 3 obiettivi sono stati eliminati e sostituiti con nuovi obiettivi
- Per 3 obiettivi è stata proposta la modifica fasi dell'indicatore di tipo SAL
- Per 2 indicatori è stata richiesta la modifica target
- Per 1 obiettivo è stata richiesta la modifica del nome

Per il dettaglio delle proposte di rimodulazione approvate dal CdA si rimanda all'allegato dell'Aggiornamento PIAO 2024-2026 - sezione Performance pubblicato nella sezione [Amministrazione Trasparente](#) del sito web di Ateneo.

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.

3.4 Analisi degli scostamenti dagli obiettivi assegnati ai Dirigenti e Responsabili di posizione organizzativa

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.

Codice Sprint	Nome	Ref. gestionale	Indicatore KPI	Target	Obiettivo raggiunto	Valutazione
OI-5-2024	Frequenza di corsi di formazione di tutti i propri collaboratori, con particolare attenzione ai temi dell'anticorruzione e trasparenza	Economato - FARINA Eliana	Numero ore di formazione pro capite per ogni collaboratore	24	95,83	100

Il mancato raggiungimento del target è legato al fatto che parte del personale afferente all'u.o. svolge mansioni di portineria, per il quale è difficile trovare offerta formativa adeguata, la valutazione è stata adeguata di conseguenza.



Codice Sprint	Nome	Ref. gestionale	Indicatore KPI	Target	Obiettivo raggiunto	Valutazione
OI-45-2024	Frequenza di corsi di formazione di tutti i propri collaboratori, con particolare attenzione ai temi dell'anticorruzione e trasparenza	Carriere e servizi agli studenti - PERRUCCHINI Silvia	Numero ore di formazione pro capite per ogni collaboratore	24	87,50	90

Il mancato raggiungimento del target è motivabile dalla numerosità dei colleghi afferenti al Settore Carriere Studenti coordinati e dalle urgenze sopravvenute in corso d'anno, aggravate dall'assenza prolungata di alcuni colleghi, la valutazione è stata conseguentemente adeguata.

Codice Sprint	Nome	Ref. gestionale	Indicatore KPI	Peso fase	Obiettivo raggiunto	Valutazione
OI-47-2024	Adozione del regolamento che disciplina la doppia iscrizione per favorire una scelta consapevole da parte degli studenti	Carriere e servizi agli studenti - PERRUCCHINI Silvia	1. ricognizione delle linee guida in materia e individuazione degli aspetti da disciplinare, con particolare riferimento alle criticità emerse finora	60	80	85
			2. predisposizione della bozza di regolamento	20		
			3. approvazione da parte degli organi accademici	20		

Entro dicembre 2024 è stata predisposta la bozza del Regolamento ed è stata inviata agli altri uffici coinvolti (Servizio Offerta formativa e post-laurea, Servizio Diritto allo Studio e Servizio Dottorati di ricerca) con nota 233953 del 23/12/2024. Sulla base delle osservazioni ricevute è stato adeguato il testo del Regolamento che è stato poi approvato dal Senato Accademico e dal Consiglio di Amministrazione rispettivamente nelle sedute del 28 e 29 gennaio 2025.

L'obiettivo è stato solo parzialmente raggiunto entro il 31 dicembre, con approvazione del Regolamento da parte degli organi rinviata al mese di gennaio 2025, in quanto nel corso dell'anno la Responsabile è stata impegnata in attività non previste (nuova procedura di proclamazione dei laureati e da settembre supporto per la valutazione dei titoli esteri stante il trasferimento ad altro Ateneo della collega che se ne occupava). Inoltre, si è aggiunto il carico di lavoro derivante dalla nuova procedura di immatricolazione che si è protratta fino a inizio dicembre con l'introduzione della terza sessione di selezione autunnale che ha comportato la gestione di bando di ammissione, selezione e scorrimenti delle graduatorie in sovrapposizione con le procedure di ammissione alla scuola di specializzazione in Psicologia della salute e le PPV per l'abilitazione alla professione di psicologo.

La valutazione è stata incrementata in ragione del fatto che l'attività istruttoria è stata completata entro la fine dell'anno, pur in concomitanza con altre urgenze sopravvenute.

