



UNIVERSITÀ  
DEGLI STUDI  
DI BERGAMO

# Piano Integrato Attività e Organizzazione 2024 - 2026

*Versione approvata  
dal Consiglio di Amministrazione  
in data 31.01.24*



## Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO) dell'Università degli studi di Bergamo

### *indice dei contenuti*

<b>SEZIONE 1 - SCHEDA ANAGRAFICA DELL'AMMINISTRAZIONE</b>	<b>2</b>
1.1 - Contesto di riferimento	2
1.1.1 - UniBg e l'Europa dopo la pandemia	2
1.1.2 - Pianificazione strategica e programmazione operativa in UniBg	3
1.1.3 - Attribuzione del Fondo di Finanziamento Ordinario	5
1.2 - Organizzazioni e dati di rilievo	6
1.2.1 - Organizzazione della didattica, della ricerca e della terza missione	6
1.2.2 - La struttura amministrativa e organizzativa	6
1.2.3 - Studenti	8
1.2.4 - Spazi	9
1.3 - Processo di costruzione del PIAO	10
<b>SEZIONE 2 - VALORE PUBBLICO PERFORMANCE E ANTICORRUZIONE</b>	<b>12</b>
2.1 - Valore pubblico	12
2.1.1 - Metriche di Impatto	13
2.1.2 - Programmazione Finanziaria	17
2.1.3 - PIAO e AVA3	18
2.2 - Performance	18
2.2.1 - Performance organizzativa	20
2.2.2 - Performance individuale	21
2.3 - Rischi corruttivi e trasparenza	21
2.3.1 - Obiettivi strategici di prevenzione della corruzione e della trasparenza	22
2.3.2 - Ruoli e responsabilità dei soggetti coinvolti nel sistema di gestione del rischio	23
2.3.3 - Il Contesto e la mappatura dei processi	28
2.3.4 - La valutazione del rischio ed il trattamento del rischio	34
2.3.5 - Monitoraggio e Riesame	43
2.3.6 - Misure per la trasparenza	45
<b>SEZIONE 3 - ORGANIZZAZIONE E CAPITALE UMANO</b>	<b>48</b>
3.1 - Organizzazione del lavoro agile	48
3.1.1 - Modalità attuative	48
3.1.2 - Obiettivi, con specifico riferimento al sistema di misurazione della performance	50
3.1.3 - Contributi al miglioramento delle Performance in termini di efficienza ed efficacia	52
3.2 - Fabbisogni di personale	52
3.2.1 - Personale Docente	56
3.2.2 - Personale tecnico-amministrativo	56
3.2.3 - La programmazione 2024 -2026 e strategie di copertura	57
3.3 - Strategie di Formazione e Valorizzazione del Personale	61
3.3.1 - Fasi del processo formativo	62
3.3.2 - Faculty Development	68
3.4 - Azioni Positive	69
<b>SEZIONE 4 - MONITORAGGIO</b>	<b>70</b>
<b>SEZIONE 5 - ALLEGATI</b>	<b>70</b>
5.1 - Riepilogo Obiettivi Performance 2024	70
5.2 - Tabella dei Procedimenti Amministrativi	70
5.3 - Tabella della mappatura dei processi - valutazione e trattamento del rischio - monitoraggio	70
5.4 - Tabella degli obblighi di pubblicazione ai fini della trasparenza	70



*Nota: l'utilizzo del genere maschile, nel presente documento e nei rispettivi allegati risponde unicamente a un principio di snellimento del testo ed è da intendersi riferito a tutte le persone, senza alcuna distinzione di genere.*

## SEZIONE 1 - SCHEDE ANAGRAFICHE DELL'AMMINISTRAZIONE

### 1.1 - Contesto di riferimento

#### 1.1.1 - UniBg e l'Europa dopo la pandemia

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

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

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

- l'avvio del **Piano Strategico di Ateneo (PiSA) 2023-2027**; dopo aver completato il percorso di costruzione partecipata del PiSA si è proseguito con il processo di traduzione dei principi guida e delle linee di indirizzo in obiettivi generali, obiettivi specifici e azioni strategiche. Grazie alla precedente attività di condivisione e raccordo con i Dipartimenti, i Centri di Ateneo e i Tavoli tematici, insieme al dialogo con gli stakeholder, e con il supporto delle figure dirigenziali delle diverse aree tecnico-amministrative, la governance ha individuato obiettivi generali e specifici, che costituiscono la cerniera tra il PiSA, il Piano Integrato di Attività e Organizzazione dell'Ateneo (PIAO) e il Piano Strategico di Dipartimento (PSDIP). Nella predisposizione del budget si è poi richiesto lo sforzo di collegare le proposte di assegnazione di risorse ad azioni operative strumentali al conseguimento degli obiettivi generali strategici.
- L'avvio di **Progetti finanziati nell'ambito del PNRR e del Piano Nazionale per gli investimenti complementari (PNC)**; complessivamente questi progetti hanno portato all'ateneo un finanziamento pari a oltre il 50% del Fondo di Finanziamento Ordinario (FFO) - ripartiti su un triennio -, senza considerare i fondi destinati a progetti di edilizia. Questo comporta un aumento importante delle attività che le risorse umane dell'ateneo - sia lato accademia che amministrazione - devono mettere in atto; una necessità che va ben oltre lo stato di sottodimensionamento che caratterizza ancora UniBg rispetto ai valori medi del sistema; da qui la programmazione relativa al reclutamento di docenti, ricercatori e personale tecnico amministrativo e bibliotecario, potendo contare anche su facoltà assunzionali appositamente finanziate del piano straordinario.
- L'avvio di impegnativi **progetti immobiliari** che rispondono alla necessità di disporre di spazi adeguati rispetto alle esigenze quali quantitative delle attività di didattica, ricerca e amministrativa ai quali si affianca ancora la ricerca di spazi adeguati a rispondere alle esigenze, in particolare, del polo di ingegneria.
- Lo sforzo di attuare un'**organizzazione meno verticistica** e più consona con il grande ateneo che UniBg è diventata nel corso di pochi anni.

- L'attenzione alla **valutazione della sostenibilità** delle scelte di investimento sugli esercizi futuri, sia in relazione a ammortamenti che a futuri costi di gestione, con un occhio costantemente puntato agli indicatori di sostenibilità finanziaria tipici del sistema universitario.
- La revisione del **sistema AVA**, che tra le altre cose, richiede un adeguamento delle procedure interne e degli strumenti di lavoro coerenti con i requisiti AVA 3.

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

La programmazione integrata deve tener conto di tutti questi fattori e basarsi su un forte raccordo tra le strategie dell'Ateneo e le previsioni del budget economico e del budget degli investimenti, con riferimento agli obiettivi e alle azioni che si intendono realizzare e che richiedono specifiche allocazioni di risorse. Nel presente PIAO assumono particolare importanza la programmazione del personale e il piano per la formazione, in quanto la definizione di una struttura amministrativa adeguata alle dimensioni quantitative e qualitative dell'ateneo è una priorità assoluta.

## 1.1.2 - Pianificazione strategica e programmazione operativa in UniBg



Nel corso del 2023 UniBg ha consolidato il processo partecipativo per la redazione del proprio **Piano Strategico di Ateneo (PiSA) 2023-2027** con l'approvazione da parte degli Organi Accademici dell'allegato **Obiettivi e azioni** avvenuta in data 27.03.2023. A beneficio di completezza si ricorda che già nel novembre 2022 gli Organi Accademici hanno approvato il documento "**Principi Ispiratori e Linee di Indirizzo**" che costituisce la prima parte fondativa del PiSA 2023-2027.

Nel documento, UniBg qualifica la propria missione come "coltivare il pensiero per generare valore" proponendosi di raggiungere quattro principali traguardi di sviluppo: pluralità, reticolarità, creatività e qualità. Il percorso verso questi traguardi si articola intorno a tre linee strategiche - Didattica, Ricerca e Terza Missione - e tre asset di sviluppo - Sviluppo organizzativo, Sviluppo sostenibile e Sviluppo degli spazi e delle infrastrutture.

Per ogni linea strategica e asset di sviluppo sono stati identificati degli **obiettivi generali** a loro volta declinati in **31** obiettivi specifici e **100** azioni strategiche. Inoltre, per ciascun obiettivo specifico sono stati selezionati una serie di indicatori di riferimento, prediligendo ove possibile misure di derivazione ministeriale, che permetteranno di monitorare l'implementazione del Piano Strategico negli anni a venire, grazie anche all'identificazione di relative baseline e target. Gli indicatori (quantitativi o qualitativi) rispondono inoltre a criteri di rilevanza, chiarezza, coerenza, rigore, fattibilità e convenienza.

## I 9 obiettivi generali del Piano Strategico di Ateneo

		OBIETTIVI GENERALI	
Linee strategiche	 <b>Didattica</b>	<input type="checkbox"/> Coltivare la conoscenza per la <b>crescita culturale e professionale</b> delle persone e per una <b>società più equa, consapevole e sostenibile</b>	<input type="checkbox"/> Migliorare il <b>posizionamento nel mercato globale</b> della <b>conoscenza</b>
	 <b>Ricerca</b>	<input type="checkbox"/> Migliorare la <b>qualità e la produttività della ricerca</b> in una prospettiva internazionale	<input type="checkbox"/> Rafforzare la <b>progettualità nazionale ed internazionale</b>
	 <b>Terza Missione</b>	<input type="checkbox"/> Coltivare un <b>pensiero scientifico critico</b> , agente di sviluppo socio-culturale, economico e tecnologico	<input type="checkbox"/> Promuovere i <b>luoghi dell'università come spazi aperti alla città</b> per iniziative di interesse generale
Asset di sviluppo	 <b>Sviluppo organizzativo</b>	<input type="checkbox"/> Promuovere una cultura della <b>programmazione</b> , della <b>qualità</b> e della <b>partecipazione</b>	
	 <b>Sviluppo sostenibile</b>	<input type="checkbox"/> Promuovere un'università <b>aperta, sostenibile ed inclusiva</b>	
	 <b>Sviluppo degli spazi e delle infrastrutture</b>	<input type="checkbox"/> Incrementare e qualificare gli spazi da dedicare ad <b>aule, uffici, laboratori</b> e alla <b>residenzialità</b>	

Con la redazione del PiSA, che recepisce gli indirizzi di sviluppo delineati dalla governance, UniBg intende consolidare nel tempo un **processo di integrazione tra pianificazione strategica, programmazione operativa e ciclo di bilancio**, attraverso il collegamento tra le azioni operative strumentali al conseguimento degli obiettivi strategici e le risorse a disposizione per la loro implementazione. Il Bilancio di Previsione annuale 2024 e triennale 2024-2026 testimonia un primo sforzo verso l'integrazione tra gli obiettivi generali stabiliti dal Piano strategico e le schede di budget. Ciò è stato reso possibile anche grazie all'introduzione del nuovo applicativo per la predisposizione del bilancio preventivo - **uBudget** - che ha stimolato una maggiore coerenza tra obiettivi strategici e proposte di assegnazione di risorse. Il processo di programmazione dell'Ateneo si completa con l'approvazione del presente **PIAO**, che recepisce le linee strategiche delineate nel PiSA e le declina in obiettivi di performance individuali e organizzativi, corredati da relativi indicatori e target.

### 1.1.3 - Attribuzione del Fondo di Finanziamento Ordinario

Nel 2023 il Ministero dell'Università e della Ricerca (MUR) ha stanziato sul Capitolo 1694 dello stato di previsione della spesa 9,205 miliardi di €, in crescita di oltre il 6% rispetto allo stanziamento del 2022<sup>1</sup>. Per l'Università di Bergamo l'assegnazione totale di FFO non vincolato ammonta a 67,488 milioni di €, con un trend positivo rispetto agli anni precedenti. Lo stanziamento si compone inoltre di risorse collegate a specifiche disposizioni normative con vincolo di destinazione. Si rimanda per i dettagli alla relazione introduttiva del bilancio di previsione 2024 approvato dal CdA nella seduta del 20.12.2023. La seguente [tabella](#) mostra il trend del FFO assegnato all'Ateneo di Bergamo nel periodo 2019-2023.

<b>Trend FFO</b>					
<b>Assegnazioni UniBg</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>
Quota base	35.732.233	38.365.377	41.247.345	43.780.435	45.439.421
Recuperi/riattribuzioni su quota base	-	-	793.995	1.560.556	1.490.279
Quota premiale	13.652.289	15.078.631	17.394.472	18.328.963	19.811.038
Intervento perequativo	-	-	-	-	748.764
Recupero una tantum su quota base	-2.633.881	-1.782.005	-1.827.249	-69.763	-1.785
<b>Totale</b>	<b>46.750.641</b>	<b>51.662.003</b>	<b>57.608.563</b>	<b>63.600.191</b>	<b>67.487.717</b>
Peso assegnazione FFO UniBg su sistema	0,75%	0,82%	0,87%	0,93%	0,95%

Nel corso del quinquennio oggetto di indagine l'Università di Bergamo si è distinta per una migliore crescita rispetto alla media degli atenei statali italiani. Tuttavia, scomponendo l'analisi in quota base e quota premiale, l'Ateneo mostra un aumento superiore alla media nella quota base, mentre risulta conforme alla media nella quota premiale. A questo proposito, occorre ricordare che la quota premiale si compone per il 60% dei risultati della Valutazione della Qualità della Ricerca (VQR) 2015 - 2019, che, oltre a non riflettere l'aggiornamento della struttura dell'organico, si basa su indicatori costruiti come prodotto tra qualità dei prodotti di ricerca e numero di prodotti dell'ateneo rispetto al sistema; ciò penalizza quegli atenei che, come l'Università di Bergamo, hanno una dimensione contenuta e, di conseguenza, un peso esiguo sul sistema nazionale. La restante parte della quota premiale è composta per un 20% dal Profilo delle politiche di reclutamento e per il restante 20% dalla Qualità del sistema universitario e riduzione dei divari, che si basa sui primi due indicatori di ciascun obiettivo della Programmazione Triennale<sup>2</sup>. La [tabella successiva](#) ne riporta il trend del monitoraggio relativo al triennio 2021-2023.

Si noti infine che, contrariamente agli scorsi anni, l'Ateneo beneficia dell'intervento perequativo. Ciò dipende dall'aumento dell'intervallo di riferimento della quota di salvaguardia, un meccanismo pensato per ricondurre l'entità dell'FFO di un certo anno di ogni università entro una determinata soglia rispetto all'assegnazione dell'anno precedente, che passa da 0-6% nel 2022 a 0-8% nel 2023 e dall'incremento delle risorse disponibili destinate alla quota di accelerazione, finalizzata a finanziare quegli atenei che ricevono un'assegnazione particolarmente lontana dal modello teorico di finanziamento (quota base 70% e quota premiale 30%). L'importo totale indicato in tabella è l'ammontare delle risorse non vincolate composte da quota base, quota premiale e intervento perequativo.

<sup>1</sup> L'incremento ha riguardato sia le risorse non vincolate (pari circa a 6,85 miliardi di €), sia le risorse collegate a specifiche disposizioni normative con vincolo di destinazione (pari circa a 2,36 miliardi di €).

<sup>2</sup> I criteri di riparto sono definiti dall'art. 6, comma 6 e dall'allegato 2 del DM 289/2021 relativo alla programmazione 2021-2023.

PRO3 - Qualità del Sistema Universitario e riduzione dei divari				
Ind.	Descrizione	2021	2022	2023
A_a	Proporzione di studenti che si iscrivono al II anno della stessa classe di laurea o laurea magistrale a ciclo unico avendo acquisito almeno 40 CFU in rapporto alla coorte di immatricolati nell'a.a. precedente	0.486	0.522	0.474
A_b	Proporzione dei docenti di ruolo indicati come docenti di riferimento che appartengono a settori scientifico-disciplinari di base e caratterizzanti nei corsi di studio attivati	0.921	0.921	0.919
B_a	Rapporto fra gli iscritti al primo anno dei corsi di dottorato con borsa di studio rispetto al totale dei docenti di ruolo	0.085	0.133	0.155
B_b	Proporzione dei proventi da ricerche commissionate, trasferimento tecnologico e da finanziamenti competitivi sul totale dei proventi	0.045	0.032	0.027
C_a	Proporzione dei laureandi complessivamente soddisfatti del corso di studio	0.934	0.931	0.926
C_b	Rapporto studenti regolari/docenti di ruolo e riduzione di tale rapporto	45.659	40.015	32.481
D_a	Proporzione di CFU conseguiti all'estero dagli studenti, ivi inclusi quelli acquisiti durante periodi di "mobilità virtuale"	0.015	0.011	0.017
D_b	Proporzione di Dottori di ricerca che hanno trascorso almeno 3 mesi all'estero	0.286	0.176	0.070
E_a	Proporzione dei Professori di I e II fascia assunti dall'esterno nel triennio precedente, sul totale dei professori reclutati	0.240	0.297	0.250
E_b	Proporzione dei ricercatori di cui all'art. 24, co. 3, lett. a) e b), sul totale dei docenti di ruolo	0.250	0.219	0.292

## 1.2 - Organizzazioni e dati di rilievo

### 1.2.1 - Organizzazione della didattica, della ricerca e della terza missione

L'Università è articolata in tre poli:

- il **polo umanistico** dislocato su più sedi di Bergamo Alta, comprende i Dipartimenti di Scienze Umane e Sociali, di Lingue, Letterature e Culture 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, comprende i Dipartimenti di Ingegneria e Scienze Applicate e di Ingegneria Gestionale, dell'Informazione e della Produzione.

Oltre ai [Dipartimenti](#)<sup>3</sup>, ovvero le strutture in cui si valorizzano e si coordinano le risorse umane per le attività di didattica e di ricerca, sono istituiti in UniBg anche Strutture Speciali e [Centri di Ateneo](#) che svolgono attività di ricerca e terza missione in aree trasversali ai Dipartimenti, supporto alla didattica per l'apprendimento linguistico e l'e-learning e presidiano le attività di formazione post laurea, compresi i dottorati di ricerca.

### 1.2.2 - La struttura amministrativa e organizzativa

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. Un'analisi dell'evoluzione delle cifre che caratterizzano la struttura dell'Ateneo è molto significativa rispetto alla necessità di

<sup>3</sup> I Dipartimenti attivi all'1.1.2023 sono: Giurisprudenza; Ingegneria e Scienze Applicate; Ingegneria Gestionale, dell'Informazione e della Produzione; Lettere, Filosofia, Comunicazione; Lingue, Letterature e Culture straniere; Scienze Aziendali; Scienze Economiche; Scienze Umane e Sociali.



orientare la pianificazione delle attività verso una logica di ridefinizione e revisione della struttura organizzativa e dei processi che la governano. L'organigramma aggiornato è consultabile all'interno dell'apposita [sezione](#) del sito istituzionale.

Nel corso del 2023 si è dato seguito al Disegno Organizzativo approvato dal Consiglio di Amministrazione (CdA), con la finalità di creare unità specialistiche e specializzate, superando le aggregazioni più generaliste che possono essere accettate in realtà di modeste dimensioni. La crescita in termini di dimensioni deve essere accompagnata da un adeguamento delle strutture di supporto, con la giusta definizione dei ruoli di competenza e di responsabilità. Solo così è possibile accompagnare i numeri con il successo anche reputazionale.

In particolare, dal 1 settembre 2023 è stata data attuazione alla riorganizzazione prevista per l'area Risorse umane, con la creazione della unità semplice 'Autorizzazioni e procedimenti disciplinari', spostando le relative competenze prima collocate nell'ambito dell'ufficio legale; è stato istituito il Servizio centri di ateneo, un primo passo per la revisione e la valorizzazione dei centri e delle loro attività, in una logica di semplificazione e di razionalizzazione dei processi organizzativi e gestionali.

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

Per dare risposta alla complessità e al volume di attività che il PNRR ha portato con sé e considerati l'ammontare dei finanziamenti assegnati ai dipartimenti di ingegneria e i tempi stringenti previsti per la realizzazione dei progetti e quindi per l'acquisizione delle attrezzature necessarie, è stata istituita l'unità organizzativa semplice e-Procurement nell'ambito del presidio di ingegneria.

Da gennaio 2024, nell'ambito dei servizi bibliotecari è stato istituito il 'Servizio bibliometria, ranking e open science' con lo scopo di aggiornare le policy di ateneo per l'accesso aperto e la gestione dei prodotti della ricerca, migliorare il popolamento del repository istituzionale della ricerca e preparazione ai prossimi impegni per la VQR.

Grazie alla possibilità di utilizzare quota parte dei punti organico assegnati al piano straordinario e alla volontà della governance di assegnare una quota significativa di punti al personale tecnico-amministrativo (PTA) è diventato possibile superare il tetto 2016 del fondo salario accessorio. Il CdA a dicembre ha approvato il primo atto di incremento del fondo a partire dal 2023 (pro quota rispetto al periodo di effettivo servizio del personale assunto dal 1° gennaio) e che sarà applicato a regime dal 2024.

Ora è possibile bandire nuovi concorsi di personale senza il freno a mano tirato per il pensiero di ripartire un fondo esiguo tra un numero più elevato di persone. Pertanto è possibile rivedere la struttura organizzativa creando nuove figure di responsabilità anche di categoria EP. Non è possibile invece creare nuove figure dirigenziali con lo stesso strumento in quanto non si raggiungono ancora le 1000 unità di personale (al netto degli RTD a). UniBg potrà finalmente offrire possibilità di crescita e di carriera più concrete, creando un *middle management* all'altezza della complessità dell'ateneo.

L'Università detiene la partecipazione totalitaria di una Società, **Ateneo Bergamo S.p.A.**, che gestisce servizi strumentali riguardanti la gestione degli immobili e dei servizi informatici. La struttura individuata come "Ateneo Servizi Strumentali" è inserita nell'organigramma dell'Ateneo, in posizione di staff al Direttore Generale che definisce gli obiettivi e ne monitora il conseguimento.





La Società, che conta 15 dipendenti, ha adottato il modello di organizzazione, gestione e controllo ai sensi del D.Lgs. 231/2001 e il Piano triennale di prevenzione della corruzione e programma per la trasparenza e l'integrità, così come previsto dalla determinazione ANAC n. 8 del 17.6.2015. È stata altresì attivata la [Sezione del sito](#) denominata "Società trasparente" con la pubblicazione dei dati e delle informazioni richieste dal D.Lgs. 33/2013. La Società, inizialmente creata con la funzione prioritaria di contribuire alla costruzione del patrimonio immobiliare in cui l'università avrebbe sviluppato la sua crescita, sta per vedere il compimento degli impegni originali; pertanto è necessario ripensare all'assetto e alla *mission* di Ateneo Bergamo in risposta a ciò che UniBg è diventata: un grande ateneo.

### 1.2.3 - Studenti

Dall'anno accademico 2015/2016 la popolazione studentesca dell'Ateneo è progressivamente cresciuta come testimonia la [tabella seguente](#). La crescita è andata di pari passo con l'ampliamento dell'Offerta Formativa, che risulta attrattiva anche fuori regione, e che oggi pone l'Amministrazione di fronte al tema della **sostenibilità didattica** (in termini di gestione e spazi, oltre che di livello di servizi e reclutamento). L'Università degli studi di Bergamo ha infatti rinnovato la propria offerta formativa per l'a.a. 2023/2024 avviando l'iter istitutivo di sette nuovi corsi di studi, di cui uno appartenente al ciclo triennale e sei al livello superiore delle lauree magistrali. A questa azione si è affiancato il lavoro condotto in relazione agli studi di psicologia, adeguando il percorso formativo alle nuove normative relative all'accesso alla professione di psicologo (istituzione di una laurea abilitante) e completando il ciclo della formazione universitaria con l'istituzione di un livello post-laurea nella forma della Scuola di Specializzazione in Psicologia della Salute.

Negli anni passati sono anche state adottate delle soluzioni di numero programmato e sostenibile a livello locale per mantenere una "dimensione" della popolazione studentesca che fosse compatibile con le risorse, strumentali e umane, a disposizione dell'Ateneo. Oggi la stima del potenziale formativo costituisce per UniBg non solo una formalità per l'accreditamento dei corsi ma l'occasione sistematica di modulare organicamente la propria proposta didattica, contemperando i principi guida di flessibilità, internazionalizzazione, regolarità delle carriere e multidisciplinarietà.

<b>Prospetto sintetico Studenti</b>					
<b>IMMATRICOLATI</b>	<b>2018/19</b>	<b>2019/20</b>	<b>2020/21</b>	<b>2021/22</b>	<b>2022/23</b>
CORSI DI LAUREA D.M. 270/2004					
Triennale	4.691	5.885	3.942	4.510	4.869
Magistrale a ciclo unico	240	273	243	252	290
Magistrale	1.703	1.888	2.192	1.738	1.635
TOTALE	6.634	8.046	6.377	6.500	6.796
DI CUI RESIDENTI NELLA PROVINCIA					
Triennale	54,4%	51,7%	59,3%	54,2%	55,5%
Magistrale a ciclo unico	77,9%	75,8%	78,2%	73,0%	72,1%
Magistrale	49,0%	51,4%	46,2%	46,4%	47,6%
ATENE0	53,9%	52,5%	55,5%	52,9%	54,3%
<b>ISCRITTI</b>	<b>2018/19</b>	<b>2019/20</b>	<b>2020/21</b>	<b>2021/22</b>	<b>2022/23</b>
CORSI DI LAUREA D.M. 270/2004					
Triennale	14.592	16.441	14.948	14.724	14.346
Magistrale a ciclo unico	1.169	1.334	1.467	1.496	1.546
Magistrale	3.861	4.404	4.958	4.875	4.555
TOTALE	19.622	22.179	21.373	21.095	20.447
DI CUI FUORI CORSO					
Triennale	18,9%	17,4%	18,6%	19,2%	22,2%
Magistrale a ciclo unico	22,2%	21,7%	16,8%	15,5%	16,6%

Magistrale	21,1%	18,8%	17,4%	20,6%	28,3%
ATENE0	19,5%	17,9%	18,2%	19,2%	23,1%
<b>LAUREATI</b>	<b>2018/19</b>	<b>2019/20</b>	<b>2020/21</b>	<b>2021/22</b>	<b>2022/23</b>
CORSI DI LAUREA D.M. 270/2004					
Triennale	2.537	2.877	2.838	2.778	1.552
Magistrale a ciclo unico	122	117	161	104	125
Magistrale	1.134	1.418	1.497	1.494	696
TOTALE	3.793	4.412	4.496	4.440	2.373
DI CUI ENTRO LA DURATA NORMALE DEL CORSO					
Triennale	64,8%	63,4%	68,4%	71,0%	65,3%
Magistrale a ciclo unico	68,0%	76,9%	75,8%	76,2%	76,0%
Magistrale	70,0%	73,3%	76,4%	74,6%	56,3%
ATENE0	66,5%	66,9%	71,4%	72,4%	63,2%
<b>DOTTORATI DI RICERCA</b>	<b>2018/19</b>	<b>2019/20</b>	<b>2020/21</b>	<b>2021/22</b>	<b>2022/23</b>
Iscritti al primo anno	65	51	42	71	85
Iscritti totali	188	168	146	160	190
Dottori di ricerca	51	58	53	48	-

## 1.2.4 - Spazi

L'Ateneo ha partecipato a diversi bandi destinati a finanziare l'investimento immobiliare, per dare una risposta all'esigenza di spazi da destinare alle attività di didattica, di ricerca, amministrativa ma anche alla residenzialità di studenti, docenti e collaboratori che a vario titolo frequentano, anche per periodi limitati, UniBg. Gli spazi sono infatti 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<sup>4</sup>. L'evoluzione nell'ultimo triennio è evidenziata nella [seguente tabella](#):

<b>Prospetto Spazi</b>					
RISORSE IMMOBILIARI	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>
Immobili di proprietà inclusi laboratori e residenze (mq)	52.641	52.641	52.641	54.822	54.823
Cus Dalmine (mq)	5.135	5.135	5.135	5.135	5.135
Alloggi per studenti (posti letto gestiti direttamente)	159	159	159	200	200
Accommodation service (posti letto)	395	503	239	572	840

Vista la crescita dell'ateneo negli ultimi anni, il problema degli spazi rimane una questione di fondamentale importanza. A seguito della ricognizione delle dotazioni (disponibili e da acquisire), è stato avviato un ampio **programma di acquisizione e ristrutturazione di immobili** che trova riscontro nel Piano triennale dei lavori pubblici. La [tabella](#) che segue sintetizza i principali investimenti immobiliari previsti per i prossimi anni.

