



Università degli studi di Bergamo

PIANO PERFORMANCE 2021-2023

Piano della Performance

Adottato con delibera del Consiglio di Amministrazione del 26 gennaio 2021

SOMMARIO

SEZIONE 1 – PIANO DELLA PERFORMANCE	3
PREMESSA	3
1. ANALISI DEL CONTESTO.....	5
1.1 IL CONTESTO ESTERNO.....	5
1.2 IL CONTESTO INTERNO.....	6
1.2.1 Il personale	6
1.2.2 Le risorse finanziarie	7
1.2.3 Gli studenti	9
1.2.4 Gli spazi	10
1.3 INQUADRAMENTO STRATEGICO DELL'ATENEO	11
1.3.1 Didattica.....	11
1.3.2 Ricerca e Terza Missione	13
1.3.3 Organizzazione, Infrastrutture e Servizi Di Supporto.....	14
1.3.4 Ambiti prioritari di intervento	15
2.LA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA	18
3.ANALISI DELLE AREE DI RISCHIO - PIANO TRIENNALE DI PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE 2021-2023.....	20
4.COMUNICAZIONE E TRASPARENZA	20
5.PERFORMANCE INDIVIDUALE: SISTEMI DI MISURA DELLE PRESTAZIONI E DEGLI INCENTIVI	21
Direttore Generale.....	21
Responsabili di Servizio e di posizione organizzativa.....	22
Responsabili Unità Organizzativa o di funzioni specialistiche.....	23
Personale di categoria D, C e B senza incarichi di responsabilità.....	23
6.IL POLA.....	23

SEZIONE 1 – PIANO DELLA PERFORMANCE

PREMESSA

Il presente Piano rappresenta lo strumento di gestione del ciclo della performance per l'Università degli Studi di Bergamo così come indicato dal D.Lgs. n. 150/2009 e s.m.i.. È stato elaborato secondo le Linee Guida in materia redatte in questi anni dall'ANVUR – comprese le “Linee Guida per la gestione integrata dei cicli della performance e del bilancio delle Università statali italiane” approvate dal Consiglio Direttivo dell'ANVUR con Delibera n. 18 del 23 gennaio 2019 –, che forniscono indicazioni operative per la gestione e la valutazione delle attività amministrative, seguendo i principi di semplificazione e integrazione. Il Piano tiene anche conto di quanto previsto dalle “Linee guida per la misurazione e valutazione della performance individuale n. 5” pubblicate dall'Ufficio per la valutazione della performance del Dipartimento della Funzione Pubblica a dicembre 2019 e recepisce le disposizioni del D.Lgs. n. 74/2017. Le disposizioni del D.Lgs. n. 74/2017 sono anche state accolte nel Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP) che è stato aggiornato dal Consiglio di Amministrazione, previo parere positivo del Nucleo di Valutazione dell'Ateneo, il 22 dicembre 2020.

Il presente piano è elaborato in conseguenza del **Piano strategico di Ateneo 2020-2022**, approvato dal Senato Accademico e dal Consiglio di Amministrazione rispettivamente nelle sedute del 16.12.2019 e 17.12.2019.

Il Piano Strategico d'Ateneo rappresenta il principale documento di pianificazione al quale si riferiscono tutti gli altri strumenti di programmazione, in un compiuto processo di definizione degli obiettivi, di controllo e valutazione dei risultati conseguiti. A partire dal Piano Strategico, in coerenza e in attuazione dello stesso, negli anni sono stati approvati dal Senato Accademico e dal Consiglio di Amministrazione i Piani di Sviluppo dei Dipartimenti – e i relativi aggiornamenti – predisposti da ciascun Dipartimento dell'Ateneo. Il presente documento è redatto in coerenza con i documenti strategici di Ateneo e dei Dipartimenti e dettaglia su quali obiettivi le Aree dell'Amministrazione Centrale e i Dipartimenti concentreranno l'attività nel triennio 2021-2023. Il Piano della Performance, strumento che dà avvio al ciclo di gestione della performance, è disciplinato per le Pubbliche Amministrazioni dal D.Lgs. n. 150/2009 e s.m.i.. È un documento programmatico triennale che, coerentemente con le risorse disponibili, precisa gli obiettivi, gli indicatori e i target su cui si baserà la misurazione, la valutazione e la rendicontazione della performance illustrata nella Relazione sulla Performance.

L'articolo 10 del D.Lgs. n. 150/2009, al comma 1, ricorda che il Piano è redatto con l'obiettivo di assicurare “la qualità, comprensibilità e attendibilità dei documenti di rappresentazione della performance”. Per quanto riguarda la qualità della rappresentazione della performance, l'articolo 5, comma 2, indica alcune importanti caratteristiche degli obiettivi, che devono essere: - rilevanti e pertinenti rispetto ai bisogni della collettività; - specifici e misurabili; - di stimolo per un significativo miglioramento della qualità dei servizi erogati e degli interventi; - temporalmente determinati; - commisurati a valori di riferimento; - confrontabili ai livelli di tendenza della PA almeno per il triennio precedente; - correlati alle risorse disponibili. La comprensibilità, altro requisito fondamentale, implica che all'interno del Piano si indichi il legame tra bisogni della collettività, missione istituzionale, priorità politiche, strategie, obiettivi e indicatori dell'amministrazione. Infine, l'attendibilità della rappresentazione implica la verificabilità ex post della correttezza metodologica del processo di pianificazione e delle sue risultanze.

Il Piano strategico è il punto di partenza in primis per l'individuazione dei programmi e degli obiettivi dell'Ateneo per il triennio 2021-2023 contenuti nel bilancio di previsione 2021 e successivamente per la definizione degli obiettivi della struttura amministrativa contenuti nel presente documento, nella consapevolezza che le azioni della struttura tecnico gestionale sono nei fatti la concretizzazione nella

quotidianità della vita gestionale delle direttrici strategiche che l'Università definisce per perseguire le proprie missioni istituzionali: didattica, ricerca e terza missione. Nel presente documento infatti si declinano le linee di sviluppo individuate nell'ambito della ricerca, della didattica e della terza missione in **obiettivi strategici e operativi** da assegnare alla struttura tecnico-amministrativa.

Nella redazione del presente Piano si è tenuto conto inoltre delle Linee Guida per la gestione integrata del Ciclo della performance delle università statali italiane, approvate dall'ANVUR nel luglio 2015, e delle integrazioni a tali Linee Guida fornite dall'ANVUR con la "Nota di indirizzo per la gestione del ciclo della performance 2018-2020", approvata dal Consiglio Direttivo dell'ANVUR in data 20.12.2017 nonché delle linee guida per la gestione integrata dei cicli della performance e del bilancio delle università statali italiane del gennaio 2019 che si concentrano sull'aspetto specifico del collegamento con il ciclo del bilancio.

Tenuto conto dell'emergenza sanitaria da COVID 19, il Consiglio dell'Autorità Nazionale Anticorruzione, al fine di consentire ai RPCT di svolgere adeguatamente tutte le attività connesse all'elaborazione dei Piani triennali per la prevenzione della corruzione e la trasparenza, ha deliberato di differire al 31 marzo 2021 il termine ultimo per la predisposizione e la pubblicazione dei Piani Triennali per la prevenzione della corruzione e la trasparenza 2021-2023.

Pertanto al momento viene elaborata solo la parte relativa alle performance la cui scadenza è mantenuta al 31.1.2021; il piano sarà integrato con la sezione relativa alla prevenzione della corruzione e della trasparenza.

Il presente piano vuole essere uno strumento finalizzato all'ottenimento di vantaggi organizzativi e gestionali dell'amministrazione ed alla puntuale messa a fuoco delle attese di tutte le parti interessate, favorendo una effettiva accountability e trasparenza, rendendo più efficaci i meccanismi di comunicazione interna ed esterna, migliorando il coordinamento tra le diverse funzioni e strutture organizzative.

L'anno 2020 è stato caratterizzato da un evento che ha stravolto ogni logica di programmazione: la pandemia da COVID-19 ha condizionato ogni attività e ogni scelta strategica per l'intero anno. Dal momento della dichiarazione di emergenza sanitaria intervenuta con dichiarazione dello stato di emergenza in conseguenza del rischio sanitario connesso all'insorgenza di patologie derivanti da agenti virali trasmissibili, in data 31 gennaio 2020, la priorità è stata la tutela della salute dell'intera comunità universitaria, con la conseguente conversione delle attività erogate in presenza in attività a distanza. Non è stato semplice, soprattutto considerato che l'università di Bergamo ha sempre messo al centro della sua organizzazione l'attenzione verso le persone, privilegiando la vita di comunità come elemento caratteristico dello stile di fare didattica, ricerca e anche della gestione.

In particolare, la struttura non disponeva di mezzi sufficienti per poter attivare uno switch immediato verso la didattica a distanza ma in tempi rapidissimi, con un enorme sforzo e l'impegno di tutti i soggetti coinvolti, ognuno per il proprio ruolo, si è riusciti a non perdere tempo, a non compromettere lo svolgimento delle attività accademiche e a rispettare gli impegni assunti con gli studenti.

Non si possono negare alcuni rallentamenti iniziali che sono stati superati in tempi rapidi; la situazione d'emergenza è stata colta come un'opportunità per guardare oltre e per affrontare il cambio di rotta verso la digitalizzazione, attivando un processo di innovazione delle infrastrutture tecnologiche dell'Ateneo, utile anche in futuro.

Svolgere attività a distanza implica, per forza di cose, un adeguamento alle nuove necessità; è necessario cambiare l'approccio alle consuete modalità di lavoro per affrontare le nuove sfide. Occorre approfondire e sviluppare competenze specifiche come organizzazione e disciplina.

Ci si è subito mossi per la realizzazione di un percorso formativo per aiutare il personale tecnico amministrativo e i docenti, a garantire ottime performance, trovare l'equilibrio tra competenze e strumenti.

Sin dall'inizio non ci si è limitati a considerare la didattica a distanza come una necessità legata alla fase emergenziale ma si è cercato di cogliere gli elementi più profondi e innovativi, considerando, la rivoluzione informatica e le potenzialità offerte dalla digitalizzazione come opportunità per dare una svolta all'attività didattica guardando verso nuovi orizzonti.

Al centro di questa dimensione sono state collocate le tecnologie audiovisive e, specialmente, quelle informatiche di ultima generazione. L'e-learning si basa essenzialmente sulla convinzione che l'apprendimento online possa facilitare non solo il lavoro dei docenti, ma anche l'accesso a risorse e servizi per la didattica da parte degli studenti, soprattutto nell'ottica di una formazione continua e personalizzata.

La programmazione dell'attività didattica a distanza ha richiesto quindi un approccio creativo che tenesse in considerazione la complessità del processo di apprendimento. Lo studente è stato messo in condizione di poter apprendere in autonomia, sfruttando quindi appieno le potenzialità del multimediale. Allo stesso tempo, però, il ruolo del docente ha continuato ad essere centrale nel processo di costante verifica dei risultati raggiunti dagli studenti e sono state ripensate le pratiche per la valutazione, e quindi per gli esami a distanza e la discussione delle tesi di laurea.

L'anno 2020 ha quindi segnato una parentesi nella programmazione strategica dell'ateneo ma si è mantenuto uno sguardo vigile sulle scelte adottate negli anni precedenti e su quelle da adottare per il futuro, non perdendo di vista l'andamento dei risultati dell'anno in corso.