Codice Sprint	Nome	Ref. gestionale	Indicatore SAL	Peso fase	Obiettivo raggiunto	Valutazione
OI-107-2024	Preparazione e organizzazione di un servizio di biblioteca digitale	Servizi bibliotecari - BARDELLI Annalisa	1. Acquisizione e configurazione del software per la gestione della biblioteca digitale	60	80	90
			2. Analisi delle potenzialità del software riguardo la gestione dei beni archivistici	20		
			3. Individuazione del personale che possa occuparsi della gestione dei fondi archivistici	20		



Su parere della soprintendenza archivistica è stato acquisito il software Archimista per la gestione degli inventari archivistici, software gratuito distribuito da Regione Lombardia ed utilizzato anche dall'archivio di Stato di Bergamo. Questo software risulta più adatto di Alma D per la gestione del solo inventario, essendo stato prodotto specificamente per gli archivi, anche se non ha potenzialità di gestione degli oggetti digitali. Il software è raccomandato dalla Soprintendenza, che si riserva di non approvare i progetti di riordino che prevedano il solo uso di Alma D, software non specifico per la gestione di inventari archivistici. Gli inventari verranno quindi realizzati con questo software, riservando ad Alma D la gestione delle copie digitali quando si potranno realizzare (l'acquisizione dello scanner è legata alla disponibilità degli spazi del chiostro minore). Questo ha rallentato la terza fase "analisi delle potenzialità del software riguardo la gestione di beni archivistici" perché ora è necessario analizzare due software e l'eventuale interoperabilità tra loro; questa fase non è stata perciò ancora conclusa.

La terza fase non è stata raggiunta a causa di fattori esogeni estranei alla sfera discrezionale del Responsabile, pertanto si ritiene di assegnare una valutazione superiore.

3.5 Capacità e comportamenti organizzativi

Nel rispetto del SMVP in vigore per l'anno 2024, la valutazione delle capacità e dei comportamenti organizzativi è stata effettuata dai Responsabili di struttura per il personale tecnico amministrativo afferente alle stesse e dal Direttore Generale per i Dirigenti e i Responsabili Amministrativi degli uffici in staff alla Direzione Generale.

Per l'elenco delle capacità e comportamenti organizzativi per ciascuna categoria di personale valutato si rimanda alla sezione "La valutazione delle capacità e comportamenti organizzativi" del [SMVP](#) in vigore per l'anno 2024.

La tabella sottostante riporta la media dei punteggi ottenuti dal personale afferente a ciascuna area, distinguendo tra Dirigenti e Responsabili di posizione organizzativa e personale senza incarichi⁴.

Aggregati di strutture	Media punteggi comportamenti organizzativi	Dev. std punteggi comportamenti organizzativi
Area Didattica e Servizi agli Studenti		
Dirigenti e Responsabili di posizione organizzativa	94,13	5,25
Personale senza incarico	96,04	6,14
Area Ricerca e Terza Missione		
Dirigenti e Responsabili di posizione organizzativa	99,17	1,44
Personale senza incarico	95,53	4,87
Area Legale e Appalti		
Dirigenti e Responsabili di posizione organizzativa	97,33	3,31
Personale senza incarico	91,81	6,36
Area Risorse Umane		
Dirigenti e Responsabili di posizione organizzativa	93,69	5,52
Personale senza incarico	93,14	5,10
Amministrazione centrale		
Dirigenti e Responsabili di posizione organizzativa	93,75	2,19
Personale senza incarico	94,26	5,75
Presidi di Dipartimento e Servizio Centri di Ateneo		
Dirigenti e Responsabili di posizione organizzativa	92,67	2,28
Personale senza incarico	91,36	9,28

⁴ Sono esclusi dalla media dei punteggi dei comportamenti organizzativi gli addetti che non hanno svolto un servizio attivo di almeno 3 mesi



4 MIGLIORAMENTO DEL CICLO DELLA PERFORMANCE

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

Già con l'approvazione del primo PIAO l'Università di Bergamo ha avviato una riflessione critica rispetto al proprio modello di creazione di Valore Pubblico (VP), che è confluito nel PiSA 2023-2027. Come si evince dal PIAO 2024-2026, l'Ateneo ha consolidato l'**allineamento strategico**, rafforzando il collegamento diretto tra obiettivi operativi e Piano Strategico, garantendo che ogni azione amministrativa contribuisca in modo coerente alla realizzazione della visione d'insieme dell'istituzione. A tal proposito, nel mese di novembre è stata organizzata una giornata di lavoro dedicata alla definizione degli obiettivi operativi per il triennio 2024-2026 in cui sono stati coinvolti il Rettore, il Direttore Generale, i Prorettori, i Dirigenti e i Responsabili di struttura. Questo approccio ha permesso di creare un sistema a cascata dove le priorità strategiche si traducono efficacemente in obiettivi concreti e misurabili per tutte le strutture organizzative.