<sup>4</sup> Si fa presente che già dal 2021 lo spazio complessivo degli immobili in affitto o in concessione superava la quota di 20.000 mq.

Prospetto investimenti immobiliari	
Complesso in via f.lli Calvi	Rifunzionalizzazione e potenziamento dell'immobile finalizzato ad attività per gli studenti, punti di accoglienza ed informazioni per le matricole. I lavori sono stati consegnati a febbraio 2023 e sono in corso di esecuzione.
Centro tennis Loreto	Riqualficazione degli impianti sportivi - campi da tennis e creazione di 2 campi polivalenti - e dei locali pertinenti - spazi spogliatoio e locale di primo soccorso. I lavori sono stati consegnati a settembre 2023 e sono in corso di esecuzione.
Complesso in via dello Statuto	Rifunzionalizzazione dell'edificio A per la realizzazione di aule per la didattica, uffici per l'amministrazione e aree esterne; Rinnovamento dell'edificio B dedicato a impianti sportivi, palestra e piscina; Realizzazione nell'edificio C di residenze universitarie - 255 posti letto - e mensa Allo stato attuale sono state redatte le progettazioni a livello definitivo dei tre corpi di fabbrica e sono in corso le pratiche urbanistiche e per l'ottenimento del Permesso di Costruire. Inoltre, è prevista la realizzazione di parcheggi.
Recupero ex caserma Montelungo-Colleoni	Realizzazione di residenze universitarie - 282 posti letto - e aule didattiche. Il bando per l'individuazione della SGR Promotore è andato deserto; si è in attesa della finalizzazione di una proposta da parte di un privato che permetta la realizzazione del progetto di investimento.

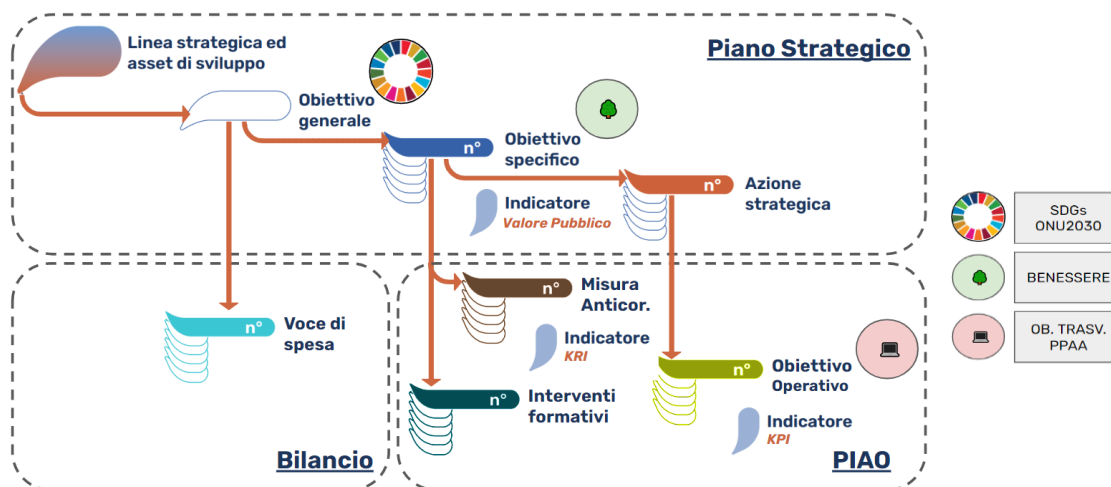
### 1.3 - Processo di costruzione del PIAO

Il **DPR 81/2022** ha disciplinato puntualmente i contenuti attesi del PIAO, fornendo un quadro più organico di tutti gli atti di pianificazione e i relativi sforzi ricognitivi cui sono tenute le pubbliche amministrazioni, università comprese.

Il primo PIAO UniBg (2022-2024) è stato adottato nell'aprile del 2022 in via sostanzialmente sperimentale. La sua introduzione ha innescato infatti per l'Ateneo una riflessione critica rispetto al proprio **modello di creazione di Valore Pubblico (VP)** anche secondo principi di trasparenza e partecipazione programmatica. L'aggiornamento del PIAO 2023-2025, adottato nel gennaio 2023, ha potuto beneficiare del Piano Strategico di Ateneo presentato, in via preliminare, agli Organi collegiali nel dicembre 2022 e definitivamente approvato nella primavera 2023, comprensivo di azioni e indicatori di prestazione. Il presente PIAO 2024-2026, adottato dagli Organi di governo nel gennaio 2024, rappresenta dunque un momento culminante nel processo di **integrazione programmatica** avviato in UniBg già dal 2022 anche su auspicio e indicazione del Nucleo di Valutazione (NdV), in piena coerenza con i dettami ministeriali e in particolare con il Rinnovato Modello **AVA3** ANVUR per l'Accreditamento Periodico degli Atenei.

A beneficio di una maggiore leggibilità di questo PIAO, si riporta di seguito una [rappresentazione grafica](#) che riflette l'**approccio metodologico alla programmazione integrata** adottato e che, per i prossimi anni, l'Ateneo intende consolidare per intersecare i valori istituzionali a quelli aziendali-gestionali. Come si evince dallo *Schema di Navigazione*, i documenti programmatici UniBg risultano interrelati e si rimanda alle sezioni successive di questo PIAO per gli approfondimenti. Si sottolinea in questa sede che, oltre alla coerenza "verticale" che parte dalle linee strategiche e dagli asset di sviluppo per arrivare alle 100 azioni strategiche, il PIAO (sin dalla sua prima approvazione) ha invitato l'Ateneo a ragionare secondo una coerenza "orizzontale", ovvero definendo in maniera esplicita le interrelazioni delle strategie di medio-lungo periodo con le risorse finanziarie e gli aspetti gestionali e operativi dell'attività amministrativa. Si rimanda agli allegati del presente PIAO per il dettaglio sui **Key Performance Indicators** della Performance e sui **Key Risk Indicators** delle misure anticorruptive.

## La coerenza tra i documenti programmatici UniBg - Schema di navigazione



Proprio in relazione alla **metodologia partecipativa** che caratterizza i processi decisionali ai vari livelli di pianificazione delle attività, in data 27 novembre 2023 è stata organizzata una giornata intensiva di lavoro, alla presenza di Rettore, Direttore Generale, Prorettori Delegati, Dirigenti e Responsabili di struttura, per rendere più organica e sistematica la relazione tra pianificazione strategica e programmazione operativa. L'esito della giornata è stato quello di definire puntualmente circa 140 **obiettivi operativi** per l'anno 2024, con i rispettivi indicatori e target, puntualmente correlati alle 100 azioni del PiSA e associati a uno o più obiettivi trasversali della Pubblica Amministrazione. Gli obiettivi di performance non sono genericamente riferiti alle strutture amministrative, ma divengono così programmati in maniera funzionale alle strategie di creazione, sostegno e protezione di VP. Gli indicatori adottati (approfonditi negli allegati di questo PIAO) risultano così orientati ad incrementare il valore pubblico con particolare riguardo agli **stakeholder** interni ed esterni - le studentesse e gli studenti e le loro famiglie, il personale docente e ricercatore, il personale tecnico amministrativo, le laureate e laureati, le aziende, gli enti pubblici e privati, la società e il territorio - ed alla collettività nel suo insieme.

Al fine di assicurare un supporto concreto alla **programmazione integrata**, l'Ateneo di Bergamo ha avviato il percorso di adozione dell'applicativo **SPRINT CINECA**, che permette di gestire in maniera automatizzata la programmazione strategica e operativa con il relativo ciclo valutativo. Nel corso del 2023, a seguito dell'analisi dei documenti di programmazione dell'Ateneo e della formazione dei key-user, sono stati importati nella piattaforma gli obiettivi del Piano Strategico con i relativi indicatori e referenti politici e gestionali. I prossimi passi prevedono il caricamento centralizzato degli obiettivi del piano della performance e la formazione degli utenti finali in vista del monitoraggio intermedio del PIAO. Si intende inoltre implementare il modulo HR Valutazione Prestazioni che fornirà gli strumenti per supportare la digitalizzazione del processo di valutazione della performance individuale. Per quanto riguarda la correlazione degli obiettivi strategici e operativi con le risorse finanziarie, la piattaforma SPRINT prevede l'integrazione con uBudget<sup>5</sup>, che consente di collegare l'assegnazione delle risorse finanziarie in fase di predisposizione del budget con i relativi obiettivi.

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

## SEZIONE 2 - VALORE PUBBLICO PERFORMANCE E ANTICORRUZIONE

### 2.1 - Valore pubblico

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

In questa visione, **la Strategia dell'Ateneo si configura come l'individuazione delle condizioni di funzionalità e robustezza nel tempo**, e le dimensioni di classica ispirazione aziendale (qualità, efficacia ed efficienza) vanno contemperate alle altre dimensioni fondanti della Pubblica Amministrazione: accessibilità, digitalizzazione, semplificazione e razionalizzazione dei processi e trasparenza. Su queste basi concettuali, riassunte nella [rappresentazione grafica](#) seguente, si costruisce la programmazione operativa della tecnostruttura, il [Ciclo della Performance](#), che si sostanzia nella definizione degli Obiettivi dell'amministrazione in ottica pluriennale e di carattere quanto più possibile trasversale e sfidante. Gli obiettivi di performance si riferiscono infatti ad azioni finalizzate a realizzare la trasparenza, la digitalizzazione, l'accessibilità, la semplificazione e la reingegnerizzazione dei processi, nonché l'efficienza e l'efficacia.

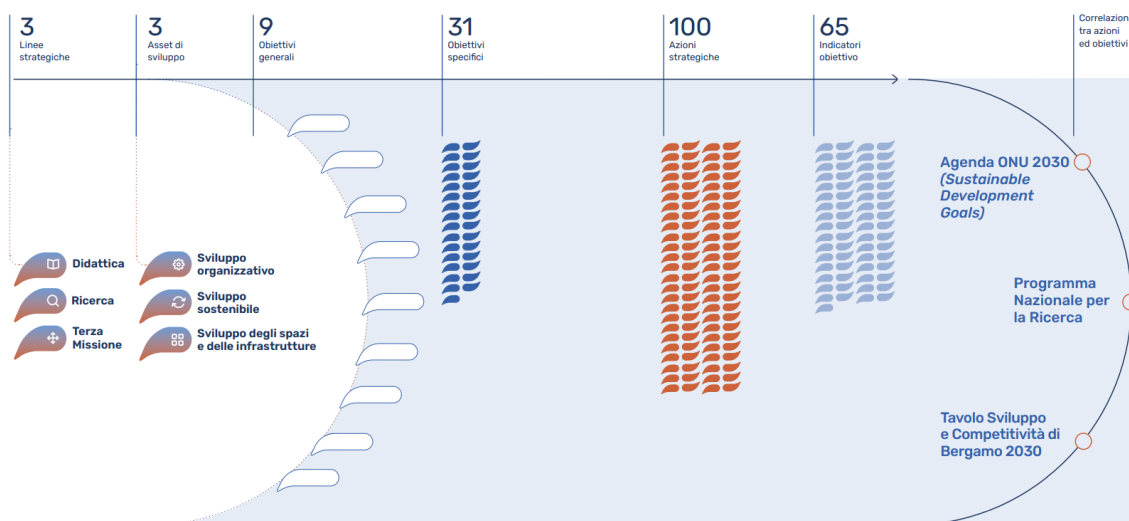
#### Valore Pubblico e Obiettivi Operativi

<b>Benessere (multidimensionale) dei portatori di interesse</b>	<b>Obiettivi trasversali</b>	<b>Obiettivi operativi (Performance)</b>
<b>Benessere economico e territoriale</b>	<b>Efficacia, Efficienza ed Economicità</b>	<b>Conseguimento standard tecnici</b>
<b>Benessere Sociale</b>	<b>Qualità (interna ed esterna)</b>	<b>Adeguamento a disposizioni normative</b>
<b>Benessere educativo</b>	<b>Legittimità dell'azione amministrativa</b>	<b>Incremento del livello di soddisfazione</b>
<b>Benessere sanitario e assistenziale</b>	<b>Semplificazione, Razionalizzazione e Digitalizzazione</b>	<b>Ricognizioni e attività analitiche</b>
<b>Benessere ambientale</b>	<b>Accessibilità, Equità e parità</b>	<b>Contribuzione alla realizzazione del mandato politico</b>

## 2.1.1 - Metriche di Impatto

In coerenza con le indicazioni del Dipartimento Funzione Pubblica, il PIAO assicura il raccordo tra gli obiettivi generali e specifici stabiliti nella Pianificazione strategica, con gli impatti sulle diverse dimensioni di VP, gli obiettivi trasversali alla Pubblica Amministrazione, le misure di benessere<sup>6</sup> e il miglioramento della qualità percepita da parte degli utenti e degli stakeholder. Per UniBg i criteri di quantificazione dell’impatto si estrinsecano nel [Piano Strategico di Ateneo \(PiSA 2023-2027\)](#). Partendo da un’approfondita analisi di contesto (interna ed esterna) finalizzata all’identificazione di problemi, fabbisogni e ambiti di intervento prioritari per i diversi portatori di interesse (*stakeholders*), il **PISA** definisce **6 linee strategiche e asset di sviluppo**. Tali ambiti sono poi declinati secondo **9 obiettivi generali** e **31 obiettivi specifici**, che raggruppano in totale **100 azioni strategiche** che accompagneranno la crescita di UniBg nel prossimo quinquennio. Sono stati identificati in totale, per il monitoraggio degli indirizzi del PISA, **65 indicatori** (associati agli obiettivi specifici) che presentano dunque la valenza di *metriche di impatto*.

### Architettura del PiSA 2023-2027



Tali indirizzi di sviluppo esplicitano il “posizionamento” di UniBg e sono chiaramente coerenti con quelli [a livello nazionale e internazionale](#), e con i meccanismi di **rilevanza ministeriale**<sup>7</sup> che consentono all’Ateneo la propria operatività ([Fondo di Finanziamento Ordinario](#), Programmazione Triennale, VQR, AVA3,...) con particolare riguardo alle opportunità contestuali per il miglioramento del Sistema della Ricerca e della Formazione. Si noti che la traduzione delle strategie in “impatto” ha chiaramente comportato riflessioni di natura tecnica e metodologica (costo computazionale degli indicatori, distinzione tra attività di natura routinaria e progettuale, verifica della coerenza delle fonti, quantificazione puntuale dei target, definizione dei livelli di responsabilità e rischi associati, ...) che sono per definizione suscettibili di miglioramento<sup>8</sup>.

<sup>6</sup> Sustainable Development Goals dell’agenda ONU 2030; indicatori di Benessere Equo e Sostenibili elaborati da ISTAT e CNEL

<sup>7</sup> Dove non è stato possibile utilizzare tali fonti ministeriali, si è ricorso a fonti facilmente monitorabili e rilevanti per gli stakeholder, quali le delibere degli Organi, le voci di bilancio, i repository interni o le rilevazioni periodiche

<sup>8</sup> Il presente PIAO va dunque assunto con la consapevolezza che contraddistingue tutte le attività work in progress: la definizione di metriche di impatto strumentali alle strategie di creazione, sostegno e protezione del Valore Pubblico rappresenta infatti una sfida per tutto il comparto universitario, anche perché apprezzabili solo nel lungo termine.



A differenza dell'aggiornamento del PIAO 2023-2025 nel quale si era operata una selezione delle metriche di VP, si è scelto per l'aggiornamento 2024-2026 di richiamare tutti i 65 indicatori del Piano Strategico quali significativi per il conseguimento compiuto delle Missioni Istituzionali: **gli Obiettivi del Piano strategico quinquennale sono infatti Obiettivi di Valore Pubblico<sup>9</sup>.**

La scelta deriva anche da una maggiore *maturità programmatica*, che si è sostanziata proprio con l'approvazione definitiva del Piano Strategico nella primavera 2023. Similmente, si ritiene che non sia conveniente adottare un indice sintetico di VP che potrebbe svilire le specificità delle diverse missioni e asset di sviluppo, nella piena convinzione che non si possa ridurre ad una misurazione quantitativa l'apporto dell'Ateneo al benessere della sua comunità di riferimento.

Si precisa che il Piano Strategico non vanta esclusivamente di indicatori di impatto (in senso stretto): alcuni di questi sono infatti indicatori di efficacia, di efficienza e di stato delle risorse - più in generale si tratta di indicatori che consentono all'Ateneo di **monitorare la maturità degli indirizzi di sviluppo, la salute organizzativa e finanziaria e l'attrattività dell'istituzione**. Parimenti, si ritiene che riferirsi squisitamente all'**incremento delle prestazioni** di un Ateneo, senza preoccuparsi della **sostenibilità** delle stesse e dell'Istituzione che le produce, possa compromettere l'*organicità programmatica* e minare allo sforzo che l'Ateneo sta conducendo nell'adozione di una piattaforma integrata di Programmazione strategica, finanziaria e operativa. Parametrizzare<sup>10</sup> l'impatto sociale dell'agire universitario significa accreditare una lettura sterile delle metriche e delle relative *baseline*, che prescindano cioè dalle condizioni di contesto e non abbracci le specificità territoriali e disciplinari.

Tutto ciò premesso, giova piuttosto esplicitare in questo contesto la coerenza del Piano Strategico (e di conseguenza del PIAO stesso) con gli ambiti richiamati dalla normativa di riferimento (DM 24/06/22).

Anzitutto, i **9 Obiettivi Generali** sono puntualmente allineati con gli **Obiettivi di Sviluppo Sostenibile dell'Agenda ONU 2030** (SDGs)<sup>11</sup>. Anche sotto la lente del **Benessere Equo e Sostenibile secondo ISTAT**<sup>12</sup>, gli Obiettivi del PiSA risultano coerenti. L'**Istruzione e la formazione - BES 2** - rappresentano una delle tre missioni dell'università, insieme a Ricerca (**BES 11 - Innovazione, ricerca e creatività**) e Terza Missione. L'Ateneo intende inoltre impegnarsi per migliorare il benessere del proprio personale, rendendo più confortevoli gli ambienti di lavoro e favorendo la conciliazione tra lavoro e vita privata (**BES 3 - Lavoro e conciliazione tempi di vita**), consolidare il proprio ruolo di promotore di coesione sociale e benessere (**BES 5 - Relazioni sociali**) e promuovere un ruolo attivo dell'ateneo nella riduzione dell'impronta di carbonio e nello spreco delle risorse naturali (**BES 10 - Ambiente**). Attraverso l'organizzazione di attività, eventi e manifestazioni culturali all'interno delle proprie sedi, l'Ateneo intende valorizzare gli edifici dell'Università e il suo patrimonio artistico-culturale e storico (**BES 9 - Paesaggio e patrimonio culturale**). Infine, l'Ateneo punta al miglioramento della qualità dei propri processi attraverso l'adozione di buone pratiche di programmazione, miglioramento e monitoraggio (**BES 12 - Qualità dei servizi**).

<sup>9</sup> Si rimanda alle deliberazioni del Senato Accademico di gennaio 2024 in ordine a baseline e target KPI PiSA23-27

<sup>10</sup> Come recita la celebre Legge di Goodhart "Quando una misura diventa un obiettivo, cessa di essere una buona misura".

<sup>11</sup> L'Assemblea Generale delle Nazioni Unite, il 25 settembre 2015, ha adottato l'Agenda 2030 per lo sviluppo sostenibile, nella quale sono stati delineati 17 obiettivi per lo sviluppo sostenibile. Il mondo accademico e della ricerca ha un ruolo chiave nel diffondere le buone pratiche e le soluzioni individuate.
































<sup>12</sup> L'Istat, insieme ai rappresentanti della società civile, ha sviluppato un approccio complementare agli SDGs per misurare il Benessere equo e sostenibile (Bes) con l'obiettivo di integrare le informazioni fornite dagli indicatori sulle attività economiche con le fondamentali dimensioni del benessere. L'Istat ha individuato 12 domini per la misura del benessere.

## Obiettivi Generali e Sustainable Development Goals

Obiettivi generali del Piano Strategico 2023/2027	Agenda ONU 2030 (Sustainable Development Goals)	Programma Nazionale per la Ricerca (PNR)	Tavolo Sviluppo e Competitività di Bergamo 2030
Coltivare la conoscenza per la crescita culturale e professionale delle persone e per una società più equa, consapevole e sostenibile	    	Cultura umanistica, creatività, trasformazioni sociali, società dell'inclusione	Rinnovare la formazione
Migliorare il posizionamento nel mercato globale della conoscenza	   	Cultura umanistica, creatività, trasformazioni sociali, società dell'inclusione	Rinnovare la formazione Promuovere la qualità metropolitana di Bergamo
Migliorare la qualità e la produttività della ricerca in una prospettiva internazionale	   	Cultura umanistica, creatività, trasformazioni sociali, società dell'inclusione	L'evoluzione della catena del valore d'impresa
Rafforzare la progettualità nazionale ed internazionale	 	Cultura umanistica, creatività, trasformazioni sociali, società dell'inclusione	
Coltivare un pensiero scientifico critico, agente di sviluppo socio-culturale, economico e tecnologico	     	Cultura umanistica, creatività, trasformazioni sociali, società dell'inclusione  Digitale, industria, aerospazio	L'evoluzione della catena del valore d'impresa Attivare i cluster produttivi Organizzare le aree vaste
Promuovere i luoghi dell'università come spazi aperti alla città per iniziative di interesse generale	 	Cultura umanistica, creatività, trasformazioni sociali, società dell'inclusione	Organizzare le aree vaste
Promuovere una cultura della programmazione, della qualità e della partecipazione	    		Sostenere la proattività della pubblica amministrazione
Promuovere un'università aperta, sostenibile ed inclusiva	      	Cultura umanistica, creatività, trasformazioni sociali, società dell'inclusione  Clima, energia, mobilità sostenibile	Sostenere la proattività della pubblica amministrazione
Incrementare e qualificare gli spazi da dedicare ad aule, uffici, laboratori e alla residenzialità	      	Sicurezza per i sistemi sociali  Clima, energia, mobilità sostenibile	Sostenere la proattività della pubblica amministrazione



I **31 Obiettivi specifici del PiSA** gerarchicamente collegati agli obiettivi generali di cui sopra, possono essere inoltre raggruppati in **dimensioni trasversali di VP**<sup>13</sup>: benessere ambientale 🌿, economico 💰, educativo 📖 e sociale 🏠.

<b>Obiettivi Specifici e dimensioni trasversali di VP</b>	DID-2.8) Favorire gli scambi internazionali a fini di studio e formazione 	TM-1.1) Diventare un interlocutore privilegiato degli enti e delle realtà del territorio 	SOST-1.2) Migliorare il benessere del personale di UniBg, rendendo più confortevoli gli ambienti di lavoro e favorendo la conciliazione tra lavoro e vita privata 
DID-1.1) Progettare un'offerta formativa all'altezza delle sfide del mondo contemporaneo 	RIC-1.1) Incentivare la libera ricerca motivata dalla curiosità 	TM-1.2) Favorire la diffusione di una cultura dell'innovazione attraverso il trasferimento tecnologico e della conoscenza 	SOST-1.3) Promuovere un ruolo attivo dell'ateneo nella riduzione dell'impronta di carbonio e nello spreco delle risorse naturali 
DID-1.2) Supportare la regolarità degli studi 	RIC-1.2) Aumentare la quantità e la qualità delle pubblicazioni rilevanti ai fini ministeriali 	TM-1.3) Promuovere percorsi di formazione a supporto dell'imprenditorialità 	SOST-1.4) Promuovere la parità di genere 
DID-1.3) Promuovere l'orientamento in ingresso tramite il dialogo con le istituzioni scolastiche 	RIC-1.3) Valorizzare il dottorato di ricerca 	TM-2.4) Valorizzare gli edifici dell'Università e il suo patrimonio artistico-culturale e storico in quanto luoghi di incontri e relazioni 	SOST-1.5) Consolidare UniBg come luogo aperto di dialogo e promotore di coesione sociale e benessere 
DID-1.4) Potenziare l'orientamento in uscita 	RIC-1.4) Stimolare iniziative di ricerca in una prospettiva internazionale 	ORG-1.1) Investire sulle persone e supportare la loro crescita 	INFR-1.1) Aumentare e migliorare gli spazi a disposizione dell'Ateneo con particolare attenzione all'accessibilità 
DID-1.5) Promuovere l'innovazione e i processi di digitalizzazione della didattica 	RIC-2.5) Aumentare la partecipazione e il successo delle proposte dei progetti di ricerca nell'ambito dei finanziamenti competitivi 	ORG-1.2) Favorire l'adozione di buone pratiche di programmazione, miglioramento e monitoraggio dei processi per assicurare la qualità 	INFR-1.2) Riqualificare gli spazi in termini di innovazione tecnologica e riqualificazione energetica 
DID-1.6) Sostenere le studentesse e gli studenti tramite interventi di diritto allo studio 	RIC-2.6) Partecipare ai network di ricerca nazionali e internazionali 	ORG-1.3) Promuovere la partecipazione attraverso la valorizzazione delle competenze e del senso di appartenenza alla comunità universitaria 	INFR-1.3) Potenziare l'offerta per la residenzialità e la socialità della popolazione studentesca e del personale docente e ricercatore 
DID-2.7) Rafforzare il posizionamento internazionale dell'offerta didattica 	RIC-2.7) Potenziare i laboratori e le infrastrutture di ricerca 	SOST-1.1) Migliorare la capacità di UniBg di affrontare consapevolmente le sfide dello sviluppo sostenibile ambientale e sociale 	INFR-1.4) Migliorare le infrastrutture IT e l'ecosistema digitale 

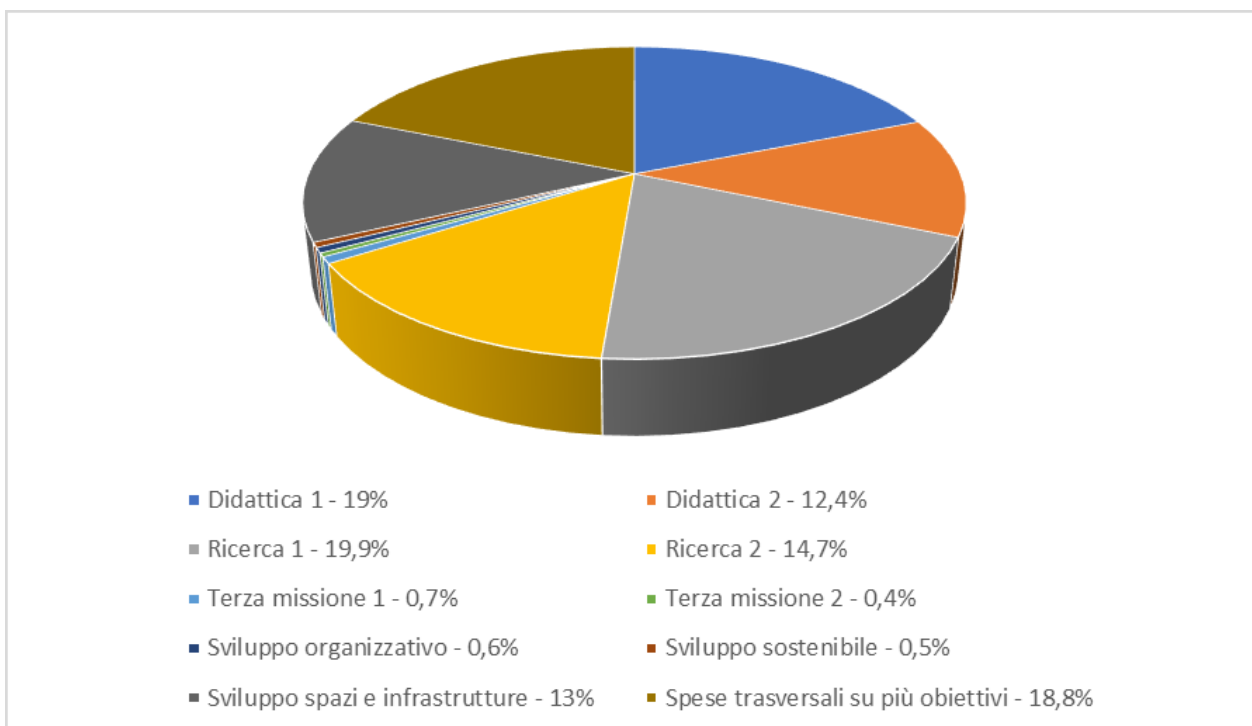
<sup>13</sup> Per impatto ambientale si intende l'alterazione dell'ambiente, considerato come insieme delle risorse naturali e delle attività umane a esse collegate. L'impatto economico si riferisce alla capacità di contribuire direttamente o indirettamente allo sviluppo e alla creazione di valore economico. Una delle aree di maggior influenza dell'università è sicuramente l'impatto educativo, inteso come capacità di soddisfare i bisogni formativi delle studentesse e degli studenti. L'impatto sociale, infine, riguarda la trasformazione della condizione delle persone e delle comunità.

## 2.1.2 - Programmazione Finanziaria

Il Piano Strategico di Ateneo, con una specifica azione, richiede di Integrare il ciclo di bilancio, la pianificazione strategica, la programmazione operativa e l'analisi dei fabbisogni a livello centrale e periferico. In quest'ottica, nel processo di predisposizione del Bilancio Unico d'Ateneo di Previsione Annuale e Triennale 2024 è stato richiesto uno sforzo per collegare le proposte di assegnazione di risorse ai 9 obiettivi generali del Piano Strategico.

A partire dal mese di ottobre ciascun centro di gestione dell'Ateneo, di concerto con la Direzione Generale e con un coinvolgimento dei Prorettori, nell'ambito delle deleghe di rispettiva competenza, ha formulato una proposta di budget, identificando gli interventi finalizzati al conseguimento degli obiettivi strategici, nonché i costi e eventuali ricavi legati allo svolgimento delle attività ordinarie. Ciò, oltre a garantire la coerenza tra obiettivi strategici del PiSA e risorse finanziarie, assicura la **sostenibilità economica** di tali obiettivi, anche in ottemperanza all'art. 8 del DM 123/2022. Il [grafico](#) che segue mostra lo stanziamento assegnato nel Bilancio di previsione 2024 (costi e investimenti) per la realizzazione dei 9 obiettivi generali<sup>14</sup>. Per una più facile allocazione di quei costi non puntualmente imputabili ad uno specifico obiettivo generale è stato aggiunto un obiettivo trasversale. Il processo di correlazione tra obiettivo e budget è stato realizzato grazie all'utilizzo del campo "obiettivo" all'interno dell'applicativo web uBudget.

### Allocazione di costi e investimenti del Bilancio di previsione 2024 sugli obiettivi generali del Piano Strategico



<sup>14</sup> Per l'allocazione dei costi del personale docente e ricercatore si è scelto come criterio di ripartizione il seguente metodo: 50% sugli obiettivi relativi alla didattica e 50% sugli obiettivi relativi alla ricerca.

### 2.1.3 - PIAO e AVA3

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

Un nuovo ambito, relativo alla gestione delle Risorse, ha inoltre rimarcato la necessità per gli Atenei di dotarsi di una strategia puntuale in merito. Non solo in termini di stima di fabbisogno, dimensionamento e direttrici di sviluppo qualitativo delle risorse umane (B.1), ma anche in termini di pianificazione delle risorse finanziarie (B.2), edilizie (B.3) tecnologiche (B.4) e informative (B.5) con una rinnovata sensibilità sui temi della trasparenza, del benessere, della partecipazione attiva, dell'equità e dell'efficacia percepita (livello di servizio). Tali aspetti, in coerenza con il Sistema della Qualità di Ateneo (ambito C), si ritrovano poi a livello periferico su corsi di studio e dipartimenti (e.g. D.CDS.2.3, E.DIP.2, E.DIP.3, E.DIP.4 rispettivamente). Si segnala che l'Ateneo ha avviato in tal senso un primo esercizio di lettura critica per identificare le proprie lacune in vista della Visita di Accredimento Periodico, sottoponendo agli Organi collegiali una **Roadmap** per il miglioramento continuo nel dicembre 2023.

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

## 2.2 - Performance

Il sistema di valutazione e incentivazione del personale tecnico-amministrativo è contenuto nel **Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance** (SMVP), consultabile al presente [link](#) della sezione "Amministrazione Trasparente" del sito istituzionale, 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 ciclo della performance si articola sostanzialmente in tre diversi momenti, che si replicano di anno in anno, in modo che i risultati della valutazione dell'anno precedente vengano tenuti in considerazione nella programmazione dell'anno successivo:

- Programmazione, con la definizione e assegnazione degli obiettivi mediante l'approvazione del PIAO entro il 31 gennaio di ogni anno;
- Monitoraggio in corso d'anno<sup>15</sup> ed eventuali conseguenti interventi correttivi;
- Misurazione e valutazione della performance, opportunamente rendicontata attraverso la relativa Relazione validata dal NdV, cui consegue l'attribuzione del trattamento accessorio al personale tecnico amministrativo.

---

<sup>15</sup> ex art. 6 D.Lgs 150/2009



Nella prima fase del ciclo della performance, ossia nella fase di programmazione, l'Amministrazione definisce gli obiettivi e le azioni da perseguire nel breve e medio periodo. La fase di misurazione serve a quantificare i risultati raggiunti e, sulla base del livello misurato, viene effettuata la valutazione. Durante la valutazione sono analizzati i risultati raggiunti, cercando di comprendere i fattori di contesto (interni o esterni) che possono aver influito sull'allineamento o sullo scostamento degli stessi rispetto alle attese, anche con il fine di apportare miglioramenti nel successivo ciclo della performance.

Le unità di analisi a cui si riferiscono la programmazione, la misurazione e la valutazione della performance sono:

- la Direzione Generale;
- le Strutture in cui si articola l'Amministrazione (o centri di responsabilità, come denominati nel Bilancio);
- tutti i dipendenti, con una differenziazione in base al ruolo ricoperto nell'assetto organizzativo.

Nel corso dell'anno è prevista una verifica della permanenza delle ragioni che hanno condotto alla definizione degli obiettivi nonché della loro fattibilità. Nel mese di luglio tipicamente la Direzione Generale procede con una **verifica di avanzamento** degli obiettivi assegnati a conclusione della quale predispone un report che illustra l'andamento della performance da trasmettere al NdV, che ne esamina le evidenze.

Al termine dell'esercizio si procede alla misurazione, ovvero la quantificazione, attraverso gli indicatori, del grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati a ciascuna Struttura e all'Ateneo nel suo complesso. Nel mese di febbraio la Direzione Generale, coadiuvata dal personale dell'Area Risorse Umane e del Settore Pianificazione e Valutazione, raccoglie i dati, a consuntivo degli indicatori associati agli obiettivi.

Alla valutazione, che si sostanzia in un'attività di analisi e interpretazione dei valori misurati che tiene conto dei fattori di contesto che possono aver determinato l'allineamento o lo scostamento rispetto al valore atteso, formulando un giudizio complessivo sulla performance.

La performance del personale è, di norma, composta da due dimensioni: quella [organizzativa](#), relativa agli obiettivi di struttura e quella [individuale](#), che include gli obiettivi individuali e capacità e comportamenti. Il peso delle suddette dimensioni varia a seconda del ruolo ricoperto dal dipendente nell'ambito dell'assetto organizzativo.

Considerate anche le indicazioni del Ministero per la pubblica amministrazione, nel corso del 2024, il SMVP sarà oggetto di aggiornamento al fine di superare la semplice valutazione gerarchica e unidirezionale, a vantaggio di sistemi in cui la valutazione è frutto del contributo di una pluralità di soggetti, interni o esterni all'organizzazione. La nuova impostazione a cui si intende lavorare considera la possibilità che i collaboratori possano esprimere, in forma rigorosamente anonima, un giudizio sul proprio superiore, la valutazione fra pari, la valutazione collegiale al fine di superare eventuali asimmetrie nelle scale di valutazione degli obiettivi e l'opportunità di misurare la performance organizzativa con il coinvolgimento di stakeholder esterni. In tal senso, l'Ateneo intende avviare nel 2024 una prima **sperimentazione di valutazione bottom-up**.

In accordo con le linee guida del Dipartimento della Funzione Pubblica, a ciascun obiettivo operativo sono stati associati uno o più **obiettivi trasversali della Pubblica Amministrazione**, ovvero quelle modalità e attività finalizzate a realizzare la piena accessibilità fisica e digitale, la digitalizzazione, semplificazione e razionalizzazione dei processi, nonché la qualità, l'efficacia e l'efficienza dell'azione pubblica.



A titolo di esempio, in termini di **accessibilità**, l'Università di Bergamo intende implementare e sviluppare nuove piattaforme per la verifica dell'apprendimento e per la gestione delle comunicazioni con gli studenti, aggiornare l'esposizione delle sezioni Didattica e Ricerca sul sito dell'Ateneo e migliorare le dotazioni tecnologiche al fine di favorirne l'accessibilità.

L'Ateneo è particolarmente sensibile al tema della **digitalizzazione, semplificazione e razionalizzazione dei processi**. Oltre a proseguire con il progetto IMPROVE, un'iniziativa che vede coinvolte più unità organizzative in modo trasversale - Settore Pianificazione e Valutazione, Sistemi Informativi, Servizio Comunicazione, Servizio Programmazione Didattica e tutti i Presidi di Dipartimento, Area Risorse Umane - l'Ateneo intende implementare un sistema di analisi dei processi e creare manuali per le procedure più critiche dell'Area Risorse Umane, riorganizzare le attività amministrative per funzioni e procedure specifiche trasversali nei diversi Centri, digitalizzare il processo di visualizzazione delle delibere degli Organi Accademici e definire l'organizzazione e i processi in dettaglio dell'Area Ricerca e Terza Missione.

Per quanto riguarda la **qualità**, in vista della Visita di Accredimento Periodico, l'Università di Bergamo prevede di impegnarsi nella raccolta del materiale documentale per la precompilazione del Rapporto di Autovalutazione. Inoltre, è prevista la revisione di diversi regolamenti (Regolamento di Amministrazione, finanza e contabilità, Regolamento degli Studenti con particolare riferimento alla partecipazione di questi agli Organi di Ateneo, Regolamento di doppia iscrizione) e l'aggiornamento della documentazione di Assicurazione della Qualità secondo i dettami del modello AVA3.

Con riferimento all'**efficacia** dell'azione amministrativa, l'Ateneo si è concentrato principalmente in due ambiti: le misure anticorruptive e la formazione. È stato infatti deciso di assegnare di default a tutti i Dirigenti e titolari di posizione organizzativa un obiettivo individuale - con peso 5% - riguardante il rispetto delle misure ANAC di anticorruzione e trasparenza e un obiettivo individuale - con peso 20% - sul monitoraggio della frequenza dei corsi di formazione da parte dei propri collaboratori.

Ciò è in linea con la direttiva del Ministro Zangrillo del 28.11.2023 "Nuove indicazioni in materia di misurazione e di valutazione della performance individuale", che affida ai responsabili il compito di promuovere percorsi per l'accrescimento delle competenze del capitale umano.

L'adempimento degli obblighi previsti dalla Circolare n.1/ 2024 del MEF in merito alla riduzione dei tempi di pagamento delle pubbliche amministrazioni risponde invece al requisito dell'**efficienza**. A tal proposito, è stato incluso tra gli obiettivi individuali dei Dirigenti - con peso 30% - il rispetto del termine di 30 giorni per il pagamento delle fatture (indice di tempestività dei pagamenti). La prestazione dell'Ateneo è di fatto già virtuosa come si evince dall'indicatore di tempestività dei pagamenti pubblicato nella specifica [sezione](#).

## 2.2.1 - Performance organizzativa

All'Amministrazione nel suo complesso vengono assegnati gli obiettivi strategici direttamente derivati dai documenti di programmazione strategica. Tali obiettivi possono presentare un **orizzonte temporale anche pluriennale** e un carattere di **trasversalità a più servizi**, e vengono misurati con un set di indicatori quantitativi.

In questo modo, nella fase di misurazione, è più facile cogliere l'andamento dell'Ateneo nel suo complesso, verificando in modo più immediato se è in linea con la strategia individuata dagli organi di indirizzo politico-amministrativo e dalla governance dell'Ateneo.

Alle Aree, ai Settori e ai Servizi dell'Ateneo sono, di norma, assegnati degli obiettivi operativi, che discendono a cascata dagli obiettivi strategici, e che monitorano in modo più diretto l'adeguatezza dei servizi erogati e più in generale consentono di misurare i risultati dell'azione amministrativa. In caso di obiettivi trasversali deve essere chiaro il servizio che ha la titolarità dell'obiettivo e il contributo al raggiungimento dello stesso da parte degli altri servizi coinvolti. Per la prima volta negli obiettivi 2024 è stato chiesto di indicare espressamente le **strutture coinvolte** (come si evince dall'[Allegato 5.1](#) del presente PIAO) e l'intenzione è quella di considerare tale coinvolgimento anche in termini di pesatura degli obiettivi a partire dal 2025.

Gli obiettivi assegnati alla struttura tecnico-amministrativa (Obiettivi Operativi<sup>16</sup>) sono definiti in coerenza con le Azioni previste dal PiSA in una logica di **cascading**, volta a favorire il coinvolgimento di tutti i dipendenti nella mission e nel mandato dell'Ateneo, come si evince dall'[Allegato](#).

Cascading Azioni Strategiche → Obiettivi Operativi								
Ambito	Azione Strategica	Obiettivo Operativo	Peso	Tipo	Indicatore	Target (minimo, intermedio, massimo)	Sigla	Resp. Struttura
DID, RIC, TM, ORG, SOST, INFR	Selezione di una delle 100 Azioni del PiSA 23-27	Descrizione Obiettivo	% sul totale	Individuale o di Struttura	Descrizione Indicatore	Declinazione del Target secondo SMVP		Anagrafica e Identificativi Struttura Organizzativa

## 2.2.2 - Performance individuale

Vengono misurati e valutati i contributi forniti da tutti i dipendenti, sia con riferimento ai risultati relativi agli obiettivi individuali assegnati al Direttore Generale ai Dirigenti e ai Responsabili di posizione organizzativa, sia con riferimento alle capacità e comportamenti.

Le dimensioni che compongono la performance individuale sono:

- i risultati legati agli obiettivi individuali;
- le capacità e i comportamenti organizzativi, che attengono al "come" un'attività viene svolta da ciascun dipendente.

Il peso delle suddette dimensioni varia a seconda del ruolo ricoperto dal dipendente nell'ambito dell'assetto organizzativo, come disciplinato dal Documento SMVP.

## 2.3 - Rischi corruttivi e trasparenza

La prevenzione della corruzione e, più in generale, la prevenzione dei fenomeni di *maladministration*, unitamente alla trasparenza, costituiscono strumenti volti a generare e a proteggere il Valore Pubblico. Per questo motivo i contenuti del Piano Triennale della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza (PTPCT) vengono ora inglobati nel PIAO, secondo una logica di accorpamento e di integrazione dei documenti che guidano l'azione amministrativa e che mirano a valutare i processi produttivi dal punto di vista della performance e dal punto di vista della prevenzione della corruzione.

<sup>16</sup> Gli obiettivi sono sempre rappresentati tenendo conto dei criteri previsti dall'art. 5 c. 2 del D.Lgs 150/2009. A ciascun obiettivo è associato un indicatore che deve permettere di misurare la performance.

Nella presente sottosezione del PIAO vengono descritti:

- gli obiettivi strategici di prevenzione della corruzione e della trasparenza
- il sistema di gestione del rischio corruttivo progettato ed attuato presso l'Ateneo, in coerenza con le indicazioni metodologiche fornite da ANAC attraverso il Piano Nazionale Anticorruzione e tutti i suoi aggiornamenti, ai quali si fa integrale rinvio
- le misure attuate per la trasparenza.

Il processo di gestione del rischio di corruzione si articola nelle fasi rappresentate nella [Figura](#) seguente:

### Approccio metodologico



## 2.3.1 - Obiettivi strategici di prevenzione della corruzione e della trasparenza

Nella definizione e nell'attuazione delle strategie di prevenzione della corruzione l'Ateneo persegue i seguenti obiettivi generali:

- ridurre le possibilità che si manifestino casi di corruzione;
- affinare la capacità di individuare casi di corruzione;
- favorire la cultura della trasparenza e della prevenzione della corruzione tra tutti i soggetti che gravitano all'interno del sistema di ateneo;
- creare un contesto sfavorevole alla corruzione.

In questa particolare fase storica, in cui è fondamentale adeguare gli apparati amministrativi alle esigenze di attuazione del PNRR, l'azione amministrativa deve essere più rapida; sono state introdotte deroghe alla disciplina ordinaria e quindi, a maggior ragione, è indispensabile programmare e attuare concretamente efficaci presidi di prevenzione della corruzione e porsi obiettivi operativi coerenti sia con gli obiettivi specifici e con le azioni strategiche definite dal Piano strategico di Ateneo, sia con le sollecitazioni provenienti dal mondo esterno. Tali [obiettivi](#), per l'anno 2024, sono così individuati:

<b>OBIETTIVI DI PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE E TRASPARENZA</b>				
<b>ASSET DI SVILUPPO</b>	<b>OBIETTIVI GENERALI</b>	<b>OBIETTIVI SPECIFICI</b>	<b>AZIONI STRATEGICHE</b>	<b>OBIETTIVI</b>
SVILUPPO ORGANIZZATIVO	PROMUOVERE UNA CULTURA DELLA PROGRAMMAZIONE, DELLA QUALITÀ E DELLA PARTECIPAZIONE	Favorire l'adozione di buone pratiche di Programmazione, miglioramento e monitoraggio dei processi per assicurare la qualità	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	Predisposizione e utilizzo di uno strumento operativo on line per agevolare la raccolta e l'analisi dei dati relativi al periodico monitoraggio dell'attuazione delle misure di prevenzione della corruzione
			2.4. Razionalizzare ed ottimizzare processi interni adottando strumenti normativi, gestionali ed informatici innovativi a supporto delle attività dell'Ateneo	Revisione del codice di comportamento dei dipendenti di UniBg per adeguamento al DPR 81/2023  Revisione del regolamento per la tutela del dipendente pubblico che segnala illeciti (cd. whistleblower) per adeguamento al D. Lgs. 24/2023
		Promuovere la partecipazione e attraverso la valorizzazione delle competenze e del senso di appartenenza alla comunità universitaria	3.1. Favorire un approccio partecipativo e un diffuso apprendimento organizzativo attraverso formazione specifica e processi di programmazione e monitoraggio condivisi	Organizzazione e svolgimento di iniziative formative in materia di prevenzione della corruzione e trasparenza

I sopra indicati obiettivi operativi costituiscono in parte anche obiettivi di performance oggetto di valutazione in capo all'organizzazione e/o ai singoli individui, e quindi si rinvia per questi aspetti all'[allegato 5.1](#).

### **2.3.2 - Ruoli e responsabilità dei soggetti coinvolti nel sistema di gestione del rischio**

Il sistema di prevenzione della corruzione dell'Università degli studi di Bergamo prevede l'azione sinergica di una pluralità di attori, a ciascuno dei quali è attribuito uno specifico ruolo, con correlate competenze e responsabilità.

L'efficacia del sistema di prevenzione della corruzione e della trasparenza dipende infatti in gran parte dal reale coinvolgimento di tutti coloro che operano nell'Amministrazione e dalla possibilità che si realizzino significative interlocuzioni con il Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza, che del sistema predetto è il coordinatore.





Il ruolo di coordinamento del RPCT non può in alcun modo legittimare una deresponsabilizzazione degli altri soggetti, in particolare dei responsabili delle unità organizzative, in merito allo svolgimento del processo di gestione del rischio. Si ricorda che la violazione del dovere di collaborazione dei dipendenti nei confronti del RPCT comporta una responsabilità disciplinare.

### **2.3.2.1 - IL RESPONSABILE DELLA PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE E DELLA TRASPARENZA**

Il Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza (RPCT) dell'Università degli studi di Bergamo è il Direttore Generale, Dott.ssa Michela Pilot<sup>17</sup>. Il conferimento dell'incarico di RPCT al Direttore Generale è coerente con le indicazioni contenute nell'Atto di indirizzo della Ministra dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca Sen. Valeria Fedeli avente ad oggetto l'Aggiornamento 2017 al Piano Nazionale Anticorruzione - Sezione Università " del 14/05/2018.

Il RPCT esercita tutte le funzioni che la normativa vigente (ed in particolare la legge n. 190/2012 e s.m.i.) gli attribuisce. Numerose sono le responsabilità che gravano sul RPCT, a fronte delle quali allo stesso sono attribuiti penetranti poteri istruttori, di controllo e di intervento. L'allegato 3 al PNA 2022 ("Il RPCT e la struttura di supporto"), richiamato espressamente dal PNA 2023, tratta in maniera esaustiva ed efficace la figura del RPCT, e ad esso si fa perciò integrale rinvio.

In caso di temporanea assenza o temporaneo impedimento del RPCT, e in ogni caso in cui il RPCT si trovi in conflitto di interessi o sia direttamente coinvolto in procedimenti penali o contabili l'esercizio delle sue funzioni è temporaneamente assunto dal Dirigente dell'Area didattica e servizi agli studenti.

Considerato che le funzioni di RPCT sono attribuite al Direttore generale, quest'ultimo, quando ritiene di trovarsi in situazione di conflitto di interessi, informa il Rettore, il quale - ai sensi dell'art. 7 del DPR 62/2013 - decide sulla astensione ed eventualmente invita il Dirigente dell'Area didattica e servizi agli studenti ad assumere le funzioni e le eventuali decisioni rispetto alle quali il RPCT è in conflitto.

Fermo restando quanto previsto dal punto 3.12 della delibera ANAC 215/2019, nel caso in cui il RPCT sia destinatario, per qualunque ipotesi di reato, di un'informazione di garanzia, o di un provvedimento che dispone una misura cautelare, di un provvedimento con il quale viene esercitata nei suoi confronti l'azione penale o di un provvedimento che conclude un procedimento penale, o una sua fase, deve darne pronta comunicazione al Rettore ed al Consiglio di Amministrazione; allo stesso modo deve dare pronta comunicazione del fatto di aver ricevuto dalla Procura presso la Corte dei Conti un invito a fornire deduzioni, o un atto di citazione o un ricorso; ovvero del fatto di essere stato destinatario di una sentenza, di una ordinanza o di un decreto pronunciato dalla Corte dei Conti.

In presenza di procedimenti penali o contabili a carico del RPCT il Consiglio di Amministrazione, a garanzia dell'immagine e dell'imparzialità dell'Ateneo, dovrà valutare l'opportunità e/o la necessità di sospendere o revocare l'incarico di RPCT, tenendo conto di tutte le circostanze del caso, e in particolare della tipologia di ipotesi di reato o di illecito contabile, della fase in cui si trova il procedimento penale o contabile, dell'eventuale adozione di misure cautelari, e del fatto che il RPCT deve essere e apparire persona dal comportamento integerrimo.

---

<sup>17</sup> Come stabilito dalla delibera del Consiglio di Amministrazione del 7 febbraio 2017 con la quale è stato disposto di unificare le responsabilità relative alla prevenzione della corruzione e alla trasparenza in capo ad un unico soggetto, ovvero il Direttore Generale.



Nel caso in cui il RPCT sia destinatario di un provvedimento con il quale viene esercitata nei suoi confronti l'azione penale, o di un provvedimento che dispone nei suoi confronti una misura cautelare per uno dei reati di cui al capo I del titolo II del libro II del codice penale (delitti dei pubblici ufficiali contro la pubblica amministrazione) il Consiglio di Amministrazione assegna le funzioni di RPCT ad altro dirigente dell'Ateneo.

Resta fermo che la sospensione o la revoca dall'incarico di RPCT vanno sempre comunicate all'ANAC, a cura del responsabile dell'unità organizzativa Gestione Giuridica del Personale nell'Area Risorse Umane.

### **2.3.2.2 - LA STRUTTURA DI SUPPORTO DEL RPCT**

Nel corso del 2023 l'Ufficio legale dell'Ateneo è stato potenziato e, nell'ambito della complessiva riorganizzazione delle strutture amministrative, ad esso è stata attribuita, con Decreto del direttore generale n. 164/2023, anche la funzione di supporto alle attività del RPCT, con in particolare il compito di collaborare con il RPCT nel:

- elaborare la sottosezione "Rischi corruttivi e trasparenza" del PIAO;
- definire procedure appropriate per formare i dipendenti destinati ad operare in settori particolarmente esposti alla corruzione, e per formare tutti i dipendenti sui temi dell'etica e della legalità;
- provvedere al monitoraggio periodico della concreta attuazione delle misure di prevenzione della corruzione, anche ai fini del riesame complessivo del sistema di gestione del rischio;
- svolgere stabilmente un'attività di controllo sull'attuazione da parte delle aree, uffici, strutture didattiche e scientifiche dell'Ateneo degli obblighi di trasparenza e di pubblicazione di dati e documenti previsti dalla normativa;
- intervenire nei casi di inadempimento, ritardato adempimento o di adempimento parziale degli obblighi di pubblicazione;
- gestire le istanze di accesso civico semplice, coordinandosi con le varie strutture dell'Ateneo;
- gestire le segnalazioni di violazioni che ledono l'interesse pubblico o l'integrità dell'Ateneo ("whistleblowing");
- curare la diffusione a tutti i dipendenti delle disposizioni in materia di prevenzione della corruzione e dei codici di comportamento nell'Amministrazione, nonché il monitoraggio annuale sulla loro attuazione;
- intervenire in caso di disfunzioni inerenti all'attuazione delle misure in materia di prevenzione della corruzione e di trasparenza.

### **2.3.2.3 - IL CONSIGLIO D'AMMINISTRAZIONE**

Il Consiglio di Amministrazione, quale organo di indirizzo dell'Ateneo, ha un ruolo preminente nel processo di gestione del rischio corruttivo; definisce le strategie dell'Amministrazione e favorisce la creazione di un contesto istituzionale e organizzativo che sia di reale supporto al RPCT.

Il CdA nomina il RPCT - tenendo conto delle competenze e della autorevolezza necessarie al corretto svolgimento delle funzioni - e assicura che lo stesso disponga di poteri idonei allo svolgimento dell'incarico con piena autonomia ed effettività; allo stesso tempo il RPCT ha l'obbligo di segnalare al CdA e al NdV le disfunzioni relative all'attuazione delle misure in materia di prevenzione della Corruzione.

Il CdA con l'approvazione del PIAO definisce gli obiettivi strategici in materia di prevenzione della corruzione e trasparenza, che sono indicati nel paragrafo 2.3.1.



Il RPCT ha l'obbligo di trasmettere la Relazione annuale al CdA e, qualora quest'ultimo lo richieda, anche di riferire sull'attività svolta.

#### **2.3.2.4 - I DIRIGENTI E I RESPONSABILI DELLE STRUTTURE**

I dirigenti nonché i responsabili delle strutture dell'Amministrazione collaborano con il RPCT nella stesura della presente sezione del PIAO e dei relativi allegati, contribuendo alla mappatura dei processi, alla valutazione dei rischi corruttivi, alla definizione delle misure di prevenzione; predispongono quanto necessario per la concreta applicazione delle misure di prevenzione definite ed assicurano il monitoraggio della loro applicazione ed efficacia, ai fini del successivo riesame del sistema di gestione del rischio.

#### **2.3.2.5 - IL PERSONALE**

Rimane fondamentale il coinvolgimento di tutto il personale (tecnico-amministrativo, docente e ricercatore), il quale:

- rispetta le disposizioni in materia di trasparenza in relazione ai procedimenti assegnati;
- rispetta le disposizioni del Codice etico e del Codice di Comportamento dei dipendenti dell'Università degli studi di Bergamo;
- rispetta le misure previste dal presente Piano;
- segnala eventuali irregolarità al proprio Responsabile e al RPCT. Tale obbligo è esplicitamente ribadito all'art. 8 del Codice di comportamento dei dipendenti dell'Università degli studi di Bergamo.

Tutti i dipendenti devono essere coinvolti nel processo di autoanalisi organizzativa e di mappatura dei processi e anche in sede di definizione e di attuazione delle misure di prevenzione. A tal fine è importante garantire informazione e formazione sui temi della trasparenza e dell'anticorruzione.

I dipendenti rispettano le prescrizioni contenute nel Piano e prestano collaborazione con il RPCT, seguendo le indicazioni previste nel codice di comportamento. Eventuali comportamenti non conformi sono sanzionati dall'Amministrazione.

#### **2.3.2.6 - GLI ORGANI DI CONTROLLO INTERNO**

Il RPCT si relaziona con gli organi di controlli interni (NdV e Collegio dei revisori dei conti) per quanto di loro competenza. È necessario garantire un periodico scambio di flussi informativi utili a supportare sia il RPCT, che gli organi di controllo e vigilanza nei rispettivi compiti. La condivisione di eventuali problematiche contribuisce a mettere meglio a fuoco le situazioni e ad adottare adeguate azioni di miglioramento.

Tra gli organi di controllo interno può farsi rientrare anche il Servizio Ispettivo di cui all'art. 1, comma 62, della L. 662/1996. Le funzioni di tale Servizio sono da collegare al controllo, nei modi e nei limiti stabiliti dalla legge, dell'attività "extraistituzionale" esercitata dal personale in servizio presso l'Ateneo. La verifica consiste nel determinare, per il personale interessato:

- l'eventuale svolgimento di attività extraistituzionale non comunicata o non autorizzata dall'Amministrazione;
- l'eventuale svolgimento di attività extraistituzionale incompatibile con le funzioni ed in conflitto con gli interessi dell'Università nonché con le norme generali in materia di incompatibilità e cumulo di impieghi.



Il Servizio Ispettivo è altresì tenuto a procedere all'espletamento di verifiche sul singolo dipendente, nel caso in cui vi siano fondati elementi per presumere l'avvenuta violazione di tali norme.

Le competenze e le modalità operative, a garanzia dei principi di imparzialità e trasparenza, sono disciplinate nel "Regolamento per il funzionamento del Servizio ispettivo interno per la verifica dello svolgimento di eventuali attività extra-istituzionali non autorizzate dell'Università degli studi di Bergamo", emanato con D.R. 338/2022 del 30/03/2022. Il Servizio Ispettivo interno invia anche al RPCT la relazione di cui all'art. 5, comma 3, del predetto regolamento.

### **2.3.2.7 - IL RESPONSABILE DELLA PROTEZIONE DATI**

Il Responsabile della Protezione Dati (RPD) è una figura di riferimento per il RPCT. Si consideri, ad esempio, il caso delle istanze di riesame di decisioni sull'accesso civico generalizzato che, per quanto possano riguardare profili attinenti alla protezione dei dati personali, sono decise dal RPCT con richiesta di parere al Garante per la protezione dei dati personali. In questi casi, il RPCT si avvale, se ritenuto necessario, del supporto del RPD nell'ambito di un rapporto di collaborazione interna tra gli uffici, ma limitatamente a profili di carattere generale, tenuto conto che proprio la legge attribuisce al RPCT il potere di richiedere un parere al Garante per la protezione dei dati personali. Ciò anche se il RPD sia stato preventivamente consultato dall'ufficio che ha riscontrato l'istanza di accesso civico oggetto del riesame. L'Ateneo reputa opportuno che l'incarico di RPCT e quello di RPD non siano attribuiti alla stessa persona fisica.

### **2.3.2.8 - RUP E RASA**

L'ambito dei contratti pubblici di lavori, servizi e forniture è quello più attenzionato in riferimento a potenziali rischi corruttivi.

L'istituzione, ad opera dell'art. 33-ter del D.L. 179/2012, dell'Anagrafe Unica delle Stazioni Appaltanti (AUSA) ha comportato per ogni stazione appaltante la necessità della formale individuazione di un Responsabile dell'Anagrafe per la Stazione Appaltante (RASA). Con decreto n. 57/2022 del 2/3/2022 il Direttore Generale ha individuato il RASA nella persona del dott. Donato Ciardo, Dirigente dell'Area appalti, acquisti ed edilizia. L'individuazione del RASA, cui compete l'aggiornamento annuale dei dati che alimentano l'AUSA, è intesa come misura organizzativa di trasparenza in funzione di prevenzione della corruzione.

Responsabile Unico del Progetto (RUP) e Responsabile dell'Anagrafe per la Stazione Appaltante (RASA) operano su un piano di collaborazione e coordinamento con il RPCT. Questo rappresenta un supporto per il RUP nella valutazione di eventuali situazioni di conflitto di interessi che dovessero insorgere nelle varie fasi di affidamento ed esecuzione dei contratti.

### **2.3.2.9 - UFFICIO PROCEDIMENTI DISCIPLINARI**

L'Ufficio per i Procedimenti Disciplinari (UPD) è stato istituito con Decreto del Direttore Generale rep. 188/2021 del 16 novembre 2021. Si tratta di una struttura a carattere funzionale che si occupa di avviare, istruire e concludere i procedimenti disciplinari per violazioni che comportano l'applicazione di sanzioni di natura disciplinare al personale tecnico-amministrativo, secondo quanto previsto dall'art 55 bis, comma 4 del D.Lgs 165/2001. Inoltre, l'Ufficio ha il compito di supportare i responsabili delle strutture, ove i dipendenti prestano servizio, per i procedimenti disciplinari che comportano l'applicazione della sanzione disciplinare del rimprovero verbale in applicazione dell'art. 55 bis, comma 1, D.Lgs. n. 165/2001. Compete inoltre all'UPD proporre l'aggiornamento del codice di comportamento.



### **2.3.2.10 - COLLEGIO DI DISCIPLINA**

Per i procedimenti disciplinari nei confronti del personale docente e ricercatore per violazioni per le quali è prevista l'irrogazione di una sanzione superiore alla censura è competente il Collegio di disciplina, oggetto di recenti modifiche normative ad opera dell'art. 33 del nuovo Statuto dell'Università, emanato con decreto rettorale 570/2023 del 1/8/2023. Il quadro normativo verrà completato attraverso il nuovo Regolamento Generale di Ateneo, in corso di approvazione.

### **2.3.2.11 - IL GESTORE DELLE SEGNALAZIONI DI OPERAZIONI SOSPETTE DI RICICLAGGIO E DI FINANZIAMENTO DEL TERRORISMO**

Alle azioni di prevenzione della corruzione può certamente concorrere anche la figura del "Gestore delle segnalazioni di operazioni sospette di riciclaggio e di finanziamento del terrorismo" prevista dall'art. 6 del DM del 25 settembre 2015 e dall'art. 11 del Provvedimento dell'Unità di Informazione Finanziaria per l'Italia (UIF) 23 aprile 2018, attuativi del D. Lgs. n. 231/2007 (c.d. legge anticiclaggio).

L'attenzione a possibili operazioni di riciclaggio può certamente concorrere alla prevenzione della corruzione ed è quindi opportuno che vi sia un coordinamento stretto tra RPCT e il predetto "gestore".

### **2.3.2.12 - GLI STAKEHOLDER**

Al fine di superare l'autoreferenzialità è importante il confronto con gli stakeholder finalizzato alla valutazione della strategia di prevenzione della corruzione e per rafforzare il sistema di gestione del rischio. Ovviamente in parallelo all'analisi del contesto interno ed esterno.

### **2.3.2.13 - STRUTTURE DEDICATE ALLA GESTIONE DELLE RISORSE PNRR**

Il PNA 2022 pone l'attenzione sugli interventi gestiti con risorse PNRR; l'Autorità intende valutare i rapporti tra RPCT e le strutture che si occupano di coordinare, monitorare, rendicontare e controllare le attività di gestione dei progetti finanziati a valere su fondi PNRR.

Per evitare duplicazioni di azioni e nell'ottica di ottimizzare l'uso delle risorse umane a disposizione, la sinergia necessaria sarà garantita dalla presenza di un dirigente dedicato all'area ricerca e trasferimento tecnologico, a cui riferiscono tutti i soggetti che operano su tali progetti. In particolare, il dirigente, in stretta collaborazione con il RPCT, monitora i processi relativi agli interventi del PNRR, verifica l'attuazione degli obblighi di trasparenza e la gestione dei flussi informativi.

## **2.3.3 - Il Contesto e la mappatura dei processi**

### **2.3.3.1 - CONTESTO ESTERNO**

Il contesto, in continua evoluzione, ci pone dinanzi a nuove sfide. Terminato il picco dell'emergenza pandemica, il contesto di riferimento risulta contrassegnato da nuovi cambiamenti di portata inimmaginata, cui siamo chiamati a reagire prontamente.

La perdurante guerra tra Russia e Ucraina, la crescente instabilità della regione medio orientale, le continue oscillazioni dei costi energetici e la carenza di materie prime si sono innestati su un terreno già reso fragile da eventi dirompenti come la pandemia da Covid 19 e da tendenze già consolidate come la questione demografica e gli effetti dei cambiamenti climatici già in atto.



L'irrompere sulla scena del PNRR, con tempi non compatibili con la burocrazia della PA, concepito come strumento di ripresa a favore del Paese, ha messo in luce le carenze quantitative e qualitative della Pubblica Amministrazione, chiamata a uno sforzo straordinario, di programmazione e gestione integrata delle ingenti risorse messe in campo, oltre che di "messa a terra" degli interventi concepiti a livello centrale. Proprio sull'utilizzo sistematico delle risorse, finalizzato a evitare sovrapposizioni e duplicazioni, si concentra lo sforzo di programmazione dell'Ateneo.

Le 6 missioni del PNRR guidano le scelte strategiche e l'organizzazione deve adeguarsi al cambio di rotta istantaneamente.

I recenti accadimenti internazionali hanno confermato la necessità di essere, per usare un termine ormai entrato nel vocabolario condiviso, resilienti: ossia capaci di sostenere gli urti mostrando resistenza e - soprattutto - elasticità e flessibilità.

L'emergenza ci ha portato a sviluppare un'innovata capacità di interconnessione; ci siamo trovati catapultati nel massiccio e inevitabile ricorso ai servizi di connettività; è stato necessario ripensare a formule e modalità organizzative.

Diversamente dalla tenuta dell'economia USA, lo scenario europeo è caratterizzato dalla stagnazione. Nella prima metà dell'anno la UEM ha infatti registrato una crescita congiunturale appena positiva (+0,1% nel primo e secondo trimestre), risultata dalla compensazione tra la contrazione di ben sette Paesi dell'Unione (inclusa l'Italia) e il vigore di altri (i.e. Francia e Spagna). In questo scenario pesa la debolezza della domanda interna, impattata con maggiore intensità dagli shock degli ultimi anni rispetto agli Stati Uniti (i.e. prezzo dell'energia e vicinanza geografica al conflitto russo-ucraino) e soggetta sia a una maggiore sensibilità all'inflazione da parte delle famiglie, sia a una più marcata incertezza delle imprese sulla domanda prospettica. Al contempo, l'inflazione decelera lentamente a causa della componente core che stenta a calare. Nei mesi a venire si prospettano variazioni molto contenute (+0,1% per il terzo trimestre e +0,2% nell'ultima parte dell'anno), che portano a +0,6% la stima di crescita nel 2023 (dal +0,7% rilasciato a luglio) e a +0,9% (da +1,0%) quella nel 2024: recessione evitata, quindi, anche per l'Europa, il cui atterraggio morbido sarà caratterizzato da un ritmo più debole rispetto agli Stati Uniti.

Dopo l'uscita brillante dalla crisi pandemica, i dati più recenti rivelano che, in linea con il rallentamento globale, l'economia italiana potrebbe aver concluso la propria fase espansiva. La frenata è dovuta alla stagnazione dei consumi delle famiglie e a una contrazione delle esportazioni e degli investimenti (che comunque si mantengono su livelli ben più alti rispetto all'ultimo trimestre 2019). Inoltre, dal lato dell'offerta si osserva una complessiva flessione del comparto manifatturiero.

L'incidenza della povertà assoluta nelle famiglie lombarde è quasi raddoppiata tra il 2014 (3,0%) e il 2018 (5,9%), per poi scendere al 5,1% nel 2019 e risalire, secondo una stima preliminare di PoliS-Lombardia, al 7,1% nel 2020. In Italia, pur partendo da una maggiore incidenza, la crescita è stata meno marcata: dal 5,7% nel 2014 al 7,0% nel 2018; 6,4% nel 2019 e 7,7% nel 2020.

Sono molteplici i soggetti che possono influenzare le attività dell'Ateneo: studentesse e studenti, famiglie, istituzioni, imprese, comunità scientifica, ecc. Inoltre rappresenta un importante elemento dell'economia delle aree di riferimento dell'Ateneo, garantendo un'impronta culturale e sinergie con le Amministrazioni locali e le realtà produttive più significative, le quali, beneficiando del trasferimento tecnologico, possono consolidare la loro posizione di eccellenza sia in ambito nazionale che internazionale.

Un riferimento alla sicurezza percepita a questo punto pare obbligato. Gli indicatori oggettivi e soggettivi che misurano l'evoluzione della sicurezza nel nostro Paese mostrano una generale tendenza al



miglioramento. Nel contesto europeo, l'Italia si colloca tra i Paesi con la più bassa incidenza di omicidi, mentre per quanto riguarda i furti in abitazione e le rapine i tassi permangono ancora elevati rispetto agli altri paesi, nonostante i miglioramenti conseguiti nell'ultimo decennio.

Persistono inoltre profonde disuguaglianze territoriali: gli omicidi sono più diffusi nel Mezzogiorno, sebbene anche qui fortemente diminuiti nel tempo, mentre i furti in abitazione e i borseggi prevalgono nel Centro-Nord; il livello di sicurezza percepito dalla popolazione risulta maggiore nei comuni di piccole dimensioni rispetto ai comuni centro delle aree di grande urbanizzazione

L'analisi degli indicatori del dominio Sicurezza esamina indicatori oggettivi e soggettivi, perché dal punto di vista del benessere non è importante sapere solo quanti reati di un certo tipo sono avvenuti ma anche come le persone si sentono di fronte alla criminalità. Dall'analisi delle percezioni della popolazione emerge una tendenza complessivamente positiva sia rispetto all'ultimo anno sia analizzando i dati di lungo periodo.

Migliorano, infatti, tutti gli indicatori di percezione di sicurezza riferiti alla zona in cui si vive. Nel 2020, anche per effetto delle limitazioni imposte dalla pandemia, si consolida il trend positivo iniziato nell'ultimo triennio. La quota di persone che si dichiara molto o abbastanza sicura quando cammina al buio da sola nella zona in cui vive si attesta al 61,6% (era il 57,7% nel 2019).

L'ultimo rapporto sulla corruzione in Italia redatto dall'ANAC testimonia come la corruzione, benché all'apparenza scomparsa dal dibattito pubblico, rappresenta un fenomeno radicato e persistente, verso il quale tenere costantemente alta l'attenzione. Al tempo stesso, rileva come la prevalenza degli appalti pubblici nelle dinamiche corruttive giustifichi la preoccupazione nei confronti di meccanismi di deregulation quali quelli di recente introdotti, verso i quali l'ANAC ha già manifestato perplessità.

In un anno l'Italia ha scalato dieci posizioni nella classifica di *Transparency International*: secondo i dati dell'indice della percezione della corruzione 2021 siamo al 42° posto su una classifica di 180 paesi. L'anno precedente l'Italia occupava il 52° posto. L'indice di Percezione della Corruzione di *Transparency International* misura la percezione della corruzione nel settore pubblico e nella politica in numerosi Paesi di tutto il mondo. Lo fa basandosi sull'opinione di esperti e assegnando una valutazione che va da 0, per i Paesi ritenuti molto corrotti, a 100, per quelli "puliti": il punteggio dell'Italia nel 2021 è 56, ben tre punti in più rispetto al 2020. L'andamento è positivo dal 2012: in dieci anni abbiamo guadagnato 14 punti.

Il 74% degli eventi corruttivi si verificano nell'ambito del settore appalti pubblici, mentre il restante 26% è riconducibile, principalmente a concorsi, procedimenti amministrativi e concessioni edilizie. I soggetti numericamente più coinvolti sono dirigenti e funzionari pubblici appartenenti a enti locali, società partecipate e aziende sanitarie; solo il 4 % degli eventi corruttivi è relativo al mondo delle università.

### **2.3.3.2 - Contesto interno**

L'analisi del contesto interno riguarda gli aspetti legati all'organizzazione e alla gestione per processi che influenzano la sensibilità della struttura al rischio corruttivo ed è volta a far emergere, da un lato, il sistema delle responsabilità, dall'altro, il livello di complessità dell'Amministrazione. In particolare, dall'analisi già esposta nella sezione 1 "[Scheda anagrafica dell'Amministrazione](#)" a cui si rinvia, emergono chiaramente le caratteristiche peculiari di UniBg che sono sintetizzabili nelle seguenti parole: sottodimensionamento, crescita, sviluppo. Oltre allo Statuto, che è la carta fondamentale dell'Ateneo, sono stati adottati i seguenti Codici:



- Codice etico, emanato con D.R. prot. n. 14405/I/003 del 19.7.2011 modificato con Decreto Rettorale Rep. N. 262/2018 prot. N. 60030/I/003 del 12.04.2018;
- Codice di comportamento dei dipendenti dell'Università degli Studi di Bergamo, adottato con deliberazione del Consiglio di Amministrazione del 5.2.2014;
- Carta dei diritti e dei doveri degli studenti, emanata con D.R. Rep. n. 161 del 19.3.2015;
- Policy di Ateneo sull'accesso aperto alla letteratura scientifica, emanato con D.R. Rep. n. 391 del 18.7.2014.

Sono vigenti inoltre molti Regolamenti interni che disciplinano le diverse aree di attività che vengono svolte dall'Ateneo e che riguardano processi e provvedimenti amministrativi, ma anche inerenti alla formazione e la ricerca. Tali Regolamenti sono consultabili sul [sito dell'Ateneo](#).

### **2.3.3.2.1 - IL CONTENZIOSO DI ATENEEO**

Nell'analisi del contesto interno occorre necessariamente prendere in considerazione il contenzioso giurisdizionale che vede coinvolto l'Ateneo, quale indicatore della correttezza e della qualità dell'azione amministrativa.

A questo proposito occorre evidenziare come sia proseguito anche nel 2023 il trend positivo già in atto, che vede una progressiva riduzione delle pendenze. Il contenzioso meritevole di essere segnalato viene qui di seguito illustrato.

#### Personale docente

Il contenzioso attualmente interessa le seguenti aree relativamente al personale docente e in particolare:

1. per quanto riguarda la responsabilità erariale ex art. 53 comma 7 D.lgs. 165/2001 si è definito con sentenza di condanna il giudizio di secondo grado promosso da un professore dell'Ateneo avanti la Corte dei Conti con il quale era stata impugnata sentenza di condanna di primo grado (per l'esercizio di attività extraistituzionale incompatibile e non autorizzata) ed è stata pertanto avviata la relativa fase esecutiva per il recupero delle somme indebitamente percepite;
2. per quanto riguarda la responsabilità disciplinare è in via di definizione un giudizio pendente avanti il Tribunale Amministrativo Regionale per la Lombardia sez. Brescia avente ad oggetto l'impugnazione di un provvedimento di sospensione per sette giorni, derivante da condotta sanzionabile sotto il profilo del conflitto di interessi e della violazione del codice etico;
3. per quanto riguarda il trattamento economico dei professori è pendente un giudizio avanti il Tribunale Amministrativo Regionale per la Lombardia sez. Brescia avente ad oggetto l'impugnazione del provvedimento di assegnazione della classe stipendiale per un professore di nuova assunzione;
4. sono da ultimo pendenti avanti al Tribunale Amministrativo Regionale per la Lombardia sez. Brescia due giudizi promossi per due distinte procedure di chiamata di personale docente ai sensi dell'art. 18 commi 1 e 4 della Legge 240/2010.

Risulta definito, in senso sostanzialmente sfavorevole all'Amministrazione, il giudizio promosso avanti il Consiglio di Stato avente ad oggetto l'appello proposto avverso la sentenza di primo grado del Tribunale Amministrativo Regionale per la Lombardia sez. Brescia riguardante l'adozione di provvedimenti di destituzione/decadenza nei confronti di un docente per lo svolgimento di attività ritenuta incompatibile; il Tribunale Amministrativo Regionale per la Lombardia sez. Brescia ha definito con sentenza anche la parte relativa alle pretese risarcitorie del ricorrente, accolte comunque in misura molto limitata.

#### Personale tecnico-amministrativo

Per quanto riguarda il personale tecnico-amministrativo, non vi sono attualmente giudizi pendenti in quanto si sono definiti in senso favorevole all'amministrazione i due giudizi promossi avanti il Tribunale di





Bergamo (sezione lavoro) per un caso di recesso dal periodo di prova e per il riconoscimento del diritto allo svolgimento del lavoro in modalità agile.

#### Studenti

Per quanto riguarda gli studenti, risultano ancora in via di definizione n. 45 ricorsi per l'ammissione al IV ciclo dei corsi di formazione per il conseguimento della specializzazione per le attività di sostegno a.a. 2018-2019 nei confronti del MUR e delle università sedi del corso.

Tutti i succitati ricorsi riguardano disposizioni ministeriali che l'Ateneo si è limitato a recepire nel proprio bando di ammissione ai corsi (emanato con DR rep.150/2019 del 12.03.2019) e ad applicare nello svolgimento delle prove e nell'elaborazione delle graduatorie finale degli ammessi.

Sono ancora in attesa di definizione i seguenti giudizi:

- n. 3 ricorsi per l'ammissione al V ciclo dei corsi di formazione per il conseguimento della specializzazione per le attività di sostegno a.a. 2019-2020;
- n. 2 ricorsi avanti al Consiglio di Stato per l'erogazione della borsa di dottorato;
- n. 1 ricorso avanti al Consiglio di Stato da parte di un laureato per l'assegnazione di un contratto di insegnamento.

#### Contenzioso Appalti

Non risultano allo stato giudizi pendenti aventi ad oggetto procedure per l'acquisizione di beni e servizi e l'affidamento di lavori, sia per quanto riguarda la fase di scelta del contraente che in merito alla fase esecutiva degli stessi. Ciò a dispetto dell'elevato numero di procedure di affidamento gestite e dell'elevato numero di contratti stipulati.

#### Contenzioso Tributario

Risulta in via di definizione il giudizio promosso avanti la Commissione Tributaria Regionale della Lombardia avente ad oggetto il recupero delle somme indebitamente versate a titolo di IRAP all'Agenzia delle Entrate, nell'ambito del quale è stata presentata istanza di conciliazione fuori udienza ex art. 48 del D.Lgs. 31 dicembre 1992, n. 546.

#### Procedimenti disciplinari

Attualmente non sono in atto procedimenti disciplinari riguardanti il personale tecnico-amministrativo e quello docente, e nel corso del 2023 non sono stati attivati nuovi procedimenti disciplinari nei confronti degli stessi.

### **2.3.3.2.2 - LA MAPPATURA DEI PROCESSI**

L'art. 1, comma 16, della L. 190/2012 e i diversi PNA susseguiti nel tempo hanno censito aree di rischio "generali" (cioè riguardanti tutte le Amministrazioni) ed aree di rischio "specifiche", cioè riguardanti solo determinate tipologie di Amministrazioni (quali, per esempio, le Università).

Le aree di rischio costituiscono macro ambiti di attività ai quali si possono ricondurre singoli processi omogenei, nello svolgimento dei quali può manifestarsi il rischio corruttivo. La [tabella seguente](#) riepiloga le aree di rischio, generali e specifiche, rilevanti per l'Ateneo.

<b>Aree di rischio generali (che interessano tutti gli Enti e le Amministrazioni)</b>	<b>Riferimento</b>
Provvedimenti ampliativi della sfera giuridica dei destinatari privi di effetto economico diretto ed immediato per il destinatario	Allegato 2 del PNA 2013, corrispondente ad autorizzazioni e concessioni (lettera a, comma 16 art. 1 della Legge 190/2012)
Provvedimenti ampliativi della sfera giuridica dei destinatari con effetto economico diretto ed immediato per il destinatario	Allegato 2 del PNA 2013, corrispondente alla concessione ed erogazione di sovvenzioni, contributi, sussidi, ausili finanziari, nonché attribuzione di vantaggi economici di qualunque genere a persone ed enti pubblici e privati (lettera c, comma 16 art. 1 della Legge 190/2012)
Contratti pubblici	Legge 190/2012 – PNA 2013 e Aggiornamento 2015 al PNA, con particolare riferimento al paragrafo 4. Fasi delle procedure di approvvigionamento
Acquisizione e gestione del personale	Legge 190/2012 – PNA 2013 e Aggiornamento 2015 al PNA punto b, Par. 6.3, nota 10
Gestione delle entrate, delle spese e del patrimonio	Aggiornamento 2015 al PNA (Parte generale Par. 6.3 lettera b)
Controlli, verifiche, ispezioni e sanzioni	Aggiornamento 2015 al PNA (Parte generale Par. 6.3 lettera b)
Incarichi e nomine	Aggiornamento 2015 al PNA (Parte generale Par. 6.3 lettera b)
Affari legali e contenzioso	Aggiornamento 2015 al PNA (Parte generale Par. 6.3 lettera b)
<b>Aree di rischio specifiche che interessano le Università</b>	<b>Riferimento</b>
Gestione delle attività di ricerca	Parte Speciale III - Le Istituzioni Universitarie del PNA 2017
Gestione della didattica	Parte Speciale III - Le Istituzioni Universitarie del PNA 2017
Reclutamento dei docenti	Parte Speciale III - Le Istituzioni Universitarie del PNA 2017
Gestione delle autorizzazioni dei professori universitari allo svolgimento di attività esterne	Parte Speciale III - Le Istituzioni Universitarie del PNA 2017
Gestione degli Enti e delle attività esternalizzate delle Università	Parte Speciale III - Le Istituzioni Universitarie del PNA 2017

I singoli processi individuati come a maggior rischio corruzione, riconducibili alle aree di rischio sopra elencate, sono mappati nella tabella costituente l'[allegato 5.3](#) del presente documento. La stessa tabella inoltre:

- identifica, per ciascun processo a rischio, gli eventi rischiosi (cioè i fatti indesiderabili o i comportamenti scorretti che potrebbero verificarsi) stimando il livello (più o meno alto) di esposizione al rischio (“valutazione del rischio”, vedasi paragrafo 2.3.4);



- indica, per ciascun processo, le misure di prevenzione da attuare concretamente per mitigare il rischio di eventi corruttivi (“trattamento del rischio”, vedasi paragrafo 2.3.4);
- specifica i tempi di attuazione delle singole misure di prevenzione e gli indicatori che consentano di verificare la loro effettiva attuazione (“monitoraggio delle misure”, vedasi paragrafo 2.3.5).

La redazione della tabella è stata effettuata con il coinvolgimento dei Dirigenti e dei Responsabili di servizio, coordinati dal Direttore Generale nella sua veste di RPCT, tenendo conto dell'evoluzione dell'assetto organizzativo interno.

## **2.3.4 - La valutazione del rischio ed il trattamento del rischio**

### **2.3.4.1 - LA VALUTAZIONE DEL RISCHIO**

La fase del processo di gestione del rischio consistente nella valutazione del rischio comporta in primo luogo che vengano identificati e fatti emergere, per ciascun processo (o fase di processo), gli eventi rischiosi, ossia i fatti indesiderabili o i comportamenti scorretti che potrebbero verificarsi. Come già anticipato al paragrafo 2.3.3 la tabella costituente l'allegato del presente documento riporta gli eventi rischiosi identificati, tenendo presenti le specificità di ciascuna attività o processo e del livello organizzativo in cui il processo si colloca.

Il PNA 2019, ed in particolare l'Allegato 1 “Indicazioni metodologiche per la gestione dei rischi corruttivi”, definiscono una nuova metodologia per la valutazione del rischio, finalizzata a superare il tradizionale approccio di tipo “quantitativo” proposto dal PNA 2015 (basato sulla attribuzione di punteggi), in favore di un approccio di tipo “qualitativo”, che mira a stimare il livello di esposizione dei singoli processi al rischio di eventi corruttivi, sulla base di motivate autovalutazioni espresse dai soggetti coinvolti nell'analisi, in base a specifici parametri.

Come suggerito da ANAC i parametri utilizzati per misurare il livello di esposizione al rischio sono i seguenti:

1. livello di interesse “esterno”: la presenza di interessi, anche economici, rilevanti e di benefici per i destinatari del processo determina un incremento del rischio;
2. grado di discrezionalità del decisore interno alla PA: la presenza di un processo decisionale altamente discrezionale determina un incremento del rischio rispetto ad un processo decisionale altamente vincolato;
3. manifestazione di eventi corruttivi in passato nel processo/attività esaminata: se l'attività è stata già oggetto di eventi corruttivi in passato nell'Amministrazione o in altre realtà simili, il rischio aumenta poiché quella attività ha delle caratteristiche che rendono attuabili gli eventi corruttivi;
4. opacità del processo decisionale: l'adozione di strumenti di trasparenza sostanziale, e non solo formale, riduce il rischio;
5. livello di collaborazione del responsabile del processo o dell'attività nella costruzione, aggiornamento e monitoraggio del piano: la scarsa collaborazione può segnalare un deficit di attenzione al tema della prevenzione della corruzione o comunque risultare in una opacità sul reale grado di rischiosità;
6. grado di attuazione delle misure di trattamento: l'attuazione di misure di trattamento si associa ad una minore possibilità di accadimento di fatti corruttivi.

Per la misurazione del livello di esposizione al rischio si è adottato per ciascun indicatore la seguente scala di misurazione ordinale:

### ALTO - MEDIO - BASSO

per addivenire poi ad una valutazione complessiva della rischiosità delle attività, delle fasi e dei processi, esplicitata in apposita colonna (denominata “giudizio sintetico”) della tabella [allegato 5.3](#).

#### **2.3.4.2 - IL TRATTAMENTO DEL RISCHIO**

L’individuazione delle “misure di trattamento del rischio” (o “misure di prevenzione”) costituisce la fase di gestione del rischio volta ad individuare i correttivi e le modalità più idonee per prevenire i rischi. Si tratta di un aspetto fondamentale, tanto da essere considerato dal PNA 2019 (allegato 1, paragrafo 5) il “cuore” degli atti di pianificazione anticorruzione. La concreta applicazione delle misure di prevenzione è, in ultima analisi, ciò che consente al sistema di gestione del rischio corruzione di produrre valore pubblico, e per questo motivo si deve integrare con gli obiettivi di performance.

Alle misure di prevenzione “general”, cioè applicabili trasversalmente in qualunque contesto di attività e per qualunque articolazione organizzativa, si aggiungono misure di prevenzione “specifiche”, studiate per trattare rischi corruttivi specifici, emersi in relazione ai singoli processi nella fase di valutazione del rischio. L’individuazione delle misure specifiche è rimessa a valutazioni di opportunità e di sostenibilità di competenza dei responsabili delle singole articolazioni organizzative, ferma restando l’attività di indirizzo e di controllo propria del RPCT.

#### **2.3.4.3 - MISURE DI PREVENZIONE SPECIFICHE**

Tali misure sono normalmente raggruppabili nelle seguenti categorie:

- misure di controllo / audit;
- segregazione delle funzioni;
- misure di regolamentazione interna;
- sensibilizzazione degli operatori su specifici aspetti;
- misure di semplificazione e di informatizzazione di specifici processi;
- rotazione delle tipologie di pratiche assegnate agli operatori;
- svolgimento di attività “a rischio” con coppie di operatori, anche a composizione variabile.

L’informatizzazione è un’azione importante nella strategia di prevenzione perché consente la tracciabilità delle attività dell’Amministrazione, riduce il rischio di “blocchi” non controllabili e permette l’individuazione delle responsabilità per ciascuna fase; con l’informatizzazione delle procedure è possibile limitare la discrezionalità dell’intervento degli operatori nei diversi livelli del processo.

L’Ateneo, negli ultimi anni, ha significativamente investito nello sviluppo dell’informatizzazione dei processi lavorativi e ciò innanzitutto per favorire la funzionalità, l’efficienza e l’efficacia dell’azione amministrativa, ma con ricadute rilevanti sulla trasparenza dei processi e quindi sulla prevenzione della corruzione.

I processi che attualmente risultano informatizzati sono i seguenti:

- gestione delle fasi della contabilità e del bilancio;
- gestione economica del personale;
- servizi rivolti agli studenti, in tutte le fasi del processo, attraverso la costituzione del fascicolo elettronico dello studente;



- verbalizzazione elettronica delle sessioni di esame e di laurea;
- tirocini, stage e mobilità all'estero;
- contribuzione studentesca;
- gestione spazi e calendari delle attività accademiche;
- bandi ed esiti delle selezioni per benefici agli studenti (posti alloggio, borse di studio, servizio mensa);
- gestione dell'offerta formativa (SUA corsi di studio);
- gestione elettronica delle determinazioni assunte dai Responsabili di struttura: redazione, sottoscrizione digitale, registrazione e pubblicazione sull'Albo di Ateneo;
- gestione digitale del protocollo;
- pubblicazione dell'Albo on-line;
- registro elettronico docenti per attività didattica;
- gestione bandi di concorso e procedure selettive.

Inoltre il nuovo portale pubblico consente un'elevata tracciabilità delle operazioni di pubblicazione dei contenuti.

Dopo aver provveduto all'informatizzazione dei processi relativi ai servizi rivolti agli studenti, alla gestione delle relative carriere, al percorso di programmazione didattica, ora è necessario porre particolare attenzione alla digitalizzazione dei procedimenti amministrativi e al flusso documentale, percorso che ha avuto inizio già nel 2017.

Dopo la dematerializzazione dei verbali degli Organi accademici centrali, l'attivazione di U-web missioni con l'automatizzazione della fase di autorizzazione delle missioni, la gestione tramite applicativo UGOV di Cineca dell'anagrafica e contatti per la gestione della rubrica di Ateneo relativa al personale strutturato e non, la gestione delle procedure di selezione degli assegni di ricerca e ricercatori a tempo determinato mediante l'applicativo Pica di Cineca e l'utilizzo della stessa anche per tutte le altre procedure di valutazione comparativa.

Anche per tutti gli altri strumenti gestionali in dotazione si deve avviare una seria valutazione circa lo stato di utilizzo degli stessi, per valutare tutte le opportunità e le potenzialità di tali strumenti anche in funzione della trasversalità dei processi tra più unità organizzative. Il progetto 'IMPROVE' si qualifica all'interno di questo percorso.

## **2.3.4.4 - MISURE DI PREVENZIONE GENERALI**

### **2.3.4.4.1 - PANTOUFLAGE (O POST EMPLOYMENT)**

La parte generale del PNA 2022 (la cui validità è confermata dal PNA 2023) dedica un'intera sezione al *pantouflage*, alla quale si fa integrale rinvio.

Ci si limita qui a precisare come debba trovare concreta applicazione presso l'Università degli studi di Bergamo il divieto di *pantouflage*, posto che tutte le amministrazioni sono tenute a prevedere nella sezione anticorruzione e trasparenza del PIAO adeguati strumenti e modalità per assicurare il rispetto di tale istituto, anche attraverso una costante attività di vigilanza.

Per il rispetto del divieto di *pantouflage* è necessario rivedere la modulistica in uso al fine di garantire le seguenti misure:



- l'inserimento di apposite clausole negli atti di assunzione del personale che prevedono specificamente il divieto di *pantouflage*;
- la previsione di una dichiarazione da sottoscrivere al momento della cessazione dal servizio o dall'incarico, con cui il dipendente si impegna al rispetto del divieto di *pantouflage*, allo scopo di evitare eventuali contestazioni in ordine alla conoscibilità della norma;
- la previsione nei bandi di gara o negli atti prodromici agli affidamenti di contratti pubblici dell'obbligo per l'operatore economico concorrente di dichiarare di non avere stipulato contratti di lavoro o comunque attribuito incarichi a ex dipendenti pubblici in violazione del predetto divieto, in conformità a quanto previsto nei bandi-tipo adottati dall'Autorità ai sensi dell'art. 222 del d.lgs. n. 36/2023.

All'interno del Codice di comportamento, che sarà oggetto di revisione nel corso del 2024 (cfr. paragrafo 2.3.1) sarà inserito il dovere per il dipendente di sottoscrivere, entro un determinato termine ritenuto idoneo dall'amministrazione, previa comunicazione da parte dell'Amministrazione, una dichiarazione con cui prende atto della disciplina del *pantouflage* e si assume l'impegno a rispettarlo. Ciò anche allo scopo di evitare eventuali contestazioni in ordine alla conoscibilità della norma. La violazione di tale obbligo configurerà una violazione del Codice di comportamento da parte del dipendente, con conseguente valutazione sotto il profilo disciplinare.

In ogni caso l'amministrazione si riserva di effettuare controlli a campione anche in seguito alla cessazione del rapporto.

In caso di soggetti esterni con i quali l'amministrazione stabilisce un rapporto di lavoro subordinato a tempo determinato o uno degli incarichi di cui all'art. 21 del d.lgs. 39/2013 si prevede una dichiarazione da rendere una tantum all'inizio dell'incarico, con cui l'interessato si impegna al rispetto del divieto di *pantouflage*. In ogni caso, l'Amministrazione si riserva di effettuare controlli a campione.

#### **2.3.4.4.2 - DISCIPLINA REGOLAMENTARE INCARICHI EXTRAISTITUZIONALI DEL PERSONALE**

L'Università di Bergamo si è dotata del "Regolamento di Ateneo per lo svolgimento di incarichi e attività esterne dei professori e ricercatori" (emanato con decreto rettorale 49/2021 del 27/1/2021) e del "Regolamento di Ateneo per le autorizzazioni agli incarichi ai dirigenti e al personale amministrativo e tecnico con rapporto di lavoro a tempo determinato e indeterminato" (emanato con decreto rettorale 436/2022 del 6/5/2022).

#### **2.3.4.4.3 - LA ROTAZIONE DEGLI INCARICHI DIRIGENZIALI E DI RESPONSABILITÀ**

La rotazione "ordinaria" degli incarichi di responsabilità è una tra le misure a disposizione delle amministrazioni in materia di prevenzione di fenomeni corruttivi che potrebbero scaturire da un prolungato esercizio di attività decisorie, aventi anche contenuto discrezionale, in capo ai medesimi soggetti.

Come indicato nell'allegato 2 al PNA 2019-2021 si tratta però di uno strumento che deve essere considerato in una logica di complementarità o in alternativa con le altre misure di prevenzione della corruzione, specie qualora si presentino difficoltà applicative sul piano organizzativo.

La rotazione va correlata all'esigenza di assicurare il buon andamento e la continuità dell'azione amministrativa e di garantire la qualità delle competenze professionali necessarie per lo svolgimento di attività specifiche.



Tuttavia, come stabilito dall'aggiornamento 2019-2021 del PNA, qualora non sia possibile utilizzare la rotazione come misura di prevenzione della corruzione, le amministrazioni sono tenute a operare scelte organizzative, nonché ad adottare altre misure di natura preventiva che possono avere effetti analoghi.

Durante il 2021 è stato avviato il processo di riorganizzazione dell'Ateneo che ha previsto l'istituzione di nuove aree dirigenziali. In seguito al pensionamento del dirigente che copriva la Direzione personale logistica e approvvigionamenti sono state attivate due aree dirigenziali: Risorse umane e Appalti, acquisti ed edilizia; contestualmente sono stati reclutati, mediante procedura concorsuale, due distinti Dirigenti. Nel 2022 è stata attivata la quarta area dirigenziale: Ricerca e terza missione con l'assunzione di un dirigente a tempo determinato per la durata di tre anni.

Pertanto tutti i dirigenti ricoprono l'incarico da un periodo di tempo limitato; ci troviamo ancora in una fase in cui la conoscenza del contesto è tra le loro principali attività, pertanto non si ritiene necessario ma neppure ipotizzabile il tema della loro rotazione. Le competenze delle figure dirigenziali sono peraltro molto differenti fra loro.

Per quanto riguarda tutti gli altri responsabili e comunque, come regole di buon funzionamento, ciascun soggetto responsabile è bene che non abbia il controllo esclusivo dei processi; a questo fine si prevede:

- un controllo partecipato delle strutture e dei collaboratori rispetto alle fasi decisionali in capo ai dirigenti anche attraverso la suddivisione tra la fase di istruttoria e quella di adozione del provvedimento finale;
- la programmazione all'interno dello stesso ufficio di una rotazione "funzionale" mediante la modifica periodica di compiti e responsabilità, anche con una diversa ripartizione delle pratiche;
- il potenziamento della trasparenza e tracciabilità dell'azione amministrativa anche tramite l'utilizzo di sistemi automatizzati di protocollo dei documenti e la pubblicazione puntuale sul sito web dei provvedimenti adottati.

#### **2.3.4.4.4 - ROTAZIONE STRAORDINARIA ED ALTRE MISURE DI PREVENZIONE DA APPLICARSI SUCCESSIVAMENTE AL VERIFICARSI DI EPISODI CORRUTTIVI**

L'art. 16, co. 1, lett. l-quater) d.lgs. n. 165/2001, prevede la rotazione straordinaria come misura di carattere successivo al verificarsi di fenomeni corruttivi. La norma prevede, infatti, la rotazione "del personale nei casi di avvio di procedimenti penali o disciplinari per condotte di natura corruttiva".

Si tratta di una misura di natura non sanzionatoria dal carattere eventuale e cautelare, tesa a garantire che nell'area ove si sono verificati i fatti oggetto del procedimento penale o disciplinare siano attivate idonee misure di prevenzione del rischio corruttivo al fine di tutelare l'immagine di imparzialità dell'Amministrazione. L'ente deve agire immediatamente dopo avere avuto la notizia dell'avvio del procedimento penale.

In generale ANAC è dell'avviso che l'istituto trovi applicazione con riferimento a tutti coloro che hanno un rapporto di lavoro con l'Amministrazione: dipendenti e dirigenti, interni ed esterni, in servizio a tempo indeterminato ovvero con contratti a tempo determinato. Nel caso di incarichi conferiti sulla base di un rapporto fiduciario questi possono essere revocati nell'ipotesi di interruzione di quest'ultimo.

In tal caso l'Università, in luogo della rotazione straordinaria, valuterà il persistere o meno del rapporto fiduciario alla luce dei fatti accaduti. Poiché siamo in presenza di un dipendente dell'Amministrazione, si deve ritenere che, anche in questi casi, l'Amministrazione sia tenuta (nei limiti della normativa) ad



adottare un provvedimento, che può essere anche di conferma dell'incarico. L'organo che ha conferito l'incarico può confermare la sua fiducia, in attesa della conclusione del procedimento penale, ovvero stabilire che il rapporto di fiducia sia venuto meno, in relazione ai fatti di natura corruttiva per i quali il procedimento è stato avviato. Ciò tenuto conto del notevole impatto che il procedimento penale, sia pure nella sua fase iniziale, può avere sull'immagine dell'Amministrazione e sullo stesso organo nominante.

Ulteriori misure di prevenzione che l'università applicherà successivamente al verificarsi di episodi corruttivi sono le seguenti:

- trasferimento obbligatorio ad altro ufficio o collocazione in aspettativa per il dipendente rinviato a giudizio per delitti di cui all'art. 3, comma 1, L. 97/2001;
- sospensione dal servizio del dipendente in caso di sua condanna per delitti di cui all'art. 3, comma 1, L. 97/2001;

La legge n. 97/2001 prevede l'ipotesi di impossibilità di attuare il trasferimento di ufficio "in ragione della qualifica rivestita ovvero per obiettivi motivi organizzativi". Non possono valere considerazioni sulla soggettiva insostituibilità della persona. Pertanto, in caso di oggettiva impossibilità, il dipendente è posto in aspettativa o in disponibilità con conservazione del trattamento economico in godimento.

Diversa è la situazione per quanto riguarda un soggetto titolare di incarico dirigenziale. In questi casi il trasferimento a diverso ufficio comporta l'anticipata revoca dell'incarico dirigenziale, con assegnazione ad altro incarico ovvero, in caso di impossibilità, con assegnazione a funzioni ispettive, di consulenza, studio e ricerca o altri incarichi specificamente previsti dall'ordinamento.

Nel corso del 2023 non si sono verificate circostanze riconducibili alle fattispecie sopra richiamate.

#### **2.3.4.4.5 - CODICE DI COMPORTAMENTO, CONFLITTO DI INTERESSI E CAUSE DI INCONFERIBILITÀ E DI INCOMPATIBILITÀ DI INCARICHI**

Gli Organi di Governo, a seguito di specifica valutazione, hanno ritenuto di non adottare un unico documento che unifichi il Codice etico e il Codice di comportamento, così come richiesto dall'ANAC nell'Aggiornamento 2017 al PNA e confermato dalla linee guida dell'ANAC approvate con delibera 177 del 19.2.2020; restano pertanto in vigore il Codice di comportamento dei dipendenti dell'Università degli Studi di Bergamo, approvato in data 5.2.2014, il Regolamento per il rilascio dell'autorizzazione per lo svolgimento di incarichi retribuiti conferiti da soggetti esterni a professori e ricercatori, emanato con D.R. Rep. 49/2021 del 27.1.2021 che ha aggiornato il precedente regolamento emanato con DR Rep. n. 109/2013 del 8.2.2013 e il regolamento di Ateneo per le autorizzazioni agli incarichi ai dirigenti e al personale amministrativo e tecnico con rapporto di lavoro a tempo determinato e indeterminato aggiornato da ultimo con D.R. 436/2022 del 6/5/2022.

Il codice di comportamento sarà oggetto di revisione nel corso del 2024 (cfr. paragrafo 2.3.1).

Con riferimento in particolare al conflitto di interessi, che interessa anche il personale tecnico-amministrativo, l'art. 1, comma 41, della L. n. 190/2012 ha introdotto l'art. 6 bis nella l. n. 241 del 1990, rubricato "Conflitto di interessi". La disposizione stabilisce che "Il responsabile del procedimento e i titolari degli uffici competenti ad adottare i pareri, le valutazioni tecniche, gli atti endoprocedimentali e il provvedimento finale devono astenersi in caso di conflitto di interessi, segnalando ogni situazione di conflitto, anche potenziale." La novella normativa va letta in maniera coordinata con quanto previsto dagli artt. 6 e 7 del Codice di comportamento.





Ad oggi il Codice si applica a tutti i dipendenti dell'Università, compresi docenti e ricercatori per i quali le disposizioni del Codice assumono la valenza "di principi di comportamento" in quanto compatibili con le disposizioni speciali. Il Codice di comportamento è stato adottato con la finalità di assicurare la qualità dei servizi, la prevenzione dei fenomeni di corruzione, il rispetto dei doveri costituzionali di diligenza, lealtà, imparzialità e servizio esclusivo alla cura dell'interesse pubblico. In particolare l'art. 8 del Codice prevede che il dipendente sia tenuto ad osservare quanto prescritto dalla normativa anticorruzione con l'obbligo di segnalare al proprio responsabile eventuali situazioni di illecito di cui sia venuto a conoscenza.

La materia investe in modo diretto due ambiti ritenuti più esposti al rischio di fenomeni di corruzione o comunque a condizionamenti impropri: l'area delle selezioni del personale (intendendo quelle riguardanti sia il personale tecnico amministrativo sia il personale docente ed assegnista di ricerca e le selezioni indette per il reclutamento di collaboratori o per l'attribuzione di benefici economici) e quella dedicata alla scelta del contraente e alle gare in genere. Nell'area delle selezioni del personale sono state individuate delle misure di prevenzione molto rigide nella formazione delle Commissioni giudicatrici al fine di evitare la presenza di soggetti che siano in conflitto di interesse con i candidati.

Si è posta inoltre particolare attenzione anche alla proposta delle candidature dei commissari di gara e alla successiva fase della formalizzazione delle Commissioni di gara aggiudicatrici, che avviene allo scadere del termine per la presentazione delle domande o delle offerte. Le conseguenze negative derivanti da impugnazione degli atti conclusivi di concorso o di gara, motivati da ragioni di incompatibilità o di conflitto di interesse, possono determinare lo stravolgimento degli esiti finali del procedimento. Pertanto i soggetti responsabili della formale costituzione degli organi collegiali dovranno assicurarsi, richiedendo il rilascio di idonea dichiarazione da parte dei commissari, che non sussistano ragioni di conflitto che ostino alla loro nomina.

Va ricordato che l'art. 35-bis del D. Lgs. n. 165/2001 prevede che coloro che sono stati condannati, anche con sentenza non passata in giudicato, per delitti commessi dai pubblici ufficiali contro la pubblica amministrazione, non possano fare parte, anche con compiti di segreteria, di commissioni per l'accesso o la selezione a pubblici impieghi; né possono fare parte di commissioni per la scelta del contraente per l'affidamento di lavori, forniture e servizi, per la concessione o l'erogazione di sovvenzioni, contributi, sussidi, ausili finanziari, nonché per l'attribuzione di vantaggi economici di qualunque genere. Pertanto il responsabile del procedimento deve curare che tutti i membri delle Commissioni rendano apposita dichiarazione sostitutiva dell'atto di notorietà da cui risulti anche l'insussistenza della causa ostativa alla partecipazione alla Commissione. Sulle veridicità delle dichiarazioni il RPA effettua verifiche a campione.

A tutela della integrità e della credibilità delle Amministrazioni il d. lgs. n. 39/2013 ha previsto numerose ipotesi di inconferibilità e di incompatibilità di incarichi che trovano in parte applicazione anche in riferimento all'Università degli studi di Bergamo. In particolare sono previste ipotesi di inconferibilità e di incompatibilità applicabili a coloro che presso l'Ateneo assumono incarichi amministrativi di vertice (il direttore generale), incarichi dirigenziali e incarico di Amministratore (ossia il rettore, i membri del CdA e i membri del Senato Accademico). Il responsabile del procedimento di nomina o di conferimento dell'incarico deve quindi provvedere ad acquisire dagli interessati una dichiarazione sostitutiva di atto di notorietà che attesti l'insussistenza di cause di inconferibilità e di incompatibilità. Tale dichiarazione è condizione per l'acquisizione dell'efficacia dell'incarico, va ripetuta annualmente (per gli incarichi di durata superiore a 1 anno) ed è soggetta a pubblicazione.



#### **2.3.4.4.6 - CONFLITTO DI INTERESSI DI SOGGETTI ESTERNI AI QUALI CONFERIRE INCARICHI DI COLLABORAZIONE O DI CONSULENZA**

In applicazione del comma 14 dell'art. 53 del d. lgs. n. 165/2001 l'Università è tenuta a verificare l'insussistenza, in capo a coloro ai quali intende conferire incarichi di collaborazione o di consulenza, di situazioni, anche potenziali, di conflitto di interessi. L'attestazione della avvenuta verifica di quanto sopra è oggetto di specifico obbligo di pubblicazione, così come devono essere pubblicati (cfr. art. 15 del d. lgs. n. 33/2013) il *curriculum vitae* e i dati relativi allo svolgimento di incarichi o la titolarità di cariche in enti di diritto privato regolati o finanziati dalla pubblica amministrazione o lo svolgimento di attività professionali.

Prima dell'adozione del provvedimento di conferimento dell'incarico il responsabile del procedimento cura che l'incaricando sottoscriva una dichiarazione sostitutiva di atto di notorietà, redatta utilizzando modelli appositamente predisposti, in merito agli incarichi o alla titolarità di cariche in enti di diritto privato regolati o finanziati dalla pubblica amministrazione, nonché in merito alla assenza di situazioni – anche potenziali – di conflitto di interessi (propri, o di parenti o affini entro il secondo grado, o del coniuge o del convivente) con l'Università degli studi di Bergamo. Contestualmente l'interessato si deve impegnare a comunicare senza ritardo eventuali variazioni delle circostanze dichiarate.

Il modello da far sottoscrivere all'interessato deve comprendere anche una dichiarazione in merito alla titolarità di eventuali cariche elettive, ai fini dell'art. 5, comma 5, del D.L. n. 78/2010 convertito con modificazioni dalla L. n. 122/2010, e s.m.i.

Il responsabile del procedimento valuta gli eventuali incarichi o la titolarità di cariche dichiarate, al fine di escludere la sussistenza di conflitti di interesse, e verifica a campione la veridicità delle dichiarazioni rilasciate. La dichiarazione resa dall'incaricando deve essere espressamente richiamata nel provvedimento di conferimento dell'incarico.

Per gli incarichi di durata superiore a un anno, il responsabile del procedimento provvede ad acquisire annualmente una dichiarazione aggiornata circa la titolarità di incarichi o cariche in enti di diritto privato regolati o finanziati dalla pubblica amministrazione e circa la insussistenza di conflitti di interesse, ed effettua le conseguenti valutazioni e verifiche.

#### **2.3.4.4.7 - FORMAZIONE**

La formazione riveste un'importanza cruciale nell'ambito della prevenzione della corruzione. Infatti, una formazione adeguata consente di raggiungere i seguenti obiettivi:

- la creazione di competenza specifica per lo svolgimento dell'attività nelle aree a più elevato rischio di corruzione, integrando le conoscenze indispensabili per lo svolgimento dell'ordinaria attività amministrativa;
- l'occasione di un confronto tra esperienze diverse e prassi amministrative distinte da ufficio ad ufficio;
- un'opportunità significativa per coordinare ed omogeneizzare all'interno dell'ente le modalità di conduzione dei processi da parte degli uffici, garantendo la costruzione di "buone pratiche amministrative" a prova di impugnazione e con sensibile riduzione del rischio di corruzione;
- la diffusione degli orientamenti giurisprudenziali sui vari aspetti dell'esercizio della funzione amministrativa, indispensabili per orientare il percorso degli uffici;
- la diffusione di valori etici, mediante l'esercitazione di principi di comportamento eticamente e giuridicamente adeguati.



- Ogni anno vengono svolte attività formative negli ambiti dell'etica e della legalità, dei delitti dei pubblici ufficiali contro la Pubblica Amministrazione, delle procedure concorsuali, delle modalità di acquisizione di beni e servizi.

I percorsi di formazione che si intende programmare nel corso del 2024 mantengono la stessa impostazione di quelli svolti finora, ossia saranno strutturati su due livelli:

- livello generale, rivolto a tutti i dipendenti: riguarda l'aggiornamento delle competenze (approccio contenutistico) e le tematiche dell'etica e della legalità (approccio valoriale);
- livello specifico, rivolto al RPCT, ai dirigenti e responsabili di struttura organizzativa, ai componenti degli organismi di controllo, ai funzionari addetti alle aree a rischio: riguarda le politiche, i programmi e i vari strumenti utilizzati per la prevenzione e tematiche settoriali, in relazione al ruolo svolto da ciascun soggetto nell'Amministrazione.

Lo sviluppo delle attività formative e di aggiornamento professionale dovrà essere compatibile con le attuali prassi di *smart working* diffuso, e dovrà prevedere approfondimenti di carattere seminariale e laboratoriale per rendere gli interventi il più aderenti possibile al contesto lavorativo.

#### **2.3.4.4.8 - PATTI DI INTEGRITÀ**

I patti d'integrità ed i protocolli di legalità rappresentano un sistema di condizioni la cui accettazione viene configurata dalla stazione appaltante come presupposto necessario e condizionante la partecipazione dei concorrenti ad una gara di appalto.

Il patto di integrità è un documento che la stazione appaltante richiede ai partecipanti alle gare e permette un controllo reciproco e sanzioni nel caso qualcuno dei partecipanti cerchi di eluderlo. Si tratta quindi di un complesso di regole di comportamento finalizzate alla prevenzione del fenomeno corruttivo e volte a valorizzare comportamenti eticamente adeguati per tutti i concorrenti.

Nella domanda di partecipazione alla procedura di gara l'operatore è tenuto a dichiarare di accettare, a pena di esclusione, il patto di integrità in materia di contratti pubblici della Regione Lombardia (DGR n. 1751 del 17/06/2019).

#### **2.3.4.4.9 - TUTELA DEL WHISTLEBLOWER**

Nel corso del 2023 è entrato in vigore il d. lgs. 24/2023, riguardante la protezione delle persone che segnalano violazioni del diritto dell'Unione e la protezione delle persone che segnalano violazioni delle disposizioni normative nazionali.

Come già indicato nel paragrafo 2.3.1 si rende quindi necessario un aggiornamento del "Regolamento per la tutela del dipendente pubblico che segnala illeciti (cd whistleblower)" emanato con D.R. 7/2017 del 9/1/2017. In tale regolamento sono specificate le modalità di trasmissione delle segnalazioni e le forme di tutela previste dall'ordinamento e acquisite dall'Ateneo.

Il Regolamento è pubblicato [sul sito](#). Il RPCT ha provveduto a comunicare a tutto il personale e ai collaboratori a vario titolo dell'Ateneo che il Regolamento è in vigore dal 1.1.2017.

Dal 2019 i dipendenti e i collaboratori che intendono segnalare situazioni di illecito (fatti di corruzione ed altri reati contro la pubblica amministrazione, fatti di supposto danno erariale o altri illeciti amministrativi)



di cui sono venuti a conoscenza durante l'attività lavorativa possono utilizzare l'apposita [piattaforma \(https://unibg.whistleblowing.it\)](https://unibg.whistleblowing.it), che risulta comunque conforme rispetto ai requisiti richiesti dal d. lgs. 24/2023.

Il modello gestionale informatizzato prevede le seguenti fasi:

1. il segnalante deve accreditarsi su una piattaforma informatica;
2. ad esito dell'inoltro della segnalazione il dipendente riceve dal sistema un codice identificativo utile per i successivi accessi, per esempio per monitorare lo stato di avanzamento dell'istruttoria;
3. i dati della segnalazione e gli eventuali documenti allegati vengono automaticamente inoltrati al RPCT;
4. il RPCT, che può avvalersi in questa fase di un gruppo ristretto di collaboratori, prende in carico la segnalazione per una prima valutazione del caso. Se ha bisogno di maggiori informazioni può richiedere chiarimenti al segnalante o ad eventuali altro soggetti coinvolti nella segnalazione;
5. entro 30 giorni dalla segnalazione il RPCT, se la segnalazione è infondata, la archivia, diversamente la inoltra a uno dei seguenti soggetti, a seconda del profilo di illiceità riscontrato:
  - Responsabile della struttura a cui è ascrivibile il fatto, per l'acquisizione di elementi istruttori, se non vi sono ipotesi di reato;
  - Ufficio dei Procedimenti Disciplinari per l'avvio della relativa azione, se il fatto è commesso dal personale tecnico-amministrativo;
  - Il Collegio di Disciplina se il fatto è commesso dal personale docente o ricercatore;
  - Il Comitato Unico di Garanzia per le pari opportunità (CUG), la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni qualora il fatto concerna le competenze di tale Organo;
  - Autorità giudiziaria, Corte dei Conti, ANAC;
  - Dipartimento della Funzione Pubblica;
  - Se la segnalazione riguarda il RPCT, il dipendente può inviare la segnalazione all'ANAC.

Al presente piano è allegata inoltre la tabella dei procedimenti amministrativi ([Allegato 5.2](#)), aggiornata ed integrata, nel rispetto dell'attuale assetto organizzativo, che individua in modo chiaro ed inequivocabile il RPA e il soggetto che deve subentrare in caso di inerzia del primo.

### **2.3.5 - Monitoraggio e Riesame**

L'ultima fase del processo di gestione del rischio corruzione consiste nel monitoraggio sulla effettiva attuazione delle misure di prevenzione e sulla loro adeguatezza, in modo tale da trarre gli elementi di conoscenza necessari per il complessivo riesame annuale del sistema di prevenzione della corruzione e per consentire un continuo processo di miglioramento degli atti di pianificazione anticorruzione.

Per far sì che alla fase del monitoraggio venisse data la dovuta attenzione il PIAO 2023-2025 ha attribuito al Direttore Generale l'obiettivo di definire specifiche modalità di conduzione del monitoraggio e di condividere con gli addetti coinvolti nel processo le modalità individuate.

Tali modalità, individuate con documento prot. 220345 del 14/12/2023 a firma del RPCT e condiviso con i dirigenti ed i responsabili di servizio nell'incontro tenutosi il 20 dicembre 2023, vengono ora a far parte della presente sezione del PIAO.

Presso l'Università degli Studi di Bergamo il sistema di monitoraggio si articola su due livelli:

- monitoraggio di primo livello, effettuato dai dirigenti e dai responsabili dei servizi, nonché, previo accordo con il RPCT, dagli organi di controllo interno;
- monitoraggio di secondo livello, effettuato direttamente dal RPCT.



### 2.3.5.1 - MONITORAGGIO DI PRIMO LIVELLO

Ai fini del monitoraggio di primo livello il Direttore Generale, anche nella sua veste di RPCT, nel trasmettere a tutti i dirigenti ed ai responsabili di servizio il PIAO approvato dal Consiglio di Amministrazione richiama in particolare l'attenzione:

- sulla tabella costituente [l'allegato 5.3](#), al presente documento, che - in riferimento alle singole misure di prevenzione ivi previste - riporta anche gli indicatori che consentono il monitoraggio, i valori target degli indicatori ed il responsabile della attuazione delle misure;
- sull'[allegato 5.4](#) al presente documento, che riepiloga gli obblighi di pubblicazione ai fini della trasparenza ed i responsabili dell'assolvimento dei singoli obblighi.

I dirigenti e i responsabili dei servizi devono disporre quanto necessario per la concreta attuazione delle misure di prevenzione e verificare che le stesse vengano concretamente messe in atto, sia per quanto riguarda le misure specifiche, sia per quanto riguarda la pubblicazione di dati, informazioni e documenti a fini di trasparenza, e sia per quanto riguarda le misure generali la cui applicazione non faccia capo ad altri centri decisionali. Entro il 15 luglio ed entro il 15 novembre di ogni anno i dirigenti e i responsabili dei servizi trasmettono al RPCT una breve relazione sulla concreta attuazione delle misure di prevenzione, e sulla concreta attuazione degli obblighi di pubblicazione a fini di trasparenza. La relazione è redatta sulla base di uno schema predisposto dal RPCT. I dirigenti e i responsabili dei servizi allegano alla relazione il prospetto (allegato 5.4) di mappatura dei processi di propria competenza, comprensivo di una colonna nella quale deve essere riportato, per ciascun indicatore di monitoraggio della attuazione delle misure di prevenzione, il valore effettivamente raggiunto in corso d'anno. Eventuali scostamenti rispetto al "valore target" definito in sede di programmazione devono essere motivati. Nella relazione i dirigenti e i responsabili dei servizi devono esprimere una valutazione sull'efficacia delle misure previste ed attuate, ed eventualmente proporre l'abbandono delle misure ritenute inefficaci e l'adozione di nuove o diverse misure. Nella relazione va anche evidenziata la eventuale necessità di mappare eventuali nuovi processi esposti al rischio di eventi corruttivi o di apportare modifiche ai processi già censiti.

Il PIAO viene trasmesso dal Direttore generale, anche nella sua veste di RPCT, anche al Presidio della Qualità di Ateneo (PQA) con la richiesta di includere nelle periodiche attività di audit e di riesame relative ai processi di didattica, di ricerca e di terza missione anche il rispetto, da parte delle strutture interessate, delle misure di prevenzione previste dalla sezione "Rischi corruttivi e trasparenza" del PIAO.

Entro il 15 novembre di ogni anno il PQA riferisce al RPCT circa l'esito delle attività di audit svolte sul rispetto delle misure di prevenzione e formula eventuali proposte di miglioramento su tali misure e sugli indicatori di monitoraggio.

I controlli sul rispetto degli obblighi di pubblicazione competono, oltre che al RPCT, al NdV, che provvede annualmente alla specifica attestazione secondo le indicazioni di ANAC. Il RPCT collabora con il NdV nella rilevazione necessaria ai fini della predetta attestazione.

Il Servizio Ispettivo interno invia anche al RPCT la relazione di cui all'art. 5, comma 3, del "Regolamento per il funzionamento del Servizio ispettivo interno per la verifica dello svolgimento di eventuali attività extra-istituzionali non autorizzate dell'Università degli studi di Bergamo".



### **2.3.5.2 - IL MONITORAGGIO DI SECONDO LIVELLO**

Il monitoraggio di secondo livello è svolto direttamente dal RPCT, che si avvale della struttura di supporto. A tal fine si stabilisce che per l'anno 2024 le misure di prevenzione da sottoporre al monitoraggio diretto del RPCT siano le seguenti:

- area contratti pubblici - affidamento di lavori, servizi e forniture mediante procedure negoziate/aperte - processo "Progettazione della gara"
- area contratti pubblici - affidamento di lavori, servizi e forniture mediante procedure negoziate/aperte - processo "Selezione del contraente"
- area contratti pubblici - affidamento di lavori, servizi e forniture mediante affidamento diretto - processo "Aggiudicazione e stipula dei contratti"

Il RPCT procede quindi entro il 15 di novembre alla concreta effettuazione delle attività di monitoraggio sopra indicate concordando uno o più appositi incontri di audit con i dirigenti o i responsabili di servizio interessati; degli incontri deve essere redatto apposito verbale che evidenzia l'esito dell'audit.

Per quanto attiene al rispetto degli obblighi di pubblicazione a fini di trasparenza, il RPCT tiene una apposita griglia per il monitoraggio degli obblighi, annotando per ciascun obbligo la data e l'esito del controllo effettuato e facendo in modo che per ogni obbligo il controllo venga assicurato almeno con cadenza biennale.

Per gli anni successivi il PIAO prevedrà il monitoraggio diretto da parte del RPCT su altre misure da prevenzione, dando priorità ai processi valutati come a maggior livello di rischio, applicando il criterio di rotazione e avendo cura di evitare duplicazioni rispetto alle attività di audit programmate dagli organi di controllo interni.

Un ulteriore passo in direzione di un'attività di monitoraggio effettiva e produttiva è previsto con il presente PIAO. Uno degli obiettivi strategici indicati al paragrafo 2.3.1, mira infatti ad implementare e ad attuare uno strumento operativo informatico *on line* per agevolare la raccolta e l'analisi dei dati relativi al periodico monitoraggio.

### **2.3.5.3 - IL RIESAME**

Il RPCT esamina le relazioni trasmesse dai dirigenti e responsabili dei servizi, la relazione del PQA e l'esito degli audit condotti direttamente e, sulla base delle evidenze raccolte e delle proposte pervenute, predisporre lo schema di sezione "Rischi corruttivi e trasparenza" del PIAO relativo al triennio successivo, al fine di garantire il miglioramento continuo delle azioni di prevenzione della corruzione.

### **2.3.6 - Misure per la trasparenza**

La trasparenza amministrativa costituisce il presupposto per realizzare una buona amministrazione ma anche misura di prevenzione della corruzione. Essa favorisce, in particolare, la più ampia conoscibilità dell'organizzazione e delle attività che ogni amministrazione o ente realizza in favore della comunità di riferimento, degli utenti, degli stakeholder, sia esterni che interni.



### **2.3.6.1 - LA PUBBLICAZIONE DI DATI, INFORMAZIONI E DOCUMENTI SUL SITO ISTITUZIONALE DELL'ATENEO**

La pubblicazione, a fini di trasparenza, di dati, informazioni e documenti avviene nella sezione "[Amministrazione trasparente](https://trasparenza.unibg.it)" del sito internet istituzionale dell'Ateneo (<https://trasparenza.unibg.it>).

Il decreto legislativo 33/2013, gli articoli 23 e 28 del d. lgs. 36/2023, le altre fonti normative che prevedono obblighi di pubblicazione a fini di trasparenza e le indicazioni fornite da ANAC (in particolare: la delibera n. 1310/2016 e successive modificazioni e integrazioni, la delibera 261/2023, la delibera 582/2023 nonché la delibera 264/2023, come modificata e integrata con delibera 601/2023) definiscono quali dati, informazioni e documenti sono soggetti a pubblicazione, nonché le modalità ed i tempi di pubblicazione.

Talora i dati e i documenti sono caricati direttamente nelle pagine web dei singoli servizi o in pagine web di altri enti o istituzioni. In questo caso, per evitare duplicazioni, l'assolvimento dell'obbligo di pubblicazione nella sezione in oggetto, avviene tramite un collegamento ipertestuale. Ciò vale in particolare per la pubblicazione di informazioni, dati e documenti concernenti i contratti pubblici di lavori, servizi e forniture, in applicazione dell'art. 28 del d. lgs. 36/2023

A parte il ruolo della redazione centrale presso l'unità organizzativa "comunicazione" ogni servizio è in grado di pubblicare il dato prodotto e gestito realizzando un sistema di pubblicazione distribuita.

Ad ogni modo la regia, con riferimento soprattutto ai contenuti da pubblicare, è affidata al RPCT, nella persona del Direttore Generale. Il monitoraggio ed il controllo di quanto pubblicato nella sezione è effettuato dal RPCT supportato dalla struttura di supporto.

Al NdV, nella veste di OIV, spetta il monitoraggio del funzionamento complessivo del sistema, della trasparenza e integrità dei controlli interni, anche attraverso l'attestazione circa l'assolvimento degli obblighi di pubblicazione.

Pertanto il modello organizzativo prevede i seguenti attori:

- centri di responsabilità che effettuano la pubblicazione dei dati e delle informazioni detenute ed elaborate;
- struttura tecnica che assicura che i flussi di dati vengano collocati sul sito nel rispetto delle caratteristiche previste dalla normativa;
- soggetti che effettuano il monitoraggio ed il controllo.

L'[allegato 5.4](#) del presente PIAO riassume in apposita tabella gli obblighi di pubblicazione applicabili all'Ateneo, con l'indicazione del responsabile della pubblicazione, dei riferimenti normativi e dei termini entro i quali ogni obbligo di pubblicazione deve essere assolto.

### **2.3.6.2 - IL DIRITTO DI ACCESSO**

Oltre al tradizionale diritto di accesso "documentale" (previsto dalla L. 241/1990) l'Ateneo riconosce il diritto di accesso a dati, informazioni e documenti, sia nella forma dell'accesso civico "semplice", sia nella forma dell'accesso civico "generalizzato", nei limiti previsti dal d. lgs. 33/2013. Le modalità attraverso le quali il diritto di accesso può essere esercitato sono puntualmente definite con il "Regolamento di Ateneo sulla disciplina del diritto di accesso" emanato con D.R. 468/2021 del 10/06/2021, al quale si fa integrale rinvio.



Le domande di accesso pervenute sono inserite in apposito Registro delle richieste di accesso pubblicato con cadenza semestrale nella sezione amministrazione trasparente – altri contenuti – accesso civico, A partire dal 2023 il Registro è condiviso in rete tra gli uffici, in modo tale che ciascuna unità organizzativa possa provvedere autonomamente ad aggiornare la sezione di propria competenza.

---





## SEZIONE 3 - ORGANIZZAZIONE E CAPITALE UMANO

### 3.1 - Organizzazione del lavoro agile

#### 3.1.1 - Modalità attuative

Con il superamento dello stato di emergenza epidemiologica da Covid 19, l'Amministrazione ha reso proficua l'esperienza, maturata per motivazioni di carattere sanitario, per transitare ad una fase di applicazione ordinaria dello strumento del **lavoro agile** e renderlo coerente con le sopravvenute indicazioni dettate dal D.P.C.M. 8 ottobre 2021, emanato per coordinare il rientro in presenza dei lavoratori delle Pubbliche Amministrazioni. Con D.P.C.M. del 23 settembre 2021, infatti, a decorrere dal 15 ottobre 2021 la modalità ordinaria di svolgimento della prestazione lavorativa nelle PA è tornata ad essere quella svolta in presenza.

L'Amministrazione ha conseguentemente emanato proprie disposizioni per regolare l'istituto, prevedendo, nelle more della definizione degli istituti del rapporto di lavoro connessi al lavoro agile da parte della contrattazione collettiva e della definizione delle modalità e degli obiettivi del lavoro agile da definirsi ai sensi dell'articolo 6, comma 2, lettera c), del decreto-legge 9 giugno 2021 n. 80, convertito, con modificazioni dalla legge 6 agosto 2021, n. 113, nell'ambito del precedente PIAO, che l'accesso a tale modalità di svolgimento della prestazione lavorativa, possa essere autorizzato solo nella misura in cui risulti "prevalente, per ciascun lavoratore, l'esecuzione della prestazione in presenza". È stato, pertanto, stabilito che non possa essere autorizzato il lavoro agile per un periodo superiore a 8 giornate lavorative su base mensile e che si debba ricorrere a specifici accordi individuali da stipulare, ai sensi degli articoli da 18 a 23 della legge 22 maggio 2017, n. 81, con il personale la cui prestazione può essere svolta da remoto.

Per quanto riguarda in particolare i cosiddetti lavoratori "fragili", l'ormai superata contingenza pandemica (dichiarata conclusa dall'Organizzazione mondiale della sanità in data 5 maggio 2023), nonché la disciplina contrattuale collettiva consolidata e la padronanza dello strumento del lavoro agile come volano di flessibilità orientato alla produttività e alle esigenze dei lavoratori, ha fatto ritenere superata l'esigenza di prorogare ulteriormente i termini di legge che stabilivano l'obbligatorietà del lavoro agile per i lavoratori che, nel contesto pandemico, sono stati individuati quali destinatari di una specifica tutela. La direttiva del Ministro per la Pubblica Amministrazione del 29 dicembre 2023 ritiene comunque necessario garantire ai lavoratori che documentino gravi urgenti e non altrimenti conciliabili situazioni di salute, personali e familiari, di svolgere la prestazione lavorativa in modalità agile. A tale scopo l'Amministrazione, a breve, intende individuare specifiche condizioni che permettano ai lavoratori di chiedere lo svolgimento della prestazione lavorativa in modalità agile in deroga al criterio della prevalenza dello svolgimento della prestazione lavorativa in presenza.

Considerato il risultato positivo dell'uso del lavoro agile nel corso del 2023, i Responsabili delle strutture continuano ad organizzare le attività dei propri uffici prevedendo la prevalente presenza di tutto il personale e assicurando la presenza in servizio del personale preposto alle attività di sportello e di ricevimento degli utenti (front office) e dei settori preposti alla erogazione di servizi all'utenza (back office), anche attraverso la flessibilità degli orari di sportello e di ricevimento dell'utenza.

I responsabili, inoltre, nel processo di organizzazione e autorizzazione a lavorare in modalità agile terranno conto in particolare delle seguenti situazioni, al fine di garantire le attività di front-office:



- dipendenti in possesso di certificazione rilasciata dai competenti organi medico-legali, attestante una condizione di debolezza derivante da immunodepressione o da esiti da patologie oncologiche o dallo svolgimento di relative terapie salvavita;
- dipendenti in possesso del riconoscimento di disabilità con connotazione di gravità ai sensi dell'articolo 23, comma 3, della legge 5 febbraio 1992, n. 104;
- dipendenti in stato di gravidanza o che rientrano dal congedo di maternità o paternità limitatamente al triennio successivo alla data del parto;
- dipendenti con documentata necessità di sottoporsi a cure mediche incompatibili con la prestazione resa totalmente in presenza;
- dipendenti con necessità di assistere i genitori, il coniuge o il convivente, i figli e gli altri familiari conviventi senza possibilità alternativa di assistenza, che accedano a programmi terapeutici e/o di riabilitazione per tossicodipendenti, o che soffrano di patologie oncologiche o gravi patologie cronico-degenerative ingravescenti;
- dipendenti con figli minori;
- dipendenti madri o padri singoli affidatari esclusivi dei figli (famiglia monoparentale);
- dipendenti che assistono genitori o suoceri non autosufficienti, anche non conviventi;
- dipendenti con maggiore tempo di percorrenza per raggiungere la sede di lavoro, con riferimento al numero di chilometri di distanza dall'abitazione;
- dipendenti iscritti a corsi universitari o post universitari.

Allo scopo di evitare che il personale che accede alla sede di servizio si concentri nella stessa fascia oraria, il personale fruisce delle fasce temporali di flessibilità oraria in entrata e in uscita già adottate (ingresso in servizio dalle ore 7:45 alle ore 9:30);

Risultano, al momento, stipulati n. 259 accordi individuali, che definiscono per ogni dipendente:

- gli specifici obiettivi della prestazione resa in modalità agile;
- le modalità e i tempi di esecuzione della prestazione e della disconnessione del lavoratore dagli apparati di lavoro, e le eventuali fasce di contattabilità;
- le modalità e i criteri di misurazione della prestazione medesima, anche ai fini del proseguimento della modalità della prestazione lavorativa in modalità agile.

L'assegnazione di posizioni di telelavoro, previgente all'emergenza epidemiologica, rimane sospesa in favore di tali accordi, laddove ritenuti favorevoli dai dipendenti.

L'accesso alla possibilità di rendere la propria prestazione lavorativa da remoto rispetta le seguenti condizioni:

- lo svolgimento della prestazione di lavoro in modalità agile non deve in alcun modo pregiudicare o ridurre la fruizione dei servizi resi all'Amministrazione a favore degli utenti;
- viene garantita un'adeguata rotazione del personale che può prestare lavoro in modalità agile, dovendo essere prevalente, per ciascun lavoratore, l'esecuzione della prestazione in presenza;
- è assicurato il prevalente svolgimento in presenza della prestazione lavorativa dei soggetti titolari di funzioni di coordinamento e controllo dei dirigenti e dei responsabili dei procedimenti amministrativi;
- è prevista, ove le misure di carattere sanitario lo richiedano, la rotazione del personale impiegato in presenza.

I Responsabili di posizione organizzativa sono chiamati a monitorare costantemente le attività svolte negli uffici di loro competenza e sono stati invitati a segnalare al Direttore Generale eventuali difficoltà circa il rispetto di adempimenti e scadenze in modo da condividere soluzioni e proposte, nella consapevolezza:

- che il lavoro agile supera la tradizionale logica del controllo sulla prestazione, ponendosi quale patto fiduciario tra l'Amministrazione e il lavoratore per la creazione di Valore Pubblico, a prescindere dal luogo, dal tempo e dalle modalità che questi ultimi scelgono per raggiungere gli obiettivi perseguiti dall'Amministrazione;
- che l'attuale disciplina normativa e contrattuale del lavoro alle dipendenze delle Amministrazioni Pubbliche riflette modelli organizzativi basati sulla presenza fisica in ufficio, con la conseguenza che numerosi istituti relativi al trattamento giuridico ed economico non sempre si conciliano con il cambiamento in atto (si pensi, a titolo di esempio, alla disciplina dei permessi, a quella del lavoro straordinario, ecc.) richiedendo un'azione di revisione complessiva da porre in essere con il coinvolgimento delle organizzazioni sindacali.

### **3.1.2 - Obiettivi, con specifico riferimento al sistema di misurazione della performance**

Per effettuare consapevolmente e stabilmente il passaggio della modalità di lavoro agile dalla fase emergenziale a quella ordinaria, occorre focalizzare l'attenzione sugli indicatori di *performance*, funzionali a un'adeguata attuazione e a un progressivo sviluppo del lavoro agile.

Secondo l'approccio immaginato dall'Ateneo e descritto nel precedente PIAO, il programma di sviluppo triennale, si trova nella sua fase di sviluppo intermedio. L'Amministrazione è consapevole del fatto che la vera chiave di volta sia l'affermazione di una cultura organizzativa basata sui risultati, capace di generare autonomia e responsabilità nelle persone, di apprezzare risultati e merito di ciascuno.

Il nuovo [Piano della performance](#), nel definire obiettivi e strumenti di misurazione sempre più dettagliati, ha sempre più conferito un ruolo strategico nell'implementazione del lavoro agile. Infatti lo svolgimento della prestazione in modalità agile impone ancor più la necessità di individuare in maniera puntuale i risultati attesi, sia in relazione all'attività svolta che ai comportamenti agiti. Risulta, inoltre, evidente come il sistema di misurazione e valutazione debba essere unico e prescindere dal fatto che la prestazione sia resa in ufficio, in luogo diverso o in modalità mista.

Anche nella fase di sviluppo intermedio del progetto, sono stati assegnati, a tutti i dipendenti neoassunti, attraverso la sottoscrizione degli accordi individuali, specifici obiettivi, con correlati indicatori e target di medio periodo. La Direzione Generale e, per essa, i Dirigenti, operano un monitoraggio mirato e costante, in itinere ed ex-post, riconoscendo maggiore fiducia alle proprie risorse umane e, allo stesso tempo, ponendo maggiore attenzione al raggiungimento degli obiettivi fissati e alla verifica del riflesso sull'efficacia e sull'efficienza dell'azione amministrativa. Concorrono quindi all'individuazione del personale da avviare a modalità di lavoro agile anche alla luce della condotta complessiva dei dipendenti. Resta ferma la loro autonomia, nell'ambito dei criteri fissati negli atti organizzativi interni, nell'individuare le attività che possono essere svolte con la modalità del lavoro agile, definendo per ciascuna lavoratrice o ciascun lavoratore le priorità e garantendo l'assenza di qualsiasi forma di discriminazione.

Nella fase di sviluppo intermedio del progetto, individuata nell'anno 2023, e in quella di sviluppo avanzato, individuata nell'anno 2024, l'Amministrazione intende avvalersi in maniera più organica del contributo del **CUG**, nell'ottica delle politiche di conciliazione dei tempi di lavoro e vita privata funzionali al miglioramento



del benessere organizzativo, e del NdV, perché programmare, misurare, valutare e rendicontare la *performance* è un'attività di importanza cruciale quando si parla di lavoro agile, superando il paradigma del controllo sulla prestazione in favore della valutazione dei risultati.

L'Amministrazione parte da uno stato di salute organizzativa che appare molto critico e che ha imposto, oltre all'implementazione di un piano di reclutamento molto ambizioso e alla revisione dei propri assetti organizzativi, l'avvio di un progetto finalizzato alla **mappatura dei processi** di lavoro che condurrà anche all'individuazione delle specifiche attività che non possono essere svolte secondo le modalità di lavoro agile. L'Amministrazione ha in atto politiche di espansione immobiliare finalizzate a individuare spazi più idonei a svolgere le attività in presenza.

L'Amministrazione deve riconoscere al proprio interno e reclutare dall'esterno lavoratori in possesso di determinate competenze che possono facilitare l'implementazione e la diffusione del lavoro agile, in primo luogo competenze organizzative (capacità di lavorare per obiettivi, per progetti, per processi, capacità di autorganizzarsi) e competenze digitali (capacità di utilizzare le tecnologie). L'Amministrazione sta promuovendo adeguati percorsi di formazione per incrementare la diffusione delle **competenze digitali**.

L'Amministrazione gode, inoltre:

- di disponibilità di accessi sicuri dall'esterno agli applicativi e ai dati di interesse per l'esecuzione del lavoro, con l'utilizzo di opportune tecniche di criptazione dati e VPN. Ogni postazione è dotata di accesso VPN punto-punto cifrata per raggiungere le risorse interne dell'Ateneo, profilate per ciascun utente, inoltre su ciascuna postazione è attiva la cifratura del disco locale (Bitlocker) per proteggere i dati da accessi non autorizzati in caso di furto o smarrimento;
- di funzioni applicative di "conservazione" dei dati/prodotti intermedi del proprio lavoro per i dipendenti che lavorino dall'esterno. Ciascun dipendente può lavorare sui file servers e sugli applicativi di Ateneo anche in remoto attraverso VPN in modo del tutto trasparente, in modo da operare su risorse protette dalle policy di accesso e di backup;
- di disponibilità di applicativi software che permettono ai dipendenti, nell'ottica del lavoro per flussi, di lavorare su una fase del processo lasciando all'applicativo l'onere della gestione dell'avanzamento del lavoro, nonché dell'eventuale sequenza di approvazione da parte di soggetti diversi, nel caso di flussi procedurali complessi con più attori. Il personale di Ateneo utilizza infatti l'applicativo gestionale U-Gov/CSA di CINECA per gestire i processi aziendali (contabilità, gestione documentale, risorse umane, controllo di gestione, ecc..), è inoltre dotato di piattaforma per la gestione dei flussi di firma digitale dei documenti fra i vari uffici (U-Web Firma di CINECA);

È inoltre possibile l'accesso ai dati e agli applicativi da parte del dipendente presso qualunque postazione di lavoro, anche se dislocata presso una sede diversa da quella consueta di lavoro, purché all'interno della rete organizzativa. Sono infatti disponibili procedure automatizzate per:

- profilazione degli utenti, con gestione dei ruoli e delle abilitazioni (attraverso MS Active Directory);
- tracciatura degli accessi ai sistemi e agli applicativi (raccolta log di accesso ai File Server / applicativi / rete locale);
- disponibilità di documenti in formato digitale grazie al protocollo informatico (applicativo Titulus di CINECA);



### 3.1.3 - Contributi al miglioramento delle Performance in termini di efficienza ed efficacia

Al fine della misurazione del concreto utilizzo del lavoro agile, al termine di ogni anno (2023-2024-2025) viene utilizzato un indicatore che tiene conto del numero di ore (o giornate) in lavoro agile su totale ore (o giornate lavorative). Ciò consente di verificare se, ad esempio, a fronte di un'autorizzazione alla stragrande maggioranza del personale per lo svolgimento della prestazione in modalità agile, emerga che le giornate effettive siano effettivamente rilevanti o risultino, inaspettatamente, irrilevanti.

Al fine della misurazione dell'impatto del lavoro agile sull'**efficienza dell'azione amministrativa**, al termine di ogni anno viene utilizzato un indicatore che tiene conto del numero di assenze registrate rispetto alla media del triennio precedente all'emergenza pandemica.

Al fine della misurazione dell'impatto del lavoro agile sull'**efficacia dell'azione amministrativa**, al termine di ogni anno (2024-2025-2026) sarà utilizzato un indicatore che tiene conto della qualità percepita dagli utenti di alcuni servizi, individuabili come resi in modalità agile (in tutto o in parte), attraverso la somministrazione di questionari di customer satisfaction.

Le componenti della misurazione e della valutazione della performance individuale rimangono le medesime e devono fare riferimento a risultati e comportamenti. Infatti, il dipendente in lavoro agile ordinario lavorerà da remoto solo una quota del proprio tempo continuando a svolgere in presenza la maggior parte delle proprie attività.

Per la valutazione dei comportamenti, l'Amministrazione ha intenzione di rivedere, in ottica 2024/2025, il proprio dizionario, aggiornando le declaratorie delle competenze e dei comportamenti rispetto ai nuovi modelli di lavoro agile e chiarendo al dipendente quali comportamenti saranno osservati sia in presenza che in modalità da remoto. Ai fini della valutazione della prestazione resa in modalità agile, divengono più che mai rilevanti alcune competenze/comportamenti, quali responsabilità, autorganizzazione/autonomia, comunicazione, orientamento al risultato/compito, *problem solving*, lavoro di gruppo, capacità di risposta, autosviluppo e orientamento all'utenza.

## 3.2 - Fabbisogni di personale

La programmazione dei fabbisogni del personale viene effettuata in applicazione della disciplina dettata dall'articolo 6 del d.lgs. 165/2001 e tiene conto del nuovo quadro normativo derivante dalle innovazioni introdotte con il d.lgs. 75/2017 e le Linee di Indirizzo<sup>18</sup> emanate ai sensi dell'articolo 6-ter del decreto. Il documento è stato elaborato in coerenza con il PiSA e la pianificazione pluriennale della performance.

---

<sup>18</sup> "Linee di indirizzo per la predisposizione dei piani dei fabbisogni di personale da parte delle amministrazioni pubbliche". Decreto del Ministro per la semplificazione e la pubblica Amministrazione, di concerto con il Ministro dell'economia e delle finanze e con il Ministro della salute, dell'8 maggio 2018, pubblicato sulla Gazzetta Ufficiale della Repubblica italiana - serie generale, n. 173 del 27 luglio 2018.



Il piano triennale tiene altresì conto dell'articolo 7, comma 6 del decreto legislativo 29 marzo 2012, n. 49<sup>19</sup> e del relativo DPCM del 28 dicembre 2018<sup>20</sup>.

Tale processo si innesta nel complessivo progetto di programmazione strategica dell'ateneo che, tra i diversi obiettivi, si propone di realizzare una struttura che sia adeguata alla crescita dell'ateneo degli ultimi anni e in particolare al superamento della cronica situazione di sottodimensionamento che ha caratterizzato la storia dell'Università di Bergamo.

Il Piano esprime le esigenze organizzative necessarie al fine di mettere in atto un'azione amministrativa, efficiente, efficace ed economica, diretta al perseguimento dell'interesse pubblico, migliorando la qualità dei servizi offerti a stakeholders interni ed esterni.

L'esigenza che emerge dall'analisi dei fabbisogni si scontra con ostacoli che al momento non possono essere considerati minimamente superabili. Finalmente un primo provvedimento di apertura rispetto al tema del superamento dei limiti normativi quali le regole di costituzione dei fondi "risorse decentrate per le categorie B, C, D" e "retribuzione di posizione e di risultato per la categoria EP" che, essendo vincolati alla dimensione dell'ateneo nel 2016 non permettevano l'affidamento di nuovi incarichi di responsabilità e quindi il superamento della struttura verticistica che non si addice più ad una università che ora rientra tra quelle di grandi dimensioni.

Ora è possibile superare tale limite utilizzando quota parte dei punti organico di cui ai Piani straordinari reclutamento personale universitario 2022-2026, convertendo le facoltà assunzioni in somme da destinare al fondo salario accessorio in base a criteri ben definiti. Si tratta di una misura non ancora soddisfacente per il sistema ma è pur sempre un inizio che mette l'Ateneo nella condizione di poter sviluppare piani di reclutamento e di valorizzazione del proprio personale che possano rendere più efficiente e al passo con i tempi l'organizzazione del lavoro e le modalità di offerta dei servizi anche attraverso nuove tecnologie.

Per superare la cronica situazione di sottodimensionamento non è sufficiente assumere personale, le nuove figure vanno inserite all'interno di un'organizzazione che abbia una netta esposizione di ruoli e responsabilità ed è di fondamentale importanza il percorso formativo che accompagna l'inserimento delle nuove risorse, anche in termini di semplice conoscenza del contesto.

Pertanto, il presente piano rappresenta il fabbisogno di personale sotto un triplice profilo:

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

Il reclutamento del settore universitario avviene attraverso rigidi meccanismi la cui disciplina deriva da norme di diversi ambiti (Legge 240/2010 e norme attuative, norme sul pubblico impiego, leggi di bilancio),

---

<sup>19</sup> 2 Decreto legislativo 29 marzo 2012, n. 49 "Disciplina per la programmazione, il monitoraggio e la valutazione delle politiche di bilancio e di reclutamento degli atenei, in attuazione della delega prevista dall'articolo 5, comma 1, della legge 30 dicembre 2010, n. 240 e per il raggiungimento degli obiettivi previsti dal comma 1, lettere b) e c), secondo i principi normativi e i criteri direttivi stabiliti al comma 4, lettere b), c), d), e) ed f) e al comma 5."

<sup>20</sup> DPCM del 28 dicembre 2018 "Disposizioni per il rispetto dei limiti delle spese di personale e delle spese di indebitamento da parte delle università, per il triennio 2018-2020, a norma dell'articolo 7, comma 6, del decreto legislativo 29 marzo 2012, n. 49



che periodicamente intervengono sul tema in questione e da cui derivano le complesse regole di seguito riassunte.

Il reclutamento delle università è fondato sull'attribuzione di [punti organico](#) (p.o.) da parte del MUR. Il punto organico rappresenta il valore medio, a livello di sistema, del costo del professore di I fascia che costituisce il parametro di riferimento per graduare il costo delle altre qualifiche e ha un valore, per l'anno 2022, pari a € 114.298,21<sup>21</sup>.

<b>Costo espresso in p.o. del personale universitario</b>	
Personale Docente	P.O.
Professore I Fascia	1
Professore II Fascia	0.7
Ricercatore tipo b)	0.5
Ricercatore tipo a)	0*
Personale tecnico-amministrativo a tempo indeterminato	P.O.
Dirigente	0.65
Categoria EP	0.40
Categoria D	0.30
Categoria C	0.25
Categoria B	0.20

*\*A partire dalla Legge di Stabilità 2016 (n. 208 del 28 dicembre 2015), le Università con indici positivi possono attivare posizioni da Ricercatore di tipo a) senza ricorrere all'impegno di punti organico*

In tutte le tabelle del presente documento verrà indicato il costo delle posizioni in termini di punti organico ad eccezione del personale ricercatore a tempo determinato di tipo a) e del personale tecnico-amministrativo a tempo determinato, per le quali verrà specificato il costo in termini finanziari in quanto per queste figure non è previsto l'utilizzo di punti organico. I punti organico che rappresentano le facoltà assunzionali dell'Ateneo, vengono assegnati annualmente con decreto ministeriale agli atenei sulla base delle cessazioni avvenute nell'anno precedente in rapporto a una percentuale di *turn over* di sistema variabile ogni anno e indicata dalla normativa (100% a decorrere dal 2018)<sup>22</sup>. In particolare, a ciascun ateneo viene assegnata: una quota di punti organico base pari al 50% del *turn over* di Ateneo<sup>23</sup>, una quota di punti organico premiali assegnati agli atenei "virtuosi" rispetto agli indicatori di sostenibilità introdotti dal decreto legislativo 29 marzo 2012, n.49.

Agli atenei che presentano performance positive, e UniBg vi rientra ampiamente, viene attribuito un contingente di punti organico premiali in proporzione al "margine", calcolato come la differenza tra 82% delle entrate complessive nette, detratti i fitti passivi, e la somma di spese di personale e oneri di ammortamento.

<sup>21</sup> DM n.1560/2023 - Contingente assunzionale delle università statali per l'anno 2023

<sup>22</sup> Articolo 66, comma 13-bis, del decreto-legge 25 giugno 2008, n. 112, convertito, con modificazioni, dalla legge 6 agosto 2008, n. 133, e successive modificazioni

<sup>23</sup> Legge 11 dicembre 2016 n.232, art. 1 c. 303 lett. c) (Legge di Bilancio 2017)



Il valore degli indicatori ex D.lgs. 49/2012 di ciascun ateneo è consultabile sul sito Bilanci Atenei del Dipartimento per la formazione superiore e per la ricerca del MUR. Le università programmano le assunzioni dal punto di vista quantitativo in base alla disponibilità di punti organico attribuiti dal MUR.

All'atto di definire le programmazioni devono tenere conto di [vincoli normativi](#) previsti dalla Legge 240/2010, dal D.lgs. 49/2012 e dal DPCM del 28 dicembre 2018 "Disposizioni per il rispetto dei limiti delle spese di personale e delle spese di indebitamento da parte delle università, per il triennio 2018-2020, a norma dell'articolo 7, comma 6, del decreto legislativo 29 marzo 2012, n. 49" di seguito sintetizzati:

- riserva del 20%<sup>24</sup> dei posti disponibili di professore di ruolo per la chiamata di soggetti esterni all'ateneo;
- fino al 31/12/2021: limite massimo del 50% delle risorse per la chiamata nel ruolo di professore di I e II fascia di professori di II fascia e ricercatori a tempo indeterminato in servizio nell'università ai sensi dell'art. 24 co.6 della Legge 240/2010<sup>25</sup>. Dal 2022: il limite massimo del 50% delle risorse è riferito ai passaggi da ricercatori di tipo b) a professore di II fascia ai sensi dell'art. 24, c.5 della Legge 240/2010;
- la percentuale dei professori di I fascia non può superare il 50%<sup>26</sup> dei professori di I e II fascia;
- per gli atenei con una percentuale del suddetto rapporto > 30%, il numero dei ricercatori di tipo b) non può essere inferiore a quello dei professori di I fascia reclutati nel medesimo periodo<sup>27</sup>.
- rispetto dei limiti per le spese di personale e per le spese per indebitamento.

<b>Indicatori ex D.lgs 49/2012</b>	2018	2019	2020	2021	2022
Indicatore di spese per personale (ISP) valore di riferimento ≤ 80%	53,19%	54,99%	53,17%	51,3%	52,28%
Indice di sostenibilità finanziaria (ISEF) valore di riferimento ≥ 1	1,47%	1,42%	1,54%	1,54%	1,51%
Indice di indebitamento valore di riferimento ≤ 15%	3,02%	3,01%	2,66%	2,25%	2,13%

A fronte di questa situazione, all'Università di Bergamo sono stati assegnati nell'anno 2023 21,43 punti organico, pari al 158% del *turn over* dell'anno precedente.

L'Università di Bergamo ripartisce i punti organico ricevuti dal Ministero, tra il personale docente e il personale tecnico amministrativo (PTA) tenendo conto delle cessazioni avvenute per ciascuna categoria l'anno precedente ma anche in considerazione delle effettive esigenze di riequilibrio.

È importante sottolineare che, contestualmente all'adozione del nuovo PiSA, sono state definite specifiche Linee di indirizzo per l'assegnazione dei punti organico.

In relazione alla crescita delle attività dell'Ateneo, del numero di studenti, dei progetti in corso, e della dotazione organica attuale, è fondamentale favorire l'immissione di nuovo personale tecnico

<sup>24</sup> Legge 30 dicembre 2010, n. 240, art. 18, c. 4

<sup>25</sup> Legge 30 dicembre 2010, n. 240, art. 24, c. 6, modificato dall'art. 5, c. 1, lett. b) del Decreto-legge 29 ottobre 2019, n. 126

<sup>26</sup> Decreto legislativo 29 marzo 2012, n. 49, art. 4, c. 2, lett. a)

<sup>27</sup> Decreto legislativo 29 marzo 2012, n. 49, art. 4, c. 2, lett. c)



amministrativo con profili professionali in settori particolarmente carenti e strategici per le linee di sviluppo dell'Ateneo.

L'Università ha presentato diversi progetti a valere sui finanziamenti del PNRR, per i quali sono già state imputate assunzioni straordinarie. Al fine di disporre di un [quadro complessivo](#) dell'organico di UniBg, si riporta, per ciascun ruolo, la fotografia del personale in servizio al 31/12/2023.

### 3.2.1 - Personale Docente

<b>Personale docente e ricercatore in servizio*, confronto 2021-2023</b>									
Ruolo	2021			2022			2023		
	unità	p.o.	euro	unità	p.o.	euro	unità	p.o.	euro
PO	111	111		119	119		129	129	
PA	163	114,1		181	126,7		188	131,6	
RTI	43	21,5		26	13		25	12,5	
RTD a)**	24		1.206.683	50		2.512.473	67		3.380.911
RTD b)	65	32,5		84	42		83	41,5	
Totale	406	279,1		460	300,7		492	314,6	

\* Personale in servizio alla data del 31.12

\*\* I ricercatori a tempo determinato di tipo a) dall'anno 2017 non prevedono l'impegno di punti organico

### 3.2.2 - Personale tecnico-amministrativo

La situazione del personale tecnico-amministrativo, nonostante le numerose assunzioni rimane ancora critica. Di seguito si riepiloga la [composizione del Personale tecnico amministrativo](#) negli ultimi tre anni.

<b>Personale Tecnico Amministrativo in servizio confronto 2021-2023</b>			
suddiviso per ruolo e per strutture incluso personale in comando in entrata e personale a t. determinato			
Ruolo	31.12.2021	31.12.2022	31.12.2023
DG	1	1	1
Dirigenti	3	4	4
EP	8	7	7
D	74	88	100
C	157	170	185
B	14	11	14
CEL	7	5	5
Totale	264	285	316

Con riferimento alla Legge 12.3.1999 n. 68 “Norme per il diritto al lavoro dei disabili” secondo la quale occorre favorire la promozione dell’inserimento e dell’integrazione lavorativa della persone disabili nel mondo del lavoro attraverso servizi di sostegno e di collocamento mirato, l’Università ha in organico 16 persone rientranti nelle categorie protette individuate dall’art. 1/18 della legge citata e tiene costantemente monitorata la situazione relativa alle eventuali scoperture al fine di dargli tempestiva soluzione, sulla base della consistenza di personale. A tal fine, è stata stipulata una Convenzione con l’Ufficio collocamento mirato disabili della Provincia di Bergamo (prot. n. 724011 del 28.10.2022) per il periodo 2022–2026 ai sensi dell’art. 11, commi 1 e 2, della medesima legge.

In relazione al numero del personale tecnico-amministrativo, l’Amministrazione ha registrato, nel triennio a partire dal 31.12.2020, un incremento generale, quantificato in 59 unità, che - anche se sensibile - è ancora lontano dal realizzare quella crescita che sarebbe necessaria a supportare una complessa macchina amministrativa che deve sostenere l’urto di una crescita esponenziale in termini di studenti e docenti.

### 3.2.3 - La programmazione 2024 -2026 e strategie di copertura

Nella [tabella](#) di seguito è riportato un quadro sinottico del dimensionamento del personale UniBg, ove risultano evidenti in particolare i rapporti sfavorevoli tra studenti/docenti, studenti/PTA e docenti/PTA. Per completezza d’informazione si riportano di seguito i valori benchmark<sup>28</sup> (Atenei non telematici) riferiti al 2022:

- Rapporto studenti/docenti = 30,1
- Rapporto studenti/PTA = 29,1
- Rapporto docenti/PTA = 0,97

<b>Sinottico Personale</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>
Studenti	19.622	22.178	21.370	21.090	20.447
Personale amministrativo	234	257	264	285	315
<b>Rapporto studenti/Pta</b>	83,9	86,3	81,0	74,0	64,9
Docenti e ricercatori	366	375	406	460	489
<b>Rapporto studenti/docenti e ricercatori</b>	53,6	59,1	52,6	45,9	41,8
<b>Rapporto docenti e ricercatori / PTA</b>	1,6	1,5	1,5	1,6	1,6

Per il reclutamento del personale docente, al fine di disporre di uno strumento che consenta all’Ateneo di fare fronte a specifiche esigenze didattiche, di ricerca o di terza missione, è stata deliberata dal Senato Accademico, nella seduta del 14 novembre 2022, l’approvazione del c.d. “Modello per il riparto e l’attribuzione dei punti organico ai Dipartimenti”, che tiene conto, oltre che delle fisiologiche esigenze dettate dal turnover legato alle cessazioni degli anni precedenti, anche di opportuni criteri di premialità. Il modello di ripartizione ai Dipartimenti dei p.o. relativi al personale docente prevede che:

<sup>28</sup> Nonostante dal 2023 l’USTAT MUR classifichi l’Università di Bergamo come ateneo medio (e non più grande), il tema del sottodimensionamento del personale rimane attuale.

- 20% dei p.o. sia assegnato sulla base della proposta del Rettore per il reclutamento con finalità di indirizzo strategico;
- 20% dei p.o. sia assegnato sulla base del *turn-over* dei singoli Dipartimenti;
- 60% dei p.o. sia assegnato sulla base di un modello premiale, che tiene conto di indicatori sulla didattica (50%), sulla ricerca e terza missione (40%) e sulla qualità del reclutamento dei Dipartimenti (10%).

I principi alla base del nuovo **sistema premiale di riparto dei p.o.**<sup>29</sup> ai Dipartimenti sono i seguenti:

- valorizzare maggiormente l'ambito della ricerca e della terza missione, riconoscendo ad esso un peso maggiore rispetto al modello precedente;
- contemperare criteri di tipo quantitativo con criteri maggiormente orientati a misurare la qualità dell'azione del Dipartimento, sia in termini di ricerca e terza missione che di didattica;
- promuovere il processo di internazionalizzazione della *faculty*, della ricerca e terza missione, e della didattica;
- garantire la sostenibilità dell'offerta didattica e premiare politiche di reclutamento allineate con i fabbisogni;
- promuovere la capacità di attrarre risorse umane, attraverso le proprie politiche di reclutamento, e finanziarie, attraverso il successo nei bandi competitivi nazionali, internazionali, nonché attraverso la sottoscrizione di contratti di ricerca e l'ottenimento di contributi alla ricerca;
- allineare i sistemi premiali interni con i sistemi utilizzati a livello ministeriale per valutare l'Ateneo e attribuirgli le risorse.

Relativamente al personale tecnico amministrativo, l'Ateneo, prosegue nella scelta di investire risorse per potenziare la struttura amministrativa per superare il sottodimensionamento oltre che per reclutare nuove professionalità utili a rispondere ai crescenti bisogni di competenze innovative per il miglioramento della performance di Ateneo.

Il Senato Accademico ha, inoltre, approvato linee guida volte a disciplinare i meccanismi di reclutamento di professori e ricercatori, con riguardo a:

- Chiamate dirette ex art. 1, comma 9, L. 230/2005 (modalità attuative e modalità di finanziamento con quota Rettore);
- Chiamate art. 18 c. 4 di professori di pari fascia in altro ateneo - art. 7, comma 5-bis legge 240/2010 (modalità attuative);
- Reclutamento Interni/Esterni;
- *Tenure Track* (ART. 24, C. 5, L. 240/2010) (anticipo procedure rispetto alla scadenza triennale);
- Stanziamento per ricercatori a tempo determinato di tipo a) e per Assegni di ricerca su FFO;
- Programmazione fabbisogni di personale.

Con particolare riferimento a quest'ultima voce, ai fini di una più efficace programmazione triennale del reclutamento di personale docente e ricercatore, i Dipartimenti sono tenuti ad elaborare annualmente una proposta triennale, preventiva e motivata, di posti da mettere a bando per professori e ricercatori a tempo determinato, che saranno programmati per essere inseriti nella sezione relativa al piano triennale di fabbisogni dl personale del PIAO, che viene approvato dal Consiglio di Amministrazione entro il 31 gennaio di ogni anno.

---

<sup>29</sup> Per una visione dettagliata del documento si rinvia alla delibera di approvazione.



È pertanto necessario che ogni Dipartimento valuti e formuli la propria **proposta di programmazione** di posti articolata per settore scientifico-disciplinare motivandola in relazione alle linee strategiche enunciate nel proprio Piano Strategico in materia di didattica, ricerca e terza missione e delle disponibilità stimate in termini di punti organico. La programmazione dipartimentale dovrà tener conto di un'accurata ricognizione aggiornata delle procedure deliberate, della composizione per settore scientifico disciplinare del proprio personale docente e ricercatore, dei previsti *upgrade* da ricercatore a tempo determinato / *tenure track* ad associato e dei collocamenti a riposo.

Risultano, al momento, disponibili le seguenti risorse in termini di punti organico, da utilizzare nel triennio 2024-2026:

- Quota già disponibile ai Dipartimenti: 9,55 p.o.
- Quota già disponibile al Rettore: 14,95 p.o.

Considerato che dei 21,43 p.o. attribuiti con il D.M. 1560 del 1° dicembre 2023 sono già stati resi disponibili i 6,78 p.o. di anticipo corrispondenti al 50% del turnover, rimangono da distribuire 14,65 p.o. (saldo), a beneficio del personale docente e PTA.

Al di là di queste disponibilità, già a budget, si prevedono i seguenti contingenti minimi da *turn over* per previsti collocamenti a riposo:

- Anno 2024: 10,15 p.o. (di cui 7,90 da cessazione personale docente)
- Anno 2025: 4,20 p.o. (di cui 3,90 da cessazione personale docente)
- Anno 2026: 5,90 p.o. (di cui 5,70 da cessazione personale docente)

Nel mese di dicembre 2022 è stato presentato al Consiglio di Amministrazione, secondo i dettami di un rinnovato "Regolamento in materia di ordinamento dei servizi amministrativi e tecnici" emanato con D.R. Rep. n. 1097 del 24 novembre 2022, un nuovo e completo disegno di riorganizzazione dell'apparato amministrativo al fine di dotare l'Ateneo di una struttura organizzativa meno verticistica, in grado di rendere più snelli i processi attraverso una ripartizione delle responsabilità e una definizione puntuale del peso di ciascuna unità organizzativa all'interno della struttura nel suo complesso chiarendo le relazioni tra singole unità organizzative anche nell'ottica di responsabilizzazione dei funzionari e dirigenti; tale disegno è stato in parte implementato nel corso del 2023, attraverso provvedimenti attuativi del Direttore Generale che definiscono, tra le altre cose il personale di afferenza di tutte le strutture e il funzionigramma dettagliato delle stesse.

La proposta prevede il mantenimento delle attuali **4 aree dirigenziali** (tra le quali l'Area Appalti, acquisti ed edilizia è stata come sotto ridenominata):

- Area Didattica e servizi agli studenti
- Area Ricerca e Terza Missione
- Area Risorse Umane
- Area Legale e Appalti

Considerata la possibilità di incrementare il fondo per il salario accessorio su cui sono imputate la retribuzione di posizione del personale titolare di posizione organizzativa del personale di cat. EP e del personale di cat. D, a valere sulle risorse del piano straordinario, ora è possibile individuare responsabili cui affidare le singole strutture nell'ottica di valorizzazione delle professionalità; si tratta comunque di un percorso che richiede tempo sia per gli aspetti legati al reclutamento che per la definizione dei criteri di determinazione delle indennità. Il Consiglio di Amministrazione, per massimizzare l'effetto della citata



misura, ha deliberato l'imputazione di tutte le assunzioni di PTA sul piano straordinario per garantire la possibilità di convertire quote di punti organico in denari del fondo.

Al dicembre 2023 residuano circa 16 punti organico per il PTA. L'Amministrazione prevede di finalizzare nell'anno 2024 le procedure per il [reclutamento](#) del seguente personale, utilizzando parte dei punti organico disponibili:

<b>N. posti</b>	<b>CAT - Funzioni</b>	<b>Punti organico</b>	<b>P.O. fondo</b>
1	CAT EP - Area Didattica e Servizi agli Studenti - Internazionalizzazione	0,40	0,15
1	CAT EP - Area Didattica e Servizi agli Studenti - Diritto allo Studio	0,40	0,15
1	CAT EP - Area Risorse Umane - Gestione Giuridica del personale	0,40	0,15
1	CAT EP - Area Appalti, Acquisti ed Edilizia	0,40	0,15
1	CAT EP - Settore Pianificazione e valutazione	0,40	0,15
1	CAT EP - Sistemi Informativi di Ateneo	0,40	0,15
1	CAT EP - Area Ricerca e Terza Missione	0,40	0,15
1	CAT EP - Affari generali e legali	0,40	0,15
6	CAT EP - Presidi di Dipartimento	2,40	0,9
2	CAT D - Area Didattica e Servizi agli Studenti (E-learning)	0,6	0,1
6	CAT D - Area Ricerca e Terza Missione	1,8	0,3
6	CAT D - Area Didattica e Servizi agli Studenti (Manager didattico)	1,8	0,3
2	CAT D - Servizio Contabilità, Bilancio e Controllo	0,6	0,1
1	CAT D - Servizio Comunicazione e gestione eventi (Grafico)	0,3	0,05
10	CAT C - Amministrativo	2,5	0,30
4	CEL	0,8	-
	<b>Totale</b>	<b>8,1</b>	<b>3,25</b>

Il *turn over* previsto nel triennio di riferimento sulla base dei collocamenti a riposo al momento ipotizzabili, pari a circa 20 punti organico, sarà oggetto di programmazione per il triennio 2024-2026.

Le nuove "Linee di indirizzo per l'individuazione dei nuovi fabbisogni professionali da parte delle amministrazioni pubbliche", adottate con [Decreto interministeriale 22 luglio 2022](#) pubblicato sulla [Gazzetta Ufficiale Serie Generale n.215 del 14-09-2022](#), aggiornano i precedenti criteri di ricerca dei profili professionali, risalenti al 2018. Molte le modifiche sostanziali: dalla gestione per competenze, all'adozione di un modello di fabbisogno incentrato sui "profili di ruolo" fino all'illustrazione di esperienze di questo tipo



già presenti in pubbliche amministrazioni nazionali e internazionali. Altra linea di indirizzo importante è la definizione dei nuovi profili professionali, che negli ultimi anni hanno visto la luce, superando così l'automatismo nel *turn over*. Allo scopo di favorire il più possibile il reclutamento di personale tecnico amministrativo secondo i suddetti criteri e garantire che le nuove assunzioni non vadano a sostituire meramente vecchie figure, ormai superate, con altre identiche, l'Ateneo si è dotato di un "Regolamento in materia di reclutamento del personale tecnico-amministrativo a tempo determinato e indeterminato", emanato con D.R. Rep. n. 1102 del 28 novembre 2022, con il quale si è realizzato uno strumento utile ad accentuare una valutazione che tenga conto non solo delle conoscenze teoriche dei candidati, ma anche delle capacità tecniche e comportamentali.

Gli strumenti che saranno utilizzati per effettuare il reclutamento del suddetto personale, sono costituiti, oltre che dall'emanazione di nuovi bandi per posizioni specifiche, dallo scorrimento di graduatorie vigenti, anche di altri enti, e dalla mobilità compartimentale e intercompartimentale.

L'organigramma attualmente in vigore è consultabile all'interno del [sito istituzionale](#).

### 3.3 – Strategie di Formazione e Valorizzazione del Personale

L'approvazione del presente PIAO costituisce la base strategica per la programmazione operativa del Piano della formazione previsto dall'art. 4 del "Regolamento per lo svolgimento delle attività di formazione per il personale dirigente e tecnico-amministrativo" emanato con D.R. Rep. n. 242/2022, prot. n.47860/1/3 del 1.03.2022.

L'Università degli studi di Bergamo cura la formazione e l'aggiornamento del personale quali strumenti di crescita professionale e di valorizzazione delle risorse umane e riconosce il diritto individuale alla formazione permanente, garantendo a tutti i lavoratori pari opportunità di formazione. La formazione è il percorso teso a fornire le conoscenze e le competenze necessarie per svolgere un'attività lavorativa qualificata e rappresenta uno strumento strategico per accrescere e condividere conoscenze, informazioni, capacità e competenze ed è dunque parte imprescindibile dell'attività di gestione e sviluppo delle risorse umane.

La formazione, all'interno dell'Ateneo, viene utilizzata per raggiungere i seguenti obiettivi:

- accrescere competenze esistenti legate al ruolo ricoperto in Ateneo;
- sviluppare competenze necessarie a un cambiamento di ruolo professionale;
- promuovere la crescita personale-professionale individuale.

Il progetto triennale della formazione dell'Università degli studi di Bergamo viene predisposto analizzando l'andamento e i temi sviluppati in attuazione del precedente PIAO ed elaborando l'analisi dei fabbisogni formativi proposti dai Responsabili, in relazione alle esigenze rilevate per il personale afferente a ciascuna struttura anche con riferimento agli obiettivi assegnati.

Ai fini di pervenire alla definizione puntuale degli interventi formativi con nota prot.n. 31750/VII/14 del 8.2.2023 i sensi del vigente Regolamento per lo svolgimento delle attività di formazione per il personale dirigente e tecnico-amministrativo sono state acquisite le proposte dei seguenti soggetti:

- CUG: la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni;
- RLS - Rappresentanti dei Lavoratori per la Sicurezza;
- Responsabile del Servizio di Prevenzione e Protezione;



- Medico competente di Ateneo;
- Dipendenti a tempo determinato ed indeterminato.

attraverso la somministrazione di un questionario che riportava le seguenti macroaree:

1. Aggiornamento delle competenze e delle conoscenze specifiche;
2. Competenze digitali;
3. Competenze linguistiche;
4. Soft skills.

Nell'organizzazione degli eventi formativi si terrà conto dell'opportunità di svolgerli anche nella modalità a distanza (E-learning, webinar), come sperimentato favorevolmente e in maniera generalizzata durante la fase di emergenza epidemiologica da Covid-19.

Il Consiglio di Amministrazione con delibera del 20.12.2023 di Approvazione del Bilancio unico d'Ateneo di previsione annuale 2024 e triennale 2024-2026, ha disposto lo [stanziamento](#) di adeguate risorse. In particolare, per l'anno in corso:

<b>Stanziamento CDA</b>		
Spese per la formazione del personale tecnico-amministrativo	piano della formazione di tutto il personale TA	€ 85.000,00
Oneri per missioni del personale pta	missioni	€ 20.000,00
Formazione e missioni Dirigenti		€ 22.000,00
Spese per servizi di prevenzione e protezione	tutela della salute e della sicurezza nei posti di lavoro (d.lgs. 81/2008)	€ 15.000,00
Spese per azioni di contrasto alla corruzione nella pubblica amministrazione	formazione obbligatoria ai sensi della Legge 190/2012 in materia di anticorruzione	
Spese per la formazione in materia di protezione dei dati personali ai sensi del Regolamento UE 2016/679 (GDPR)	GDPR	
<b>totale</b>		<b>€ 142.000,00</b>

### 3.3.1 - Fasi del processo formativo

Il processo è articolato nelle seguenti fasi:



### 3.3.1.1 - FASE 1: INDIVIDUAZIONE FABBISOGNI FORMATIVI E ORGANIZZAZIONE DEGLI EVENTI

In data 4 aprile 2023 si è svolto uno specifico incontro tra il Direttore Generale e i Dirigenti dell'Ateneo, finalizzato a verificare, tra le proposte risultanti dal questionario, gli ambiti cui dare priorità nell'anno 2023 e nell'ambito degli indirizzi del Piano Integrato di Attività e di Organizzazione, ferme restando le necessarie iniziative in materia di sicurezza e tutela della salute nei luoghi di lavoro, che rivestono carattere di priorità, con l'obiettivo di un'attivazione negli anni 2023 e 2024, le proposte formative relative ai seguenti temi:

- Codice 36/2023 Appalti e contratti pubblici, lavori pubblici, acquisti
- Riservatezza e trattamento dei dati personali
- Portale degli acquisti in rete della PA - MePA e piattaforma regionale SINTEL
- U-budget
- UGOV PJ
- INTIME
- IRIS AP
- Utilizzo piattaforme Teams, Google
- Google suite
- EXCEL
- Lingua spagnola e lingua francese, base per utenza straniera
- Il ruolo del responsabile di posizione organizzativa - *Time management*
- Codice etico
- Anticorruzione e trasparenza

Tali iniziative formative sono state in massima parte realizzate nell'anno 2023 anche con la realizzazione di 2 edizioni per corso. Sono in via di completamento nei primi mesi del 2024 alcune residue attività formative che necessitano tempistiche più lunghe per la loro realizzazione.

Su iniziativa dei Responsabili di Servizio sono state realizzate molteplici iniziative dedicate ai singoli servizi su tematiche specialistiche e sono state garantite le partecipazioni ai corsi singoli grazie anche all'attivazione di abbonamenti formativi con le aziende formatrici che offrono cataloghi di interesse come CINECA, Pubbliformez, Lineatenei e Formel.

L'ateneo partecipa inoltre alle iniziative proposte dall'INPS con il programma VALORE PA, dal Dipartimento della Funzione Pubblica con l'utilizzo della Piattaforma Syllabus e ha garantito la partecipazione di 3 dipendenti a Master di II Livello presso il Politecnico di Milano e l'Università di Bologna.

Nell'anno 2023 sono state emanate dal Dipartimento della funzione pubblica 3 importanti atti:

- Direttiva del 23.3.2023 "Pianificazione della formazione e sviluppo delle competenze funzionali alla transizione digitale, ecologica e amministrativa promosse dal Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza"
- Decreto Ministeriale del 28.6.2023 "Framework delle competenze trasversali del personale di qualifica non dirigenziale delle pubbliche amministrazioni"
- Direttiva del 28.11.2023 "Nuove indicazioni in materia di misurazione e di valutazione della performance individuale"

Per l'anno 2024 e 2025 attingendo dal questionario somministrato nel 2023, tenendo presente le indicazioni ministeriali e gli obiettivi strategici, le [proposte formative](#) sono le seguenti:





<b>Proposte di formazione 2024/2025</b>	<b>Obiettivo specifico piano strategico</b>
Corso di Inglese tecnico	DID-1.1) Progettare un'offerta formativa all'altezza delle sfide contemporanee
Corsi CINECA	DID-1.5) Promuovere l'innovazione e i processi di digitalizzazione della didattica
Dare valore alla ricerca	RIC-1.4) Stimolare iniziative di ricerca in una prospettiva internazionale
Leadership/Motivazione/Gestione dello stress e del conflitto	ORG-1.1) Investire sulle persone e supportare la loro crescita
Project management, Problem Solving, tecniche di comunicazione	ORG-1.2). Favorire l'adozione di buone pratiche di programmazione, miglioramento e monitoraggio dei processi per assicurare la qualità
Competenze tecniche per la sostenibilità ambientale e sociale	SOST-1.1) Migliorare le capacità di UniBg di affrontare consapevolmente le sfide dello sviluppo sostenibile ambientale e sociale
Codice etico	SOST- 1.4) Promuovere la parità di genere
Team building per PTA e Docenti	SOST-1.5) Consolidare UniBg come luogo aperto di dialogo e promotore di coesione sociale e benessere
Corsi di formazione sulle piattaforme digitali, su GSUITE e Excel avanzato	INFR-1.4) Migliorare le infrastrutture IT e l'ecosistema digitale
Prevenzione della corruzione e trasparenza	ORG-1.2). Favorire l'adozione di buone pratiche di programmazione, miglioramento e monitoraggio dei processi per assicurare la qualità
Codice appalti e procedure di settore, con particolare riferimento ai seguenti argomenti: 1. Sistemi di progettazione digitale e innovativi 2. Tecniche di negoziazione 3. Certificazione project manager	INFR-1.1) Aumentare e migliorare gli spazi a disposizione dell'Ateneo con particolare attenzione all'accessibilità  ORG-1.2) Favorire l'adozione di buone pratiche di programmazione, miglioramento e monitoraggio dei processi per assicurare la qualità
Mobbing e rischio di burn-out	SOST-2.2) Attivare iniziative volte a favorire il "wellness at work" per tutto il personale UniBg

Per quanto riguarda la proposta formativa in materia di prevenzione della corruzione e trasparenza si rimanda alla [sezione 2.3.4.4.](#)



Le proposte qui elencate recepiscono l'art. 15 del nuovo **CCNL** del comparto Istruzione e Ricerca, che prevede specifiche iniziative di formazione rivolte a rafforzare la capacità di lavoro in autonomia, fornire le competenze necessarie per l'utilizzo della piattaforme di comunicazione e favorire la collaborazione e condivisione delle informazioni tra il personale dipendente in un'ottica di lavoro agile.

Nell'anno 2023, a seguito dell'emanazione della circolare del Ministro della Pubblica Amministrazione del 24.3.2023 l'Ateneo ha rilanciato il progetto delle competenze digitali inaugurato nel febbraio 2022, dando evidenza alla nuova piattaforma Syllabus.

L'Università degli studi di Bergamo ha brillantemente conseguito l'obiettivo prefissato dal Dipartimento della funzione pubblica, con un'adesione ai corsi di formazione proposti dalla piattaforma ben oltre il minimo prefissato, pari al 30% del personale in servizio. Per l'anno 2024 si prevede di proseguire con tale trend positivo, sospinto da una continua implementazione della piattaforma con nuovi corsi di formazione in materia di transizione digitale e amministrativa.

Prosegue inoltre l'iniziativa "PA 110 e lode", finalizzata a proporre una serie di corsi di formazione universitaria a tutti i dipendenti pubblici, provenienti da qualsiasi Ente e da qualsiasi territorio. L'offerta dell'Università degli studi di Bergamo, per l'anno accademico in corso prevede diversi corsi universitari di I e II livello in materia di Economia, Management, Comunicazione e altri indirizzi di interesse per le attività delle amministrazioni pubbliche.

In ultimo, per l'anno 2024 è prevista una raccolta di candidature, riservata al personale di categoria D ed EP, per il Master "Management, innovazione, leadership e digitalizzazione delle amministrazioni pubbliche (I edizione), realizzato in convenzione con l'Università degli studi di Brescia e l'Università degli studi di Milano Bicocca; al fine di promuovere la partecipazione del personale dipendente saranno messe a disposizione due borse di studio a favore dei dipendenti collocati nella migliore posizione nella graduatoria di ammissione al master.

### **3.3.1.2 - FASE 2. INDIVIDUAZIONE DEI DESTINATARI DELLA FORMAZIONE**

Destinatari della formazione sono tutti i dipendenti in servizio presso l'Università degli studi di Bergamo sia con contratto a tempo indeterminato che a tempo determinato, compreso il personale comandato o distaccato. La formazione del personale di nuova assunzione si svolge mediante corsi teorico - pratici, di intensità e durata rapportate alle mansioni da svolgere. Il Direttore Generale individua annualmente i destinatari degli interventi formativi, su proposta del Dirigente dell'Area Risorse Umane, sentiti per quanto di competenza i Responsabili apicali delle strutture. I Responsabili delle strutture devono assicurare la partecipazione del personale ai corsi di formazione obbligatoria, eventualmente mediante la rotazione e/o flessibilità dell'orario di servizio dei dipendenti interessati; inoltre, devono individuare i partecipanti ai corsi dando, laddove possibile in relazione allo specifico intervento formativo, la precedenza a coloro che nell'ultimo biennio non hanno partecipato ad alcuna attività di formazione.

L'aggiornamento e la formazione professionali possono essere obbligatori o facoltativi.

**Formazione obbligatoria:** Le attività formative obbligatorie sono quelle previste dalla normativa vigente, in particolare in materia di sicurezza, privacy e anticorruzione, nonché quelle che l'Amministrazione reputa necessarie ai fini dell'adeguamento delle competenze professionali del personale alle esigenze, anche innovative, di riorganizzazione e sviluppo qualitativo e quantitativo dei servizi. La formazione obbligatoria ha come oggetto l'aggiornamento delle conoscenze riferite al contesto normativo ed alle tecniche di ricerca nonché l'apprendimento di nuove tecnologie. Il contenuto dei corsi può essere di carattere generale o specifico.



**Formazione facoltativa:** Le attività formative facoltative, laddove non siano già previste dal Piano, sono individuate autonomamente dal personale interessato ovvero dai Responsabili apicali delle strutture e dai Dirigenti di Area. Sono effettuate, previa autorizzazione della Direzione Generale, acquisito il parere del Responsabile/Dirigente per i soli casi di stretta pertinenza del corso di formazione con il ruolo ricoperto e le competenze svolte, ove non sia possibile organizzare l'evento formativo in sede. La partecipazione al corso di formazione può essere finanziata dall'Amministrazione e non deve pregiudicare il corretto funzionamento della struttura di appartenenza. Al termine del corso i dipendenti selezionati potranno essere chiamati a trasferire delle esperienze formative acquisite fuori sede a tutto il personale delle strutture di Ateneo interessate.

Il personale della categoria EP e i dirigenti sono destinatari di iniziative di formazione e aggiornamento professionale inserite in appositi percorsi anche individuali secondo quanto previsto dai rispettivi CCNL.

Per il conseguimento degli obiettivi di formazione, d'intesa con i docenti titolari dei corsi, può essere prevista la partecipazione dei dipendenti a singoli insegnamenti, o moduli di essi, previsti nei corsi di studio universitari che, secondo le valutazioni del Responsabile della struttura interessata, abbiano un'obiettivo ricaduta positiva sull'organizzazione del lavoro.

Ogni responsabile dovrà redigere un piano di formazione per il personale di afferenza, tenendo conto di esigenze individuali di sviluppo e aggiornamento professionale, e delle prospettive di crescita e qualificazione della struttura. In conseguenza della direttiva Zangrillo del 28 novembre 2023, già citata in premessa, tra gli obiettivi dei responsabili è stato inserito il monitoraggio dei percorsi formativi seguiti dai collaboratori, i quali sono chiamati a raggiungere un monte ore di formazione non inferiore a 24 nell'anno solare.

In ottica di efficientamento di tale processo di monitoraggio nell'anno 2024 sarà gradualmente introdotta la possibilità, per i responsabili di posizione organizzativa, di consultare la banca dati dei corsi di formazione seguiti dai propri collaboratori, costantemente aggiornata dall'Ufficio Organizzazione, Welfare e Miglioramento continuo.

### **3.3.1.3 - FASE 3. DOCENZA DEI CORSI DI FORMAZIONE**

I docenti possono essere interni (personale dipendente) o esterni all'Ateneo. La selezione e l'individuazione dei docenti, attuate dall'Amministrazione secondo criteri di trasparenza, avviene considerando la competenza e la professionalità pregressa rispetto al singolo corso.

L'Amministrazione organizza i corsi previsti dal Piano previa ricognizione interna dell'eventuale disponibilità da parte di dipendenti qualificati. Qualora la ricognizione vada deserta o non ci siano candidati ritenuti idonei, l'Amministrazione procede con un affidamento dell'incarico, ricorrendo eventualmente anche all'esterno, secondo le modalità previste dalla normativa vigente. La scelta dei formatori sarà effettuata nel rispetto di criteri di efficienza ed economicità.

Gli incarichi di formazione vengono affidati preferibilmente a personale dirigente o di categoria EP e D. Possono essere affidati a personale di categoria C solo nel caso in cui il *curriculum vitae* comprovi inequivocabilmente la competenza richiesta. Il curriculum vitae dei formatori interni/esterni, l'elenco dei formatori e il compenso percepito sono resi pubblici sulla pagina web della formazione.



Per la realizzazione dei corsi di formazione sarà utilizzata anche la piattaforma Syllabus messa a disposizione dal Dipartimento della funzione pubblica e sarà favorita la partecipazione ai corsi a catalogo della Scuola nazionale della pubblica amministrazione.

### **3.3.1.4 - FASE 4. SVOLGIMENTO DEI CORSI DI FORMAZIONE**

Le attività di formazione si svolgono, di norma, dall'inizio del mese di gennaio alla metà del mese di luglio e dalla metà del mese di settembre alla metà del mese di dicembre. La diffusione delle informazioni riguardanti modalità/criteri di partecipazione alle singole attività formative avviene mediante un processo trasparente e accessibile. Le comunicazioni riguardo ai corsi di formazione attivati all'interno dell'Ateneo sono pubblicate nell'apposita sezione dell'area intranet.

Le attività di formazione obbligatoria sono soggette, di norma, a valutazione finale dell'apprendimento.

Per ogni iniziativa formativa è richiesto agli utenti di compilare un apposito questionario relativo alla valutazione complessiva del corso (relativamente a utilità – interesse suscitato – gradimento docente, etc.). Al termine di ogni anno l'Amministrazione effettua una valutazione a consuntivo del Piano annuale nel suo complesso, verificando se i corsi svolti hanno dato un contributo alle politiche di innovazione e alle strategie dell'Università e in relazione al grado di raggiungimento degli obiettivi iniziali. A tale scopo l'Amministrazione si avvale delle risultanze emerse da questionari compilati dal personale destinatario delle attività formative, dai Responsabili delle strutture interessate e da eventuali riscontri da parte dei soggetti sindacali.

Durante l'anno l'Amministrazione effettua un costante monitoraggio dello svolgimento dei corsi e provvede ad eventuali interventi di assestamento ritenuti necessari per una maggiore efficacia dell'attività formativa.

Per il conseguimento degli obiettivi di formazione, i dipendenti possono essere autorizzati dal Direttore Generale, sentito il Responsabile di Struttura, a frequentare le seguenti tipologie di attività o corsi:

- corsi universitari singoli;
- corsi organizzati dai Dipartimenti o da altre strutture dell'Ateneo, ivi inclusi i corsi di formazione d'inglese organizzati dal Centro linguistico di Ateneo;
- corsi post universitari