1. ANALISI DEL CONTESTO

1.1 IL CONTESTO ESTERNO

L'Università opera in un contesto in cui convergono tre elementi essenziali: la concessione di una maggiore autonomia istituzionale alle università stesse, la valutazione della qualità della ricerca e dell'insegnamento che ciascun Ateneo offre, anche sulla base dell'autonomia concessa e infine, ma non meno importanti, i meccanismi competitivi di finanziamento orientati alla valorizzazione sulla base dei risultati realmente ottenuti.

In un simile contesto diviene fondamentale il modello di *governance* che deve puntare verso modelli di efficacia e di efficienza che permettano all'Ateneo di essere in grado di competere e di sostenere la valutazione.

La stessa valutazione deve essere intesa come un modello per accrescere la capacità di comunicare e di essere trasparenti nei confronti degli *stakeholders* interni ed esterni.

Come ben sappiamo, la tanto decantata autonomia universitaria che trova fondamento nell'art. 33 della Costituzione e poi nella L. 168/1989, opera poi in un'area di manovra delimitata da numerosi interventi legislativi.

La logica in cui ci si trova ad operare richiama il concetto fondamentale della responsabilizzazione, che deve rappresentare il punto di riferimento nella realizzazione dell'autonomia organizzativa; non ci può essere autonomia senza responsabilità e non ci possono essere obiettivi senza un momento di verifica e di valutazione. Il monitoraggio dei risultati in termini qualitativi e quantitativi della didattica e della ricerca, dell'efficacia e dell'efficienza delle strutture attraverso la fissazione di criteri, di indicatori e di standard deve entrare a far parte della logica organizzativa ordinaria dell'Ateneo, superando il preconcetto che si tratti di meri adempimenti senza un fine concreto.

L'autovalutazione rappresenta l'essenza della responsabilizzazione, ecco perché diventa fondamentale valorizzare, all'interno dell'organizzazione, gli aspetti che riguardano la programmazione e il controllo, supportati da adeguati sistemi di analisi critica dei risultati ottenuti.

È indispensabile spingersi verso l'adozione di sistemi organizzativi per la gestione della didattica e della ricerca che permettano di implementare la qualità per favorire un confronto nel mondo della competizione nazionale ed internazionale.

Ovviamente un limite alla possibilità di azione è rappresentato dalle risorse disponibili, umane e finanziarie. Nonostante il venir meno di una serie di vincoli normativi, soprattutto nell'ambito delle risorse umane, si può ancora affermare il sottofinanziamento dell'Università di Bergamo rispetto alla crescita che ha saputo realizzare nel corso dell'ultimo decennio.

Molti sono gli attori che governano il sistema universitario; in *primis* il ministero con le sue funzioni di programmazione, coordinamento e gestione delle risorse a disposizione dell'intero sistema; il Consiglio Universitario Nazionale, la Conferenza dei Rettori delle università italiane, il Consiglio Nazionale degli Studenti Universitari, con le loro funzioni consultive; l'Agenzia di valutazione del sistema universitario e della ricerca da cui dipendono le attività di valutazione e accreditamento condizionando le decisioni degli organi interni di ateneo.

Non possiamo ignorare poi la Regione e gli enti locali; la funzione strategica dell'Università per il territorio in cui opera è fondamentale per lo sviluppo del contesto sociale ed economico, pertanto nella definizione delle proprie scelte strategiche, l'Università deve saper dialogare con questi enti per definire strategie e obiettivi comuni, che tengano conto delle esigenze del tessuto imprenditoriale regionale,

attraverso un dialogo costante e condiviso; l'Università deve puntare a soddisfare il mondo in cui opera attraverso l'interazione costante con i referenti esterni, sviluppando autonomi strumenti di sostegno alla ricerca anche internazionale.

In questa riflessione va ricordata la situazione emergenziale che ha condizionato ogni aspetto della vita di ogni persona e di ogni comunità nell'ultimo anno. Il *lockdown* imposto dal Governo per fronteggiare il diffondersi dell'epidemia da Covid-19 ha imposto un cambiamento radicale e repentino dell'organizzazione e della gestione delle attività dell'Ateneo. Nonostante la necessità di sospendere le attività in presenza, l'università non ha mai smesso di funzionare grazie alle efficaci misure di contenimento e alla didattica a distanza con lo svolgimento degli esami e delle lezioni online, fino alle lauree da remoto.

In questo momento e si ha ragione di pensare anche per il prossimo anno, la situazione pandemica continuerà a condizionare le scelte e l'orientamento dell'ateneo, per forza di cose, ma questo non significa che si debbano dimenticare i propri obiettivi strategici, seppur con la consapevolezza che potranno essere perseguiti con modalità e strumenti anche alternativi.

1.2 IL CONTESTO INTERNO

L'organizzazione dell'Università degli studi di Bergamo sta attraversando un periodo di trasformazione per rispondere alla crescita che l'Ateneo ha saputo realizzare negli ultimi anni. Di seguito un'analisi dell'evoluzione delle cifre che caratterizzano la struttura e l'esistenza dell'Ateneo che già da sole sono molto significative rispetto alla necessità di orientare la pianificazione delle attività verso una logica di ridefinizione e revisione della struttura organizzativa e dei processi che la governano.

1.2.1 Il personale

Il numero di docenti e ricercatori in servizio all'1.1.2021 è pari a 377 unità.

Il personale tecnico-amministrativo in servizio alla medesima data è pari a 249 unità di cui 2 Dirigenti a tempo indeterminato e un dirigente esterno ai ruoli di ateneo con l'incarico di Direttore Generale e 1 dipendente a tempo determinato; il numero di collaboratori ed esperti linguistici è pari a 8. L'attuale Direttore Generale si è insediato il 1.3.2020, nel momento dell'insorgere dell'epidemia.

Negli ultimi anni il personale ha visto un incremento delle unità anche se, ad oggi, tale crescita è messa a dura prova dall'ancora più repentina crescita della popolazione studentesca. Ad oggi si contano circa 56 studenti per docente 84 studenti per ogni unità di personale tecnico amministrativo di molto superiore rispetto ai valori medi presenti oggi negli altri atenei italiani comparabili con il nostro.

Docenti, ricercatori e personale tecnico e amministrativo superano le 600 unità. La crescita è stata comunque contenuta dalle politiche nazionali sul reclutamento che hanno posto un blocco sul "turnover" dell'anno precedente, che per il nostro Ateneo è limitato vista la giovane età media del personale docente e amministrativo. In considerazione dei positivi parametri economico-finanziari e di costo del personale dal 2016, il nostro ateneo ha tuttavia potuto beneficiare, nella ripartizione del turnover di sistema di una quota superiore. La legge di bilancio per il 2019 ha poi previsto uno strumento straordinario, definito "facoltà assunzionali straordinarie", attraverso il quale il MIUR, a seguito di specifica richiesta delle università corredata dal parere del collegio dei revisori dei conti in merito alla sostenibilità economica finanziaria dei maggiori oneri strutturali a carico del bilancio di ateneo, assegna punti organico oltre il turnover.

Il D.M. n. 441 del 10 agosto 2020 -Contingente assunzionale delle Università - ha attribuito le facoltà per l'assunzione di personale a tempo indeterminato e di ricercatori a tempo determinato per l'anno 2020. In considerazione degli indicatori che si sono confermati estremamente positivi, sono stati assegnati 18,96 punti organico pari al 237% del turnover dell'anno precedente, portando ad un peso percentuale a livello di sistema pari a 0,97%.

A questo si dovrebbero aggiungere le facoltà assunzionali premiali, su cui al momento (data di stesura della nota) il Ministero non si è ancora espresso.

Con il D.M. n. 84 del 14 maggio 2020 - Piano straordinario per la progressione di carriera dei ricercatori a tempo indeterminato in possesso di abilitazione scientifica - sono state assegnate risorse per consentire la progressione di carriera dei ricercatori universitari a tempo indeterminato in possesso di

abilitazione scientifica nazionale. Le procedure dovranno rispettare le indicazioni circa la proporzione tra bandi ai sensi dell'art. 18 e ex art. 24, comma 6, della legge n. 240/2010. L'assegnazione complessiva è pari a euro 113.531 e il numero dei ricercatori che potranno godere del passaggio di ruolo dipende dall'esito delle procedure rispetto ai candidati già in servizio presso l'ateneo.

Con il D.M. n. 83 del 14 maggio 2020 – Piano straordinario 2020 per il reclutamento ricercatori di cui all'art. 24, comma 3 lettera b) della L. 240/82010 – sono state assegnate le risorse destinate all'attivazione di contratti di ricercatore a tempo determinato di cui all'articolo 24, comma 3, lettera b), della legge 30 dicembre 2010, n. 240 (ricercatori di tipo b), il cui trattamento economico è determinato in misura pari al 120 per cento del trattamento iniziale spettante al ricercatore confermato a tempo pieno, per un costo unitario comprensivo degli oneri a carico dell'amministrazione pari a circa € 60.027 annui. Il reclutamento di ricercatori di tipo b) dovrà avvenire con presa di servizio dal 1° gennaio 2021 ed entro il 30 novembre 2021 o, comunque, in presenza di motivati impedimenti oggettivi, non oltre il 30 aprile 2022. Sono stati assegnati 17 posti realizzando un'incidenza sul sistema pari a 1,06%. Anche in questo caso l'assegnazione è frutto di criteri premiali.

Il dettaglio del personale all'1.1.2021 confrontato con l'anno precedente è il seguente:

Personale Università di Bergamo:	1.1.2021	1.1.2020
Professori ordinari	92	93
Professori associati	160	147
Ricercatori universitari	48	59
Ricercatori a tempo determinato	77	67
Collaboratori ed esperti linguistici	8	9
Personale tecnico amministrativo di cui	249	239
Categoria B	14	12
Categoria C	154	153
Categoria D	70	62
Categoria EP	8	8
Dirigenti a tempo indeterminato	2	3
Direttore Generale	1	1

1.2.2 Le risorse finanziarie

La seguente tabella evidenzia il trend del FFO negli ultimi anni, a livello nazionale e dell'Ateneo.

	2009	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
FFO Italia (milioni €)	7.483	6.699	6.751	6.699	6.582	6.509	6.509	6.598	6.818
Variazione FFO cumulata		-10,48	-9,78	-10,48	-12,04	-13,02	-13,02	-11,83	-8,89
FFO Unibg (milioni €)	36,6	35,3	39,1	41,6	42,5	43,3	45,0	49,5	55,5
Variazione FFO cumulata		-3,55	+6,83	+13,66	+16,12	+18,31	+22,92	+35,25	+51,64
Quota FFO Unibg (%)	0,489	0,527	0,579	0,62	0,645	0,628	0,691	0,750	0,814

A partire dal 2010 il modello di assegnazione del finanziamento ai singoli Atenei ha previsto l'utilizzo di criteri di valutazione riferiti alla didattica ed alla ricerca, in cui prevalgono, ogni anno in modo più rilevante, aspetti di tipo premiale rispetto a criteri di tipo storico.

Il modello di riparto prevede l'assegnazione di una quota base e di una premiale. La quota base (circa il 26% delle risorse disponibili) prevede l'assegnazione a ciascuna Università, in proporzione al peso di

ciascun Ateneo con riferimento al criterio del costo standard di formazione per studente, e in base alla serie storica. La quota premiale (pari a circa il 28% delle risorse disponibili) è assegnata secondo le percentuali e i criteri di seguito indicati:

- 60% in base ai risultati conseguiti nella Valutazione della qualità della ricerca (VQR 2011-2014);
- 20% in base alla Valutazione delle politiche di reclutamento relative al triennio 2017-2019, utilizzando in particolare i dati relativi alla VQR 2011-2014;
- 20% in base agli indicatori di risultato di cui all'art. 3 del decreto ministeriale 25 ottobre 2019 (prot. n. 989) relativo alle linee generali di indirizzo del triennio 2019-2021.

A questo si aggiunge l'intervento perequativo destinato a ricondurre la variazione del FFO 2020 di ogni università entro l'intervallo (0%; +4%) rispetto al FFO 2019. Questo ha costituito un freno rispetto alla potenziale assegnazione meritata dall'Università di Bergamo, comportando una decurtazione di circa 1,7 milioni di euro.

A queste voci si aggiungono gli incentivi per obbligazioni assunte nei pregressi esercizi e per interventi specifici, incentivi per chiamate dirette ai sensi della legge 230/2005 e di docenti esterni all'ateneo e altri interventi specifici.

Il nuovo modello di finanziamento, introdotto a partire dal 2014, ha consentito al nostro Ateneo di migliorare la propria posizione e recuperare in parte la distanza dalla media del sistema.

L'Ateneo pur con un Fondo di sistema decrescente o stabile ha migliorato notevolmente la propria incidenza sul sistema: la quota di finanziamento nel 2020 è pari allo 0,814% del totale, a fronte dello 0,489% del 2009.

Complessivamente, anche la sostenibilità economico-finanziaria dell'Ateneo, già in condizioni di stabilità, ha visto un ulteriore progressivo miglioramento negli ultimi anni. La tabella seguente dà conto del posizionamento dell'Ateneo rispetto ad alcuni indicatori economico-finanziari previsti ed elaborati dal MUR che hanno peraltro un'incidenza nell'assegnazione della quota di turnover per nuove assunzioni o per valutare la possibilità di assumere ricercatori di tipo A) al di fuori dei limiti di turnover.

INDICATORI ECONOMICO - FINANZIARI E PATRIMONIALI	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Entrata FFO - Fondo funzionamento statale (mln€)	35,3	39,1	41,6	42,5	43,6	47,6	53,8
FFO Italia	6.699	6.751	6.699	6.582	6.509	6.509	6.598
Costo del Personale dipendente (mln €)	32,4	30,7	30,7	30,4	29,0	30,0	31,9
Costo del Personale dipendente su FFO (%)	91,7	78,4	73,8	71,5	66,1	63,2	59,3
Indicatore spesa personale - Unibg (%)	63,61	63,89	57,26	56,2	54,65	55,07	53,19
Indicatore spese personale - sistema universitario (%)	72,38	72,10	69,61	68,38	67,71	66,06	n.d
Indicatore di sostenibilità economico finanziaria (ISEF) - Unibg	1,20	1,19	1,34	1,37	1,42	1,41	1,41
Indicatore di sostenibilità economico-finanziaria (ISEF) - sistema universitario	1,10	1,11	1,15	1,18	1,18	1,24	n.d
Debito verso banche (mln €)	17,5	12,1	10,9	9,69	8,8	7,78	6,77
Indicatore di indebitamento - Unibg (%)	6,58	6,61	4,98	3,86	3,54	3,47	3,02
Indicatore di indebitamento - sistema universitario (%)	4,40	4,31	3,05	3,05	2,75	3,02	n.d

Dai dati riportati in tabella si possono trarre le seguenti considerazioni:

- a. La quota di FFO ricevuta dall'Ateneo dal 2013 al 2020 è stata crescente pur con un Fondo di sistema stabile;
- b. l'indicatore relativo alla spesa di personale si mantiene ad un livello pressoché stabile nonostante l'aumento dei costi del personale in termini assoluti. Non dobbiamo dimenticare che è stato superato il limite al turn-over delle assunzioni, che sono state sbloccate le dinamiche stipendiali sia per i docenti che per il personale tecnico amministrativo e dirigente. Per il personale docente sono stati ripristinati gli scatti biennali ed è stato approvato, nel 2019, un DPCM che prevedeva l'aumento degli stipendi e siamo in attesa dell'approvazione di un altro provvedimento analogo; per il personale tecnico amministrativo e dirigente sono stati rinnovati i rispettivi CCNL e si confida nell'ulteriore aggiornamento considerato che il periodo di applicazione è già superato. Nonostante questo l'indicatore si mantiene su livelli stabili grazie al corrispondente aumento del FFO.
- c. l'indicatore di sostenibilità economico-finanziaria (che per essere positivo deve essere maggiore di 1), è superiore alla media di sistema. Significa che il bilancio dell'Ateneo ha margini di spendibilità superiori a quelli del sistema;
- d. l'indicatore di indebitamento è decrescente dal 2013 al 2019, anche se rimane superiore a quello del sistema fino al 2018 (dato 2019 non disponibile) e ciò in relazione al recente sviluppo infrastrutturale che ha richiesto negli anni scorsi il ricorso al mercato del credito.

Dall'analisi svolta si può concludere che l'Ateneo, ha costruito un proprio percorso nel tempo che permette di poter disporre di una situazione economico-finanziaria equilibrata e con possibili margini di spesa incrementale utilizzabili, certamente con prudenza, per obiettivi di sviluppo sostenibile.

1.2.3 Gli studenti

Nel piano strategico 2017-2019 il progetto di crescita e di sviluppo vedeva tra gli obiettivi più concreti il raggiungimento entro il 2020 della soglia di 20.000 studenti.

Le azioni intraprese hanno portato l'Ateneo ad un percorso di crescita tale che il traguardo è stato raggiunto già nel 2018, anno del 50° anniversario di fondazione, con due anni di anticipo rispetto al target.

Tale numero è la sintesi di un risultato più ampio, frutto dello sforzo e della tensione di tutto l'Ateneo verso l'eccellenza nella Didattica, nella Ricerca, nella relazione con il territorio e con i partner stranieri, attraverso le persone che vivono ogni giorno l'Ateneo: gli studenti, i docenti e ricercatori, il personale tecnico-amministrativo e il Paese. Questo risultato apre uno scenario nuovo per l'Ateneo che vede ora la necessità di ridefinire la propria strategia considerando quanto fatto finora.

Gli studenti iscritti nell'a.a. 2019/2020 risultano essere 22.686.

Per l'anno accademico 2020/2021 è stato introdotto il numero programmato per tutti i corsi di laurea triennale proprio per contenere la crescita del numero di iscritti al fine di garantire la qualità della formazione e dei servizi collegati che l'Ateneo è chiamato a fornire ai suoi studenti. Infatti, riconoscendo i limiti dal punto di vista della disponibilità di spazi e del rapporto docenti/studenti ma anche personale tecnico amministrativo/studenti, l'Ateneo ha ritenuto necessario porre un limite alla numerosità massima di studenti per ciascun corso di laurea per non compromettere i risultati in termini qualitativi della propria capacità di formazione.

Aumentano gli studenti provenienti da fuori provincia residenti in regione, cosa che conferma l'attrattività dell'Ateneo in Lombardia, regione con grandi competitor che nel solo capoluogo annovera alcune tra le più prestigiose università a livello nazionale e internazionale. Inoltre, aumentano anche gli studenti stranieri, a conferma che il processo di internazionalizzazione dell'Ateneo bergamasco sta procedendo nella giusta direzione.

I segnali positivi della crescita costante devono portare il nostro ateneo a tenere sempre alti e sostenibili i livelli della didattica, della ricerca e della formazione della persona, da sempre prioritari per la nostra Università.

Andamento numero iscritti in Italia e in UniBG

Studenti	2008/09	2012/13	2013/14	2014/15	2015/16	2016/17	2017/18	2018/19	Δ 2019/2020	Δ 2019-2008
Italia*	1.812.261	1.720.650	1.685.460	1.663.325	1.648.374	1.665.549	1.692.568	1.720.674	1.730.563	- 81.698 (-4,5%)
UniBG**	15.415	15.697	15.087	15.761	16.561	17.337	18.792	20.378	22.686	7.271 (+47,2%)

* Fonte: Open Data MIUR (<http://dati.ustat.miur.it/dataset/iscritti>) - Anagrafe Nazionale degli Studenti universitari agosto 2020

** Fonte: Database segreteria UniBG

1.2.4 Gli spazi

Gli spazi sono una criticità rispetto alla crescita della numerosità degli studenti, del numero di docenti e personale e rispetto all'evoluzione strategica dell'Ateneo nel suo complesso e si sta lavorando per acquisirne di nuovi.

Gli spazi disponibili sono aumentati per poter far fronte alla crescita del numero di studenti: gli immobili di proprietà e in locazione sono passati da 44.000 mq nel 2006 a 60.000 mq nel 2009, fino agli attuali quasi 70.000 mq. Gli investimenti già pianificati porteranno questi valori a superare i 90.000 mq entro i prossimi 5 anni. A questi poi si aggiungono i quasi 5.000 mq del Centro Universitario Sportivo.

Le strutture didattiche sono oggi caratterizzate da 8.510 posti aula (1.316 in più del 2009), 289 posti biblioteca, 580 posti mensa e 159 posti nelle residenze universitarie. La disponibilità di sale studio è passata da mq. 1.003 del 2013 agli attuali mq 2.717, con un incremento utile a seguito dell'acquisizione degli spazi ex Alasca in Via Pignolo e dei nuovi spazi nel palazzo Bassi Rathgeb.

Il Consiglio di Amministrazione nella seduta del 27 novembre 2020 ha approvato la risoluzione del contratto di comodato per la porzione in uso di quell'edificio e contestualmente la costituzione del diritto di usufrutto su bene di interesse storico e artistico per l'intero edificio, aggiungendo altri 710 mq circa alla disponibilità dell'Ateneo; questo spazio aggiunto sarà in parte adibito a uffici/studi docenti e in parte manterrà la funzione museale ed espositiva andando ad ospitare la collezione d'arte contemporanea "Mario e Ada De Micheli" che per ora è oggetto di un contratto di comodato a titolo gratuito e che, dopo le adeguate procedure di catalogazione, potrà essere oggetto di donazione all'Ateneo, incrementando il patrimonio dell'Ateneo.

Nel mese di luglio è stato sottoscritto l'atto integrativo all'accordo di programma con Comune di Bergamo, Cassa Depositi e Prestiti e Regione Lombardia per l'intervento di riqualificazione della ex Caserma Montelungo e Colleoni.

L'opera prevede la realizzazione di una residenza da gestire nell'ambito del diritto allo studio, con 282 posti letto e 7 aule didattiche di diverse dimensioni e capacità. L'intervento potrà godere del contributo di Regione Lombardia pari a 15 milioni di euro. Al momento siamo in attesa del parere di congruità del prezzo pattuito da parte dell'Agenzia del Demanio per proseguire con le operazioni previste dal cronoprogramma definito nell'ambito dell'accordo di programma.

A seguito della chiusura dell'accordo con la Provincia, l'Ateneo ha acquisito circa 1.500 mq localizzati in via Calvi, che nel disegno iniziale avrebbero dovuto essere destinati a spazi per le attività amministrative con contestuale razionalizzazione degli spazi attualmente utilizzati per l'amministrazione presso la sede di via dei Caniana. In merito, il Consiglio di Amministrazione ha affidato a professionisti esterni uno studio di fattibilità sulla riqualificazione del complesso, che tenesse conto di tutti gli immobili ad uso universitario che insistono nel Polo di Caniana, per una possibile riconfigurazione delle destinazioni funzionali finalizzata ad accrescere la qualità e l'efficacia dei servizi. Ciò ha portato, dopo confronti diretti con la governance di Ateneo, a prospettare una complessiva ipotesi di redistribuzione di spazi, funzioni e servizi con la nascita, in via Calvi, di un plesso destinato per intero ai servizi di front office per gli studenti, nel plesso di Caniana una ricollocazione di spazi funzionali – didattica, uffici, studi docenti – e il possibile rilascio degli spazi di San Bernardino che potrebbero avere buone prospettive di valorizzazione commerciale.

Nella seduta del C.A. del 17.12.2019, Il Rettore aveva illustrato e proposto un'eventuale ipotesi di razionalizzazione degli spazi dell'Ateneo, che potrebbe configurare il "Polo economico", con aule e uffici docenti, e con la relativa biblioteca economica, occupare l'intero edificio di via dei Caniana; parte degli

uffici amministrativi non dedicati all'utenza, occupare la sede di via Moroni (attualmente sede del Dipartimento di Giurisprudenza); gli uffici amministrativi con utenza occupare la sede di via Fratelli Calvi, una volta ristrutturata; il "Polo giuridico", con aule e uffici docenti, con la relativa biblioteca giuridica, nonché parte degli uffici centrali dell'amministrazione sempre non dedicati all'utenza, occupare l'immobile della attuale sede dell'Accademia della Guardia di Finanza. In questo immobile, altresì, si potrebbero ricavare fino a 300 posti letto, per studenti e una ventina di posti letto per visiting professor, nonché sarebbero anche utilizzabili per l'Ateneo, in quanto già presenti, spazi comuni, posti auto, la mensa e un impianto sportivo con annessa piscina (da adibire a CUS).

Lo strumento per ottenere il risultato auspicato di pervenire in tempi rapidi alla riqualificazione degli edifici ai fini della realizzazione del Campus di Giurisprudenza, potrebbe essere il contratto di partenariato, uno strumento già utilizzato per assicurare la realizzazione di interventi di social housing a favore di altre università che consente di procedere in modo spedito e di acquisire la disponibilità di strutture e servizi di cui questo Ateneo ha necessità.

Naturalmente si tratta di ipotesi che devono trovare conferme attraverso le opportune interlocuzioni ed approfondimenti con i soggetti interessati, ma appare indubbia l'utilità di approfondire il tema.

1.3 INQUADRAMENTO STRATEGICO DELL'ATENEO

1.3.1 Didattica

L'Università degli Studi di Bergamo è articolata in tre poli:

- il polo umanistico, dislocato nelle sedi di Bergamo Alta, comprende i Dipartimenti di Scienze Umane e Sociali, di Lingue e Letterature Straniere e di Lettere, Filosofia, Comunicazione;
- il polo economico-giuridico, situato in Bergamo Bassa, comprende i Dipartimenti di Giurisprudenza, di Scienze aziendali e di Scienze economiche;
- il polo ingegneristico si trova nel Comune di Dalmine, a pochi chilometri dalla città di Bergamo e comprende i Dipartimenti di Ingegneria e Scienze applicate e di Ingegneria gestionale, dell'informazione e della produzione.

L'offerta formativa dell'Università di Bergamo si articola ora in 15 corsi di laurea triennale, 20 corsi di laurea magistrale, 2 corsi di laurea quinquennale a ciclo unico e un corso di laurea a ciclo unico in inglese interateneo, con sede amministrativa presso l'Università degli studi di Milano Bicocca. È presente anche un corso di laurea magistrale a ciclo unico in "Giurisprudenza per gli allievi ufficiali della Guardia di Finanza", in convenzione con l'Università degli Studi di Milano Bicocca e con l'Università di Roma "Tor Vergata", con sede amministrativa a Bergamo. I corsi di laurea presentano 46 diversi curricula di studi. La lingua inglese è utilizzata nella didattica di 6 corsi di Laurea Magistrale, di 3 curricula sempre di Laurea Magistrale e nel corso di Laurea in Medicine and Surgery interateneo con Università degli studi di Milano-Bicocca e la University of Surrey (UK). Viene inoltre utilizzato in alcune discipline del corso di Laurea Magistrale in Filosofia che offre ai propri studenti una didattica internazionalizzata grazie agli accordi di cooperazione stipulati con University of Oxford e Max Planck Institute for the History of Science di Berlino. Inoltre, a partire dall'anno accademico 2019/2020, l'Ateneo ha promosso la diffusione dell'insegnamento delle discipline in lingua inglese nei corsi di Laurea Triennale, proposta che è stata accolta con favore da tutti i Dipartimenti, i quali hanno messo a disposizione dei propri studenti alcuni moduli all'interno dei propri piani di studio.

Questa offerta formativa andrà ulteriormente ad arricchirsi nell'a.a. 2021/2022 grazie all'istituzione di 2 nuovi corsi di laurea magistrale proposti in lingua inglese (rispettivamente in Mechanical Engineering e in Economics and Finance) e di un corso di laurea interateneo in Scienze politiche e strategie globali, con sede amministrativa presso l'Università Vita-Salute San Raffaele. Inoltre, il corso di laurea in "Giurisprudenza per gli allievi ufficiali della Guardia di Finanza" verrà erogato in via esclusiva presso questo ateneo.

In numerosi corsi di Laurea Magistrale gli studenti possono conseguire un doppio titolo presso atenei statunitensi, tedeschi, francesi, spagnoli, rumeni e cinesi oltre che all'Università degli studi di Bergamo. Dall'a.a. 2021/2022, inoltre, sarà avviato il primo doppio titolo per un corso di laurea triennale, nell'area linguistica. Gli accordi di doppio titolo rientrano nella prospettiva di apertura internazionale dell'Università di Bergamo, che ha sviluppato numerosi programmi di mobilità della didattica. Nell'a.a. 2019/2020 tali

programmi hanno portato 443 studenti a effettuare un periodo di studio all'estero in paesi europei o extraeuropei, nonostante la pandemia sviluppata da gennaio 2020. I medesimi programmi hanno poi ospitato 273 studenti provenienti da atenei stranieri. L'Università di Bergamo è anche l'Ateneo statale con la maggior quota di docenti stranieri a contratto rispetto ai docenti di ruolo. In aggiunta a ciò, dall'a.a. 2019/2020 è iniziata in via sperimentale la proposta UniBg-Plus un progetto didattico interdisciplinare, costituito da tre insegnamenti di cui due a scelta libera e uno complementare e aggiuntivo (da 5 o 6 CFU), che arricchirà la formazione degli studenti con competenze trasversali, permettendo loro di avere una migliore visione delle dinamiche che caratterizzano la realtà odierna, allo scopo di sviluppare i processi decisionali e di problem-solving utili per le richieste del mondo del lavoro.

Le risorse stanziare nel budget 2021 per le azioni programmate nell'ambito della linea di intervento "didattica" sono pari a € 4.243.676 (nel 2020 è stato stanziato un importo pari a € 4.441.115).

Si tratta del finanziamento dell'offerta formativa dell'Ateneo, compresa l'attività didattica per i Corsi di laurea in lingua straniera e le azioni organizzative per favorire l'internazionalizzazione dei percorsi di studio degli studenti.

A partire dalla fine del mese di febbraio 2020, l'emergenza COVID-19 ha colpito in modo drammatico il mondo, e la Provincia di Bergamo in modo particolare. La pandemia ha creato emergenze e priorità non immaginabili al momento della stesura e approvazione del Piano Strategico Ateneo (PSA) 2020-22. L'Ateneo d'intesa con le altre università lombarde e in accordo con le competenti Autorità in materia, in via cautelativa e precauzionale ha immediatamente sospeso ogni attività in presenza o che comportasse la presenza del pubblico e ha contemporaneamente trasferito tutte le attività didattiche in modalità a distanza, garantendo la continuità delle attività formative, le sessioni di laurea e gli esami di profitto, consentendo il proseguo delle attività accademiche. L'eccezionale gravità della situazione legata alla pandemia richiederà sforzi organizzativi e risorse anche nel corso del 2021.

L'Ateneo avanza comunque nell'attuazione della programmazione strategica prevista dal Piano Strategico 2020-22 su vari livelli.

In relazione ai processi del sistema AVA, proseguiranno le attività di monitoraggio delle azioni dei Dipartimenti e dei Corsi di Studio volte a superare le criticità rilevate dalle CEV nel rapporto di Accreditamento Periodico.

In linea con quanto fatto nell'estate 2020, sarà promosso lo strumento della 'Conferenza dei Servizi' a garanzia di un coinvolgimento e una partecipazione più efficace di tutte le strutture centrali coinvolte.

Particolare attenzione sarà posta al coinvolgimento della componente studentesca nei processi di progettazione e autovalutazione dei percorsi formativi. Anche in considerazione delle mutate condizioni ambientali, proseguirà il ciclo di interventi formativi destinati all'aggiornamento del personale docente e del personale tecnico amministrativo dedicato ai processi di AQ Didattica.

Per quanto riguarda l'offerta formativa, per garantire la sostenibilità della didattica, nell'a.a. 2020/21 è stato introdotto il numero programmato contingentato per i Corsi di studio triennali. Per l'a.a. 2021/22 si sta valutando l'opportunità della conferma della scelta su tutti i Corsi triennali o solo su alcuni e l'eventuale estensione ad alcuni Corsi di laurea magistrale che si sono rivelati molto richiesti.

Il PSA prevede, per l'a.a. 2020/21, l'istituzione di nuovi Corsi di studio e la revisione e il rafforzamento di Corsi di studio già attivi.

Il Progetto Teaching Quality Programm, come ridefinito nel 2020, sarà confermato nel 2021, con l'obiettivo di rafforzare un percorso di valutazione e di ulteriore incremento dei livelli qualitativi della didattica erogata dalla nostra Università.

Le linee strategiche di sviluppo dell'internazionalizzazione previste nel Piano Strategico, quali il rafforzamento della dimensione internazionale della didattica sotto il profilo della mobilità studentesca (incoming e outgoing), l'attrazione di qualificata popolazione studentesca internazionale e l'incentivazione della presenza di visiting professor (incoming/outgoing), verranno declinate nel corso dell'anno in funzione dell'evolversi della situazione.

Il focus si estenderà dalla mobilità solo fisica alla mobilità virtuale o blended; inoltre, il primo semestre dell'anno 2021 sarà dedicato ad un lavoro di analisi di tutte le partnership attivate in relazione al nuovo programma quadro Erasmus 2021-2027.

Le attività di orientamento in entrata e uscita si concretizzeranno in azioni di ampliamento e rafforzamento delle relazioni con la rete scolastica e istituzionale del territorio, potenziamento dei servizi di tutorato e *counselling* interno per gli studenti iscritti, implementazione del monitoraggio e della

valutazione dei tirocini e delle aziende ospitanti, promozione di eventi di orientamento professionale e di rapporti con aziende e istituzioni pubbliche e private, sia in riferimento ai tirocini che ai percorsi di apprendistato di III livello.

1.3.2 Ricerca e Terza Missione

Per migliorare la qualità della ricerca dell'Ateneo e favorire sia il miglioramento del posizionamento dell'Ateneo e dei singoli Dipartimenti nelle graduatorie nazionali sia l'inserimento all'interno di ranking internazionali, l'Ateneo intende proseguire l'evoluzione del sistema di ripartizione delle risorse di Ateneo destinate alla ricerca secondo criteri aggiornati, coerenti ed in linea con la VQR, disponendo un progressivo aumento dei fondi distribuiti in modo premiale, che tenga conto delle differenze dell'attività di ricerca dei vari Settori Scientifico Disciplinari.

Sulla base del modello di ripartizione delle risorse, il Senato Accademico nella seduta del 28.10.2020 ha proposto criteri per l'assegnazione ai Dipartimenti dei finanziamenti per la ricerca 2021. I Dipartimenti sono coinvolti in un processo di allineamento agli stessi criteri di Ateneo, finalizzato ad aumentare le percentuali di premialità nella ripartizione dei fondi, a promuovere l'Integrità e l'Etica della ricerca (Research Integrity) intesa quale insieme dei principi e dei valori etici, dei doveri deontologici e degli standard professionali sui quali si fonda una condotta responsabile e corretta da parte di chi svolge, finanzia o valuta la ricerca scientifica, nonché da parte delle istituzioni che la promuovono e la realizzano.

Il potenziamento del lavoro nell'ambito dell'assicurazione della qualità della ricerca dell'Ateneo e dei dipartimenti, attraverso il ciclo di miglioramento continuo dell'AQ della Ricerca, è il punto di forza su cui l'Ateneo sta insistendo per raggiungere eccellenti performance nella ricerca.

Ovviamente è necessario consolidare e incrementare i Servizi di Ateneo a supporto della Ricerca per potenziare l'azione sinergica e strategica delle iniziative di Ateneo. A fronte di una crescita della capacità di attrarre finanziamenti pubblici e privati, ci si scontra con l'obiettivo sottodimensionamento organico della tecnostruttura che deve assicurare il supporto tecnico amministrativo alle attività core. Queste ragioni evidenziano non solo la necessità di intervenire con tutti gli strumenti a disposizione per ridurre il gap dimensionale, ma anche la necessità di individuare ogni possibile margine di miglioramento della struttura organizzativa per garantire ed accrescere, se possibile, i livelli di efficienza ed efficacia complessiva.

Diviene fondamentale intervenire sui processi con azioni che promuovano i servizi a supporto della ricerca anche in previsione del nuovo programma quadro europeo per la ricerca e l'innovazione 2021-2027, Horizon Europe, promuovere la partecipazione a bandi competitivi nazionali e internazionali, favorire e migliorare la comunicazione dei risultati e dell'attività di ricerca, promuovere interventi formativi, rivolti ai ricercatori e al PTA addetto alla ricerca, per garantire la corretta applicazione della normativa GDPR all'ambito della ricerca.

Rimane di primaria importanza l'attenzione al reclutamento di docenti e ricercatori di "qualità".

Le risorse stanziati nel budget 2021 per le azioni programmate nell'area "Ricerca" sono pari a € 5.306.511 (nel 2020 è stato stanziato un importo pari a € 3.972.584). Le assegnazioni sono riepilogate nella tabella che segue:

	2020	2021
- Importo complessivamente assegnato ai Dipartimenti per l'attività di ricerca inclusa Cattedra Unesco	1.545.584	1.620.511
- Programma OutGoing Visiting UniBG	190.000	220.000
- Progetto StaRS (ASSEGGNI RICERCA + visiting)	1.887.000	2.716.000
- Partecipazione dell'Ateneo ai progetti di ricerca	350.000	750.000
Totale	3.972.584	5.306.511

Le risorse stanziare nel budget 2021 per le azioni programmate nell'ambito dell'area "Terza Missione" sono pari a € 543.000 (nel 2020 è stato stanziato un importo pari a € 515.000).

L'ANVUR ha ritenuto necessario assicurare una definizione comprensiva del concetto di "trasferimento tecnologico", non limitandolo alle attività di brevettazione e di imprenditorialità accademica, ma estendendolo alle molteplici attività attraverso le quali la conoscenza originale prodotta dalle università e dagli enti di ricerca viene trasformata e resa disponibile alla società e al sistema economico.

Le iniziative in ambito di terza missione saranno finalizzate principalmente al potenziamento e valorizzazione delle seguenti linee strategiche di intervento:

- valorizzare il ruolo strategico e istituzionale della terza missione di Ateneo;
- promuovere il trasferimento tecnologico dei risultati della ricerca e attività di imprenditorialità giovanile;
- proiettare la terza missione di Ateneo su una scala nazionale e internazionale;
- consolidare il ruolo dell'Ateneo come motore di innovazione culturale, sociale, economica e tecnologica del territorio e rafforzare le relazioni con altri enti e istituzioni culturali del territorio.

1.3.3 Organizzazione, Infrastrutture e Servizi Di Supporto

Uno degli obiettivi assegnati nell'anno 2020 al Direttore Generale che si è insediato il 1 marzo 2020 riguardava proprio la necessità di rivedere l'organizzazione al fine di creare una struttura in grado di rispondere e presidiare tutte le attività caratteristiche del sistema universitario, comprese quelle più innovative e di supporto al sistema decisionale e strategico. Un primo intervento sulla riorganizzazione è stato presentato al Consiglio di Amministrazione nella seduta del mese di settembre e sono state attivate a decorrere dal 1.10.2020.

La modifica ha interessato in particolare la Direzione Personale Logistica e Approvvigionamento che comprendeva al suo interno servizi che si ritiene debbano essere posizionati direttamente in staff al Direttore Generale; è stato creato il Servizio affari generali e legali che gestisce il sistema documentale di Ateneo (protocollo), il supporto agli organi di ateneo, gli affari generali, i provvedimenti autorizzativi e disciplinari, l'eventuale contenzioso e anche la segreteria del Direttore Generale. Inoltre si è data una identità all'Ufficio Tecnico e Logistica, per riconoscere l'importanza delle attività di cui si occupa nella gestione sicura dell'Ateneo ed è stata rivista la struttura del Servizio Gestione Risorse Umane. L'Università degli Studi di Bergamo è cresciuta molto ed ha raggiunto dimensioni che non permettono più la concentrazione sotto un unico dirigente della gestione amministrativa dell'Ateneo. In particolare, le procedure di selezione di personale docente, ricercatore, personale tecnico amministrativo e assegnisti di ricerca sono diventate davvero numerose e richiedono una specificità nella gestione oltre che di un numero adeguato di addetti.

L'organigramma attuale è consultabile al seguente link:

<https://www.unibg.it/amministrazione-trasparente/organizzazione/articolazione-uffici>

All'interno della direzione didattica e servizi agli studenti, sono emerse una serie di difficoltà che si sono acuitizzate nel corso della pandemia, sicuramente aggravate dalle attività connesse alla gestione della didattica a distanza, degli esami e tesi a distanza e dalla gestione delle selezioni per l'accesso ai corsi a numero programmato. Si ricorda che per l'anno accademico 2020/2021 l'Università di Bergamo ha introdotto il numero programmato nei corsi di laurea triennale per tutelare e garantire la qualità del servizio vista la crescita progressiva del numero di matricole degli anni precedenti. Inoltre, a causa della pandemia, il ministero ha demandato a tutti gli atenei, anche quelli non direttamente interessati, la gestione dei test per l'accesso ai corsi di laurea di Medicina e Chirurgia e Odontoiatria, per limitare gli spostamenti degli studenti e per ridurre i numeri di studenti in ogni sede. Tutte queste attività hanno oppresso il servizio che, nonostante l'impegno di tutti gli addetti ha richiesto un'analisi delle difficoltà su cui si elaborerà nel breve periodo una riorganizzazione dei processi.

Da un confronto con la Direzione Generale e alcuni membri del Presidio della Qualità è emersa l'esigenza di centralizzare alcune attività legate agli Adempimenti del Sistema AVA ANVUR. La creazione di una struttura unica consentirebbe infatti di perseguire non solo delle *Economie di Scopo* nelle procedure di Valutazione e Autovalutazione, ma anche ottimizzare il sistema e gli strumenti di *Gestione della Conoscenza* in uso.

In tal senso, la Direzione Generale ha espresso l'intenzione di costituire nel futuro prossimo una **Struttura dedicata** che possa presidiare in maniera trasversale le fasi di programmazione strategica e monitoraggio legate alle missioni istituzionali.

Di seguito sono riportate alcune criticità rilevate durante l'attività ordinaria nel rapporto tra uffici e servizi. Tali criticità riguardano principalmente le modalità organizzative, tecniche e di lavoro in adozione e possono rivelare spazi fattivi di miglioramento, di consolidamento e di correzione:

- **la conoscenza è tacita e non codificata:** non sempre è immediato risalire a chi detiene stabilmente una data informazione, chi la gestisce, chi la adopera e con che finalità istituzionali. Questo aspetto si ripercuote anche in una scarsa condivisione delle *buone prassi* tra uffici.
- **la comunicazione tra uffici non è sistematica:** l'interlocuzione tra uffici e servizi risulta sporadica e segue criteri spesso più discrezionali che istituzionali. I protocolli di comunicazione interna non sono sempre espliciti e non è sempre evidente l'identificazione degli uffici interessati a un dato affare / procedura / attività.
- **l'attitudine alla progettazione va stimolata:** le strutture e gli uffici non sempre possiedono strumenti metodologici per proporre migliorie ai servizi erogati di pertinenza. In alcuni casi la mancata tendenza alla progettazione, percepita come estremamente onerosa, rischia di essere una vera e propria resistenza a soluzioni innovative.

Tali criticità evidenziano la situazione di **sostanziale frammentazione** che inficia alcune delle procedure proprie dell'Assicurazione della Qualità a livello centrale e periferico. Tale frammentazione potrebbe essere ricondotta, quantomeno in parte, alla 'verticalità' con cui le strutture operano. L'impostazione 'per funzioni' infatti cozza con l'approccio 'per processi' che è invece tipico dell'AQ e che è condizione fondamentale per il perseguimento del *Miglioramento Continuo*.

1.3.4 Ambiti prioritari di intervento

Al fine di superare le criticità sopracitate è necessario creare una struttura trasversale che presidi in maniera efficace, anche solo nel supporto ai servizi preesistenti per le relative competenze.

Sono necessarie linee di intervento che si basino su un **approccio 'per processi'** in modo da identificare gli uffici coinvolti, da analizzare le interazioni esistenti e che consenta anche la definizione puntuale delle tempistiche (e.g. Gantt di progetto) e delle responsabilità (e.g. Matrice RACI-VS).

a) Corretto utilizzo dei sistemi informativi

Attualmente molti degli applicativi in uso non sono utilizzati nel pieno delle loro potenzialità. È necessario quindi, partendo da un'analisi dei processi, adottare nuove procedure che superino la gestione frammentata e con strumenti non convenzionali di ogni attività.

b) Riesame di Ateneo e dei Dipartimenti

Come segnalato dalle CEV durante la visita di Accredimento Periodico del 2018 dai processi di pianificazione strategica dell'Ateneo non emerge in maniera evidente l'applicazione del ciclo PDCA. In tal senso, si renderebbe opportuna, anche ai fini della trasparenza, la redazione periodica di 'Riesami di Ateneo' che possano rimodulare le azioni per perseguire gli obiettivi strategici, anche in funzione delle mutate condizioni ambientali. Tale processo, ad oggi, non è in essere in UniBg a livello centrale. A livello Dipartimentale viene effettuato un Riesame limitatamente alla Ricerca e alla Terza Missione, ma non è sempre chiaro quanto questo sforzo autocritico contribuisca alla programmazione strategica. Inoltre, anche per coerenza di contenuti, il Riesame delle strutture periferiche dovrebbe essere quanto più integrato su tutte le missioni istituzionali.

Si renderebbe necessario, in tal senso, una strutturazione più puntuale dei processi di AQ Ricerca che ad oggi è meno 'normata' e 'temporizzata' dell'AQ Didattica (fronte per la quale è stato, ad esempio, recentemente elaborato un dettagliato Scadenziario della Didattica o un Calendario delle Estrazioni Statistiche).

c) Conferenza dei Servizi "permanente"

A valle del monitoraggio delle criticità post-visita CEV, la Direzione Generale ha indetto una Conferenza dei Servizi su proposta del PQA per discutere alcuni 'Requisiti di Qualità' di Ateneo. L'istituto della Conferenza dei Servizi risulta valido in quanto consente ai Responsabili dei Servizi (e ai Prorettori di riferimento) di confrontarsi periodicamente su alcune tematiche di natura strategica e organizzativa. Tale Istituto, che nel 2020 è stato adoperato per riprendere gli esiti della visita di accreditamento, potrebbe rivelarsi funzionale anche al monitoraggio, ad esempio, dei rilievi del Nucleo di Valutazione e dei commenti delle Commissioni di Ateneo e interdipartimentali.

Non da ultimo un confronto sistematico consentirebbe di ragionare in maniera più concertata anche sugli interventi formativi - necessari per perseguire alcuni indirizzi strategici - che non si esauriscono nelle competenze specifiche, ma che spaziano anche in ambiti più propriamente organizzativi (project management, comunicazione interna, strumenti per la produttività, mappatura di processo).

d) Revisione dell'impianto documentale e del Sistema di Gestione della Qualità

Il PQA in questi mesi ha avviato un cantiere per la stesura del 'Manuale della Qualità', il documento ispiratore dei principi dell'AQ che descrive il Sistema di Gestione della Qualità adottato in Ateneo. Il lavoro preliminare comporta un'attività di benchmarking strumentale a raccogliere le buone pratiche a livello nazionale.

All'interno dell'Ateneo emerge una difficoltà interpretativa dell'impianto documentale complessivo. Il Piano Strategico, il Ciclo della Performance e il Bilancio di Previsione devono essere organici e sintonizzati tra loro. La reportistica prodotta dai Servizi non si deve esaurire in un'elencazione delle attività svolte, ma deve essere accompagnata da commenti critici e di slancio prospettico. La condivisione della finalità di questi strumenti è fondamentale affinché non vengano percepiti come mero adempimento, ma come occasione di riflessione, di autocritica e di progettazione.

e) Condivisione, confronto e integrazione dei processi trasversali.

Per salvaguardare l'unicità dell'attività dell'Ateneo e la condivisione non solo della *mission* ma anche delle strategie e delle attività necessarie al suo raggiungimento, è fondamentale che si instaurino relazioni di reciprocità tra le diverse unità organizzative. A questo fine, oltre alla Conferenza di servizi, saranno promossi incontri periodici tra i Responsabili.

f) Gestione della situazione pandemica

Considerato che lo stato di emergenza relativo alla pandemia da Covid-19 verrà prorogato ancora almeno per diversi mesi, la gestione della situazione emergenziale rimane il focus principale di attenzione al fine di tutelare la salute di tutti coloro che gravitano all'interno della comunità universitaria e della società in genere.

Le decisioni organizzative sono già state tutte implementate, sia in relazione all'attività didattica che a quella amministrativa e di supporto in genere, pertanto si ritiene che questi aspetti non debbano costituire un limite rispetto agli ambiti di intervento su cui ci si è sforzati comunque di definire degli obiettivi strategici e operativi sfidanti.

Questo a rappresentare che l'Ateneo ha recepito come modalità di lavoro ordinaria **lo smart working** ed ha superato la situazione di parziale stallo che ha caratterizzato i primi mesi dell'emergenza.

Il Piano della formazione diretta al personale terrà comunque ancora conto delle necessità di fornire un supporto a tutto il personale circa la capacità di gestire le relazioni lavorative a distanza e attraverso innovativi sistemi di comunicazione.

g) Rapporti con Ateneo Bergamo S.p.A.

Il C.A. nella seduta di dicembre 2020 ha deliberato il rinnovo della convenzione tra l'Università degli studi di Bergamo e Ateneo Bergamo S.p.A. per l'affidamento di servizi strumentali alle funzioni

dell'Università, e il relativo Contratto di Servizio con decorrenza primo gennaio 2021 e termine in data 31 dicembre 2029. Le innovazioni contenute nella Convenzione confermano la volontà di valorizzare le competenze maturate fino ad ora, con procedure risultate strumentali allo svolgimento dei propri compiti e delle proprie funzioni istituzionali, ma anche per ragioni connesse alla strategia di sviluppo ed estensione dei servizi affidati, quali il sistema della gestione degli immobili e quello informatico. Per tale motivo assumono importanza fondamentale la sinergia e la professionalizzazione di Ateneo Bergamo S.p.A per continuare a sviluppare investimenti e a mantenerli, potendo contare su una solida ed importante infrastruttura, in grado di offrire servizi di maggiore convenienza economica, rispetto a quanto reperibile sul mercato, anche in ragione del know-how in possesso della Società.

2. LA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

Partendo dal quadro di programmazione riportato nel paragrafo precedente, il Direttore Generale, attraverso un confronto con i Responsabili dei Servizi tecnico-amministrativi, ha provveduto a definire piani di azione per il conseguimento degli obiettivi strategici definiti dal Piano strategico 2020-2022. A seconda della struttura tecnico-amministrativa interessata, il piano di azione è declinato in specifici obiettivi operativi, corredati da indicatori e relativi target. Nella definizione degli obiettivi e dei target si è tenuto conto delle risorse umane, strumentali e finanziarie a disposizione di ciascuna struttura.

La performance organizzativa qui rappresentata è riferita all'attività amministrativa e gestionale, pertanto gli obiettivi individuati per le linee di intervento Didattica, Ricerca e Terza Missione si riferiscono alle attività amministrative e gestionali di supporto al mandato istituzionale in termini di ricerca, didattica e terza missione. Gli obiettivi dell'area "organizzazione, infrastrutture e servizi di supporto" si riferiscono alle attività essenziali per il funzionamento dell'organizzazione e il mantenimento delle strutture.

Il *cascading* rappresentato nell'albero della performance contiene unicamente il primo livello, ossia l'individuazione degli obiettivi strategici per ciascuna area; il secondo livello, ovvero la relativa declinazione in obiettivi operativi è riportata nei prospetti allegati (Allegato n. 2).

L'Allegato n. 1 individua gli obiettivi strategici di Ateneo, trasversali alle diverse strutture e la cui realizzazione è di diretta responsabilità del Direttore generale. La scheda in esame riporta unicamente obiettivi strategici, e non anche quelli operativi o piani di azione, a cui sono associati degli indicatori che hanno un respiro più generale. Infatti i target posti a questi indicatori e la successiva misurazione del loro raggiungimento, consentono di verificare l'andamento complessivo dell'Ateneo perché rappresentano di fatto una sintesi delle linee strategiche di sviluppo tracciate nei documenti programmatici.

Allo stesso modo la percentuale di raggiungimento di tali obiettivi concorre in parte alla valutazione del Direttore Generale (40%), in quanto è di sua competenza porre in essere le azioni necessarie per conseguire tali risultati e vigilare sull'andamento generale dell'Ateneo. Proprio durante i colloqui con i Responsabili di Servizio emergono i piani di azione (vedi allegato 2) attraverso cui si intende realizzare ciascun obiettivo strategico. Nell'allegato 1, e quindi sotto la diretta responsabilità del Direttore generale, non si riportano tutti gli obiettivi strategici indicati nell'albero della performance di cui alla pagina successiva ma solo quelli che si ritengono più idonei a monitorare e verificare l'andamento complessivo dell'Ateneo in quanto:

- trasversali a più Servizi: non vengono riportati quelli che sono assegnati, per la loro peculiarità, solo a uno o al massimo due servizi;
- più strettamente connessi con le linee strategiche individuate nei documenti programmatici dell'Ateneo;
- alla loro realizzazione concorrono più Responsabili di Servizio e il Direttore generale ha la responsabilità finale del loro perseguimento.

L'Allegato n. 2 è costituito dalle schede di ciascun Servizio, con l'indicazione delle aree strategiche di riferimento, degli obiettivi strategici in cui si articolano e con la declinazione in obiettivi più operativi che, insieme agli indicatori e ai target, possono essere intesi come piani di azione delle singole strutture. La responsabilità per il loro conseguimento è del Responsabile di ciascuna struttura.

Per quanto sopra esposto si evidenzia come gli obiettivi strategici che sono contenuti in entrambi gli allegati sono valutabili sia direttamente (allegato 1) sia indirettamente (allegato 2), mentre la valutazione degli obiettivi strategici riportati solo nei singoli Servizi è unicamente indiretta.

La tipologia degli indicatori impiegata è la seguente:

- indicatori di efficacia: verificano l'adeguatezza delle attività prodotte rispetto ai bisogni degli utenti e al grado di soddisfazione dell'utente, misurato anche attraverso la somministrazione di questionari;
- indicatori di efficienza: esprimono la capacità di utilizzare le risorse in modo sostenibile e tempestivo nel processo di produzione ed erogazione del servizio o, la capacità di realizzare servizi minimizzando il tempo e/o le risorse impiegati.

A seguito dell'individuazione degli obiettivi strategici e della declinazione in uno o più obiettivi operativi, sono stati formulati gli indicatori ed i relativi target per misurarne il grado di raggiungimento, che come si è detto si possono intendere complessivamente come piani di azione dei singoli servizi.

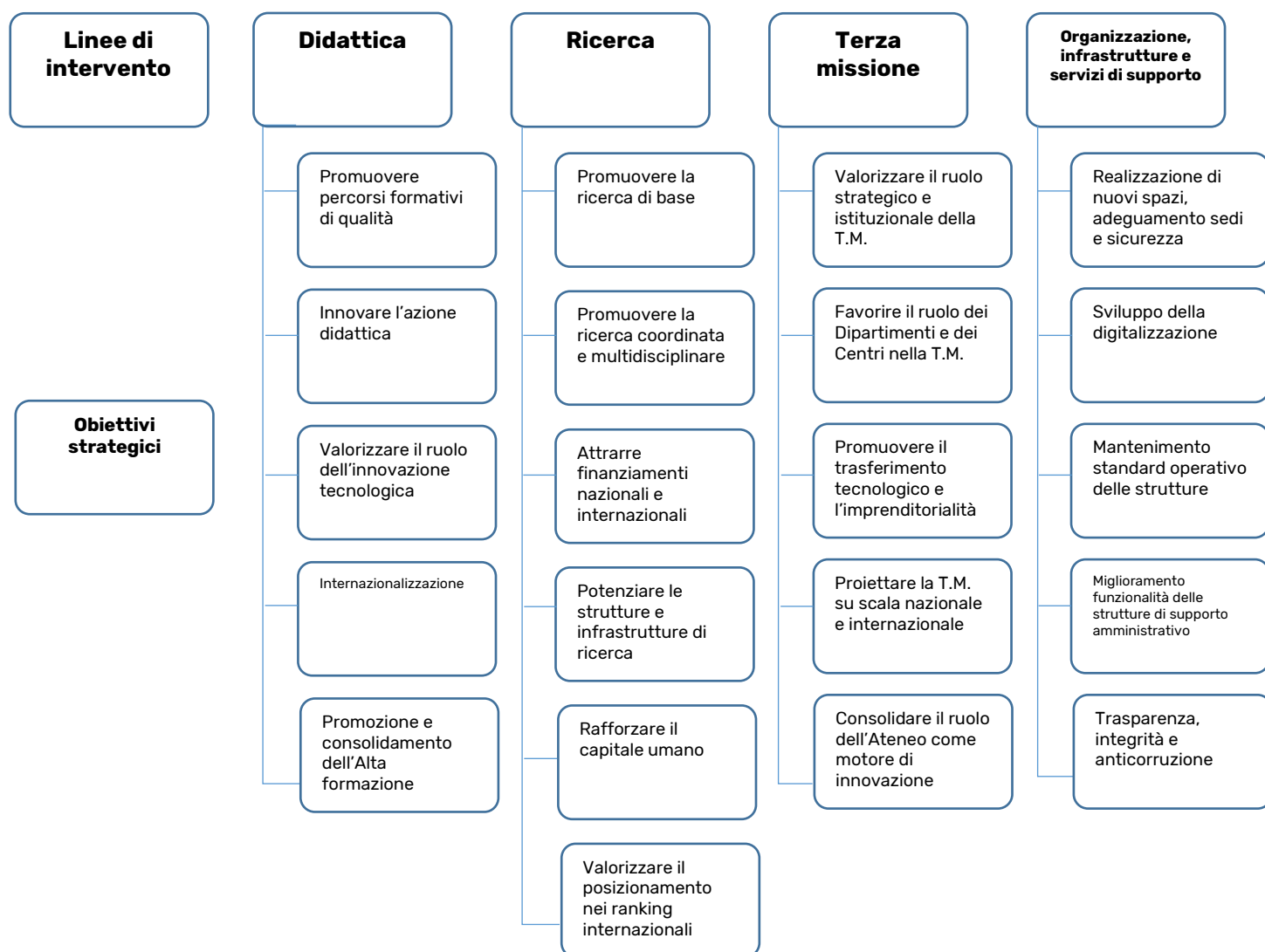
Considerato che gli obiettivi assegnati alle diverse strutture non hanno tutti la medesima importanza e richiedono un impegno differenziato per la loro attuazione, si prevede una loro pesatura all'interno della singola struttura, tenendo conto:

- della rilevanza assegnata all'interno della programmazione annuale e pluriennale dell'Ateneo;
- dell'apporto del singolo servizio alla realizzazione di obiettivi trasversali alla struttura tecnico-amministrativa.

Nel corso dell'anno è prevista una verifica dell'andamento della performance rispetto agli obiettivi programmati. Le eventuali variazioni verificatesi durante l'anno saranno inserite nella relazione sulla performance e valutate dal Nucleo di Valutazione per la validazione della relazione medesima.

Considerata la situazione di emergenza epidemiologica che condiziona l'attività della struttura amministrativa ci si riserva di rivedere e di adeguare alcuni aspetti del presente piano in occasione del monitoraggio periodico che sarà sicuramente un momento di riflessione per valutare l'andamento nel complesso, anche in seguito alle indicazioni che Anac vorrà fornire per la redazione del Piano della trasparenza e anticorruzione.

Di seguito l'albero della performance:



3. ANALISI DELLE AREE DI RISCHIO - PIANO TRIENNALE DI PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE 2021-2023

Tra gli obiettivi strategici individuati dalla programmazione di Ateneo vi è anche quello relativo alla promozione della trasparenza e dell'integrità, con la declinazione delle azioni specifiche relative alla prevenzione della corruzione.

In generale, anche altri obiettivi previsti nella performance organizzativa sono finalizzati al miglioramento complessivo della qualità dell'azione amministrativa e quindi concorrono a prevenire la corruzione.

Il contenuto sarà riportato in un'apposita sezione del Piano Integrato da predisporre entro il 31.3.2021 come da indicazioni dell'Autorità Nazionale dell'Anticorruzione.

4. COMUNICAZIONE E TRASPARENZA

La trasparenza dell'azione amministrativa è parte essenziale della politica dell'Ateneo, funzionale certamente alla prevenzione della corruzione, ma ancora di più finalizzata all'interazione con gli stakeholder dell'Ateneo.

Gli strumenti attraverso i quali la politica di comunicazione dell'Ateneo si realizza sono i seguenti:

- sito web: nel corso del 2018 è stata attuata la revisione del sito web dell'Ateneo sia con riferimento all'aspetto grafico sia dei contenuti; il sito è stato presentato in data 30.11.2018 e attivato il 3.12.2018;
- costante aggiornamento della Sezione "Amministrazione trasparente" del sito web di Ateneo;
- incontri informativi con le Rappresentanze istituzionali e degli operatori economici e sociali presenti sul territorio;
- attività mirate agli studenti che si iscrivono per la prima volta ai Corsi di studio dell'Ateneo attraverso azioni mirate nel periodo agosto-ottobre e con l'utilizzo di strumenti social media;
- incontri periodici con la Consulta degli studenti.

Nel corso del 2017 è stata costituita una specifica unità organizzativa che si occupa di comunicazione.

La Governance di Ateneo nei vari documenti programmatici attribuisce un ruolo fondamentale alla comunicazione, che è intesa sempre più come uno strumento strategico per l'attrattività di studenti, anche stranieri, e per far conoscere gli eventi che sono organizzati, le attività e i progetti di ricerca che si creano e si sviluppano all'interno dell'Ateneo.

Appare, pertanto, necessario gestire in modo più organico il complesso flusso informativo dell'università con il territorio a livello locale, nazionale e internazionale. L'obiettivo che ci si prefigge è quello di strutturare le modalità, i canali e i tempi con cui gestire la comunicazione di Ateneo a livello complessivo. Questo richiede interventi sia sui sistemi di gestione della comunicazione sia sulle politiche con cui la comunicazione avviene, favorendo, altresì, una maggiore fluidità ed efficacia anche nella comunicazione interna.

La costituzione di una struttura dedicata alla comunicazione presso il Rettorato, pertanto alle dirette dipendenze del vertice dell'Ateneo, consente un'immediata visibilità esterna nonché il presidio di tutte le attività di comunicazione con la funzione di indirizzare e guidare tutti gli aspetti che hanno ricadute sulle svariate iniziative dell'Università, ricorrendo anche a qualificati apporti esterni per un'analisi delle necessità in termini di comunicazione e di fattibilità.

All'inizio del 2019 al fine di rafforzare ulteriormente l'investimento nelle politiche complessive di comunicazione e orientamento, a seguito di bando di gara si è proceduto con l'affidamento del servizio di supporto alla pianificazione, progettazione e realizzazione di campagne informative e di orientamento ad un qualificato soggetto esterno.

Con riferimento al benessere organizzativo, è stata somministrata a cura del Comitato unico di garanzia, un'indagine, dopo tre anni dall'ultima somministrata, che ha coinvolto sia il personale tecnico-amministrativo sia il personale docente i cui risultati sono stati condivisi durante la riunione telematica rivolta al personale docente e tecnico amministrativo svoltasi in data 27.10.2020.

Nel corso del 2019 l'Università degli Studi di Bergamo ha aderito al progetto *Good Practice* anno 2018 con l'obiettivo di misurare le prestazioni dei servizi di supporto nel sistema universitario sia in termini di efficacia (soddisfazione degli utenti) sia in termini di efficienza (costi sostenuti). Il progetto che è coordinato dal Mip Politecnico di Milano Graduate School of Business vede la partecipazione di numerosi atenei italiani permettendo di disporre di un panorama informativo e di comparazione molto utile per il continuo miglioramento dei servizi resi. L'Ateneo ha confermato la partecipazione al progetto *Good Practice* anche per il 2020 e il 2021.

Il Programma per la trasparenza è normalmente riportato all'interno del PTPCT in una specifica sezione e ciò per sottolineare la stretta relazione tra le azioni contenute nei due documenti; quest'anno la sezione apposita sarà inserita entro il mese di marzo 2021 sulla base delle indicazioni ricevute dall'Autorità Nazionale dell'Anticorruzione.

5. PERFORMANCE INDIVIDUALE: SISTEMI DI MISURA DELLE PRESTAZIONI E DEGLI INCENTIVI

Il sistema di valutazione e incentivazione del personale tecnico-amministrativo è contenuto nel Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP), che regola il ciclo della performance, specificando tempi e soggetti coinvolti nelle diverse fasi di programmazione, misurazione, valutazione e rendicontazione, indicando l'iter di predisposizione e approvazione dei documenti programmatici dell'Ateneo e delle relazioni consuntive nonché le modalità e i criteri per misurare e valutare la performance organizzativa e individuale del personale tecnico amministrativo. Il primo aggiornamento è stato approvato dal Consiglio di Amministrazione nella seduta del 22.3.2016 a seguito dell'adozione da parte dell'ANVUR, a luglio 2015, delle Linee Guida sul ciclo integrato della Performance.

Tale strumento è stato introdotto dal D.lgs 150/2009, in particolare dall'art. 7 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"*. Pertanto a partire dal 2018, prima dell'avvio del ciclo della performance e previo parere vincolante del Nucleo di Valutazione che svolge la funzione di OIV per le Università, il SMVP viene sottoposto ad aggiornamento annuale, per il continuo adeguamento alle specifiche esigenze dell'Amministrazione. La prima sezione del SMVP, relativa al ciclo integrato della performance, descrive l'iter di predisposizione di alcuni documenti programmatici e mappa puntualmente il ciclo della performance, con la specificazione delle varie fasi, degli attori, degli input e degli output.

La seconda sezione è relativa alla valutazione e misurazione della performance e si divide in performance organizzativa e individuale. Con riferimento alla performance organizzativa, sono due le unità di analisi per la sua misurazione: una è costituita dall'amministrazione nel suo complesso e l'altra dalle unità organizzative in cui la stessa si articola.

Con riferimento alla performance individuale, finalizzata alla valorizzazione della professionalità di ciascun dipendente, si distinguono due dimensioni: i risultati e le capacità e comportamenti organizzativi, che hanno un peso diverso a seconda del ruolo e della tipologia di responsabilità del personale coinvolto.

Di seguito si dà conto della modalità di misurazione e valutazione della performance individuale per ciascuna categoria di personale.

Direttore Generale

Il Consiglio di Amministrazione individua eventuali obiettivi individuali da assegnare al Direttore generale nell'ambito del Piano della Performance. Per la valutazione della performance organizzativa del Direttore generale si deve fare riferimento agli obiettivi di cui all'allegato 1 del presente Piano, ossia agli obiettivi della struttura "Ateneo".

Al termine dell'esercizio, per la misurazione e la valutazione della performance del Direttore

generale, si procede come di seguito indicato:

- il Direttore generale trasmette al Rettore e al Nucleo di Valutazione:
 - una relazione sul conseguimento degli obiettivi individuali eventualmente assegnati dal Consiglio di Amministrazione all'inizio dell'anno;
 - la scheda obiettivi "Ateneo" contenuta nel Piano integrato con la misurazione dei risultati conseguiti dall'Ateneo nel suo complesso;
- il Nucleo di Valutazione propone al Rettore la valutazione del Direttore generale sulla base del grado di raggiungimento degli eventuali obiettivi individuali e di quelli assegnati all'Ateneo nel suo complesso;
- il Rettore acquisisce la proposta di valutazione avanzata dal Nucleo di Valutazione in merito al grado di conseguimento dei risultati, valuta capacità e comportamenti organizzativi e propone al Consiglio di Amministrazione la valutazione complessiva del Direttore Generale;
- La proposta di valutazione viene sottoposta ad approvazione del Consiglio di Amministrazione ed è la base per la determinazione dell'indennità di risultato da erogare al Direttore Generale

Il peso delle due dimensioni che concorrono alla valutazione del Direttore generale è pari al 60% per la dimensione "risultati" e 40% per "capacità e comportamenti organizzativi". La normativa vigente (art. 9 del D.lgs. 150/2009) stabilisce che agli indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità è attribuito un peso prevalente nella valutazione complessiva.

Responsabili di Servizio e di posizione organizzativa

In questa categoria sono compresi i Dirigenti, il personale della categoria EP e il personale di categoria D, ex artt. 30 e 32 del Regolamento sull'ordinamento degli uffici e dei servizi attualmente vigente.

Gli eventuali obiettivi individuali sono assegnati dal Direttore generale o dal Responsabile gerarchicamente superiore.

Gli eventuali obiettivi individuali, con i relativi indicatori, target e pesi sono assegnati dal Direttore generale o dal Responsabile, a seguito di uno specifico colloquio, e riportati in una "scheda obiettivo". Il punteggio massimo attribuibile a ciascuna scheda è pari a 100.

Al termine dell'esercizio per la misurazione e la valutazione della performance dei Responsabili di servizio o di posizione organizzativa, si procede come di seguito indicato:

- ciascun Responsabile di Servizio o di posizione organizzativa presenta:
 - nel caso di assegnazione di obiettivi individuali una relazione sull'attività svolta, con l'indicazione del loro grado di raggiungimento;
 - la scheda obiettivo della struttura di competenza contenuta nel Piano integrato con la misurazione dei risultati conseguiti per ciascun obiettivo ovvero la motivazione che ha comportato l'eventuale mancata realizzazione;
- il Direttore generale o il Responsabile organizzativo della struttura procede alla formulazione della valutazione sulla base:
 - della relazione presentata in ordine al conseguimento degli eventuali obiettivi individuali;
 - del livello di realizzazione degli obiettivi gestionali assegnati nel Piano della Performance alla struttura di diretta competenza e rappresentati nella scheda obiettivo della struttura;
 - delle capacità e dei comportamenti organizzativi.
- l'esito della valutazione è oggetto di uno specifico colloquio.

Il peso delle due dimensioni che concorrono alla valutazione di questa categoria di personale è pari al 60% per la dimensione "risultati" e 40% per "capacità e comportamenti organizzativi". La normativa vigente (art. 9 del D.lgs. 150/2009) stabilisce che agli indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità è attribuito un peso prevalente nella valutazione complessiva.

Responsabili Unità Organizzativa o di funzioni specialistiche

In questa categoria sono compresi i dipendenti Responsabili di Unità Organizzativa (U.O.) o titolari di funzioni specialistiche, ex art. 33 del Regolamento sull'ordinamento degli uffici e dei Servizi, che possono dipendere o dai Responsabili di Servizio o dai Responsabili di posizione organizzativa.

Al termine dell'esercizio, per la valutazione della performance, si procede come di seguito indicato:

- il Responsabile gerarchicamente superiore procede alla formulazione della valutazione sulla base:
 - del livello di conseguimento degli obiettivi assegnati al Servizio di diretta afferenza;
 - delle capacità e dei comportamenti organizzativi attraverso una specifica scheda.
- l'esito della valutazione è oggetto di uno specifico colloquio individuale.

Il peso delle due dimensioni che concorrono alla valutazione di questa categoria di personale è pari al 40% per la dimensione "risultati" e 60% per "capacità e comportamenti organizzativi".

Personale di categoria D, C e B senza incarichi di responsabilità

Per la valutazione della performance dei dipendenti di categoria D, C e B, senza incarichi di responsabilità, si procede come di seguito indicato:

- i Responsabili di Servizio procedono alla formulazione della valutazione sulla base:
 - del livello di conseguimento degli obiettivi da parte del Servizio di appartenenza riportati nel Piano della Performance;
 - delle capacità e dei comportamenti organizzativi, attraverso una specifica scheda.
- l'esito della valutazione è oggetto di uno specifico colloquio.

Il peso delle due dimensioni che concorrono alla valutazione di questa categoria di personale è pari al 30% per la dimensione "risultati" e 70% per "capacità e comportamenti organizzativi".

6. IL POLA

Con Decreto del ministro PA del 9 dicembre 2020 sono state approvate le linee di indirizzo "Linee guida sul Piano organizzativo del lavoro agile (POLA) e indicatori di performance", in applicazione all'art. 14, comma 1, legge 7 agosto 2015, n. 124 come modificato dall'art. 263, comma 4-bis, del decreto legge 19 maggio 2020, n. 34, convertito, con modificazioni, dalla legge 17 luglio 2020, n. 77.

Il documento intende fornire indicazioni metodologiche per supportare le amministrazioni nel passaggio della modalità di lavoro agile dalla fase emergenziale a quella ordinaria, focalizzando l'attenzione sul Piano organizzativo di lavoro agile (POLA) e sugli indicatori di performance, funzionali a un'adeguata attuazione e a un progressivo sviluppo del lavoro agile. Viene proposto un approccio progressivo e graduale, che prevede l'elaborazione di un programma di sviluppo nell'arco temporale di un triennio.

In considerazione dello stato di emergenza e del protrarsi della pandemia, Unibg ha adottato un piano di lavoro agile emergenziale, che non può essere confuso con il lavoro agile previsto dalla Risoluzione del Parlamento Europeo del 13 settembre 2016.

Il POLA si riferisce ad un modello di organizzazione del lavoro che si basa sulla maggiore autonomia del lavoratore che, sfruttando appieno le opportunità della tecnologia, ridefinisce orari, luoghi e in parte strumenti della propria professione. Il principio si basa su un pensiero critico che restituisce al lavoratore l'autonomia in cambio di una responsabilizzazione dei risultati, a differenza del telelavoro che comporta vincoli ed è sottoposto a controlli sugli adempimenti.

Ovviamente rivestono un ruolo strategico la cultura organizzativa, le tecnologie digitali e il tema della misurazione e valutazione della *performance*.

Per il periodo della pandemia Unibg ha optato per il lavoro agile emergenziale nel seguente modo:

fin dalla fine di febbraio è stato raccomandato al personale docente, ricercatore e ai collaboratori a vario titolo di lavorare in via ordinaria da remoto e non svolgere riunioni e incontri in sede.

In relazione al personale dipendente tecnico amministrativo e dirigenziale, l'Ateneo ha rapidamente assunto misure organizzative che hanno consentito di adempiere all'obbligo di svolgimento in via ordinaria delle prestazioni lavorative in forma agile alla gran parte dei dipendenti.

Già a decorrere dal 5 marzo scorso, l'Amministrazione ha disposto l'adozione di tutti i provvedimenti necessari per favorire la modalità di lavoro agile al personale ai sensi degli articoli da 18 a 23 della legge 22.5.2017 n. 81 per la durata dello stato di emergenza, anche in assenza degli accordi individuali previsti.

Inizialmente il lavoro agile è stato autorizzato ai soli dipendenti richiedenti (29 su 241 in servizio), ma è stato via via esteso a quasi la totalità del personale in servizio subordinatamente all'autorizzazione del responsabile di servizio a cui rimane il compito di monitorare l'andamento del lavoro svolto e di organizzare un'adeguata turnazione dei collaboratori presenti in sede per garantire il rispetto delle misure di distanziamento.

È stato disposto l'acquisto delle licenze necessarie per la connessione da remoto al fine di mettere i dipendenti in condizione di poter avviare lo *smart working* nel più breve tempo possibile. Nel concreto tutti i dipendenti si collegano alla loro postazione fissa all'interno dell'ufficio e riescono ad accedere ai loro *files* e strumenti di lavoro abituali.

All'1.1.2021 risultano autorizzati allo *smart working* 233 unità di personale su 249 fra PTA e dirigenti (sono esclusi i dipendenti non in servizio per varie causali e altri che si occupano di attività non gestibili da remoto come uscieri/centralinisti e tecnici di laboratorio).

Durante il periodo da marzo a dicembre 2020 circa il 44% delle giornate sono state lavorate in smartworking con valori massimi di circa 70% nei mesi di marzo e aprile e valori minimi di circa il 25% nei mesi autunnali.

Ora, lo stato di emergenza è stato prorogato fino al 30 aprile e considerato l'indice di contagiosità si può ipotizzare che il lavoro agile emergenziale possa essere considerato una condizione ordinaria ancora per qualche mese, quindi, in una tale situazione di emergenza, vengono avviate le procedure per la definizione di un POLA che verrà adottato in seguito. Nel frattempo si lavora per la definizione di una strategia di sviluppo del lavoro agile, delle modalità attuative e del successivo programma di sviluppo.

L'esperienza maturata, per forza di cose, ha guidato l'amministrazione verso la consapevolezza di una necessaria mappatura e reingegnerizzazione dei processi di lavoro, in modo che siano compatibili con il lavoro agile.

Per addivenire ad un piano che abbia una sostenibilità anche in tema di produttività e raggiungimento dei risultati, è importante avere una cabina di regia che sia forte nella gestione del cambiamento e che possa contare sulla collaborazione del Comitato Unico di Garanzia, del Nucleo di Valutazione (nel suo ruolo di OIV) e del Responsabile della Transizione al Digitale.

Per la definizione dei criteri e dei principi su cui basare l'organizzazione del lavoro agile è necessario verificare che ci siano condizioni abilitanti. Il presente piano quindi focalizza la sua attenzione sulla necessità di avviare una accurata mappatura dei processi e delle attività, con l'obiettivo di ridisegnarli, dove serve, anche allo scopo di realizzarli in modo *smart*. Rivedere i processi significa anche utilizzare strumenti tecnologici diversi, oppure implementare in modo organico e trasversale gli strumenti già a disposizione.