Parallelamente, l'**informatizzazione dei processi** ha rappresentato un significativo passo avanti nella gestione del ciclo della performance. L'implementazione delle piattaforme digitali integrate SPRINT e HR Valutazione Prestazioni ha consentito una gestione dematerializzata dell'intero processo. L'Ateneo di Bergamo ha infatti adottato, a partire da febbraio 2024, l'applicativo **SPRINT** per una gestione più efficace e trasparente di tutte le fasi del ciclo, dalla definizione degli obiettivi fino alla misurazione, oltre ad assolvere alla funzione di repository dei dati di monitoraggio. A partire dal mese di gennaio 2025, gli esiti del monitoraggio finale sono stati riportati automaticamente nel nuovo applicativo **HR Valutazione Prestazioni**, che gestisce la valutazione della performance individuale diversificata per ruolo organizzativo, permettendo la condivisione e la sottoscrizione delle schede di performance individuale tra persona valutata e valutatore. Questo sistema ha garantito maggiore accessibilità delle informazioni per tutti gli attori coinvolti, ha facilitato il monitoraggio in itinere degli stati di avanzamento e semplificato la fase di rendicontazione dei risultati. L'integrazione con i sistemi di gestione del budget ha inoltre migliorato la connessione tra risorse impiegate e risultati ottenuti, offrendo ai decisori una visione complessiva dell'efficacia ed efficienza delle azioni intraprese.

Questi due elementi hanno contribuito significativamente al miglioramento della cultura organizzativa orientata ai risultati, favorendo una maggiore consapevolezza del personale riguardo al proprio contributo agli obiettivi strategici dell'Ateneo e supportando il management nel processo decisionale basato su dati oggettivi e tempestivi.

L'analisi del ciclo di gestione della performance 2024 dell'Università di Bergamo ha evidenziato alcune aree di potenziale miglioramento che costituiranno la base per le azioni future.

In primo luogo, emerge la necessità di una maggiore **semplificazione degli obiettivi**. Nonostante i progressi compiuti, si rileva ancora una tendenza alla proliferazione di obiettivi operativi che, pur essendo coerenti con la strategia d'Ateneo, rischiano di frammentare l'azione amministrativa e di diluire l'attenzione su troppi fronti simultaneamente. Un significativo passo avanti in questa direzione è stato compiuto nella programmazione 2025-2027 con l'introduzione di una chiara differenziazione tra obiettivi di carattere progettuale e di continuità amministrativa. Questa distinzione consente di valorizzare adeguatamente sia le attività innovative, legate a specifici progetti strategici, sia la qualità dei servizi erogati in modo continuativo. Tale approccio, oltre a semplificare il quadro complessivo degli obiettivi, permette una più efficace allocazione delle risorse e una valutazione più puntuale dei risultati ottenuti in ambiti di attività che seguono logiche differenti.

Un secondo ambito di intervento riguarda l'**ascolto degli stakeholder**. Sebbene l'Ateneo abbia implementato diversi strumenti di rilevazione della soddisfazione degli utenti (e.g. rilevazione GoodPractice), il tasso di partecipazione rimane al di sotto delle aspettative, limitando la significatività dei risultati ottenuti. Per superare questa criticità, si intende potenziare la comunicazione relativa alle azioni di miglioramento intraprese a seguito dei feedback ricevuti, in modo da rendere più evidente agli stakeholder l'utilità del loro contributo.

Infine, appare opportuno investire nell'innovazione della valutazione attraverso l'**introduzione sperimentale di approcci complementari al tradizionale modello top-down**. A titolo di esempio, si valuterà l'implementazione di un sistema di valutazione bottom-up per i ruoli di responsabilità, che permetterà di raccogliere il feedback dei collaboratori sulla capacità di leadership e gestione del



**UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
DI BERGAMO**

personale dei rispettivi responsabili. Questa innovazione, già sperimentata con successo in altri atenei, potrà contribuire significativamente al miglioramento del clima organizzativo e allo sviluppo delle competenze manageriali, con particolare riferimento alla gestione delle nuove modalità di lavoro flessibile che caratterizzano l'attuale contesto lavorativo.

L'Ateneo è consapevole che questi interventi richiedono non solo modifiche procedurali ma anche un cambiamento culturale più profondo, che sarà supportato da adeguate iniziative di formazione e sensibilizzazione rivolte a tutti gli attori coinvolti nel ciclo della performance.



UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
DI BERGAMO

5 ALLEGATI

- Riepilogo monitoraggio finale e valutazione obiettivi operativi 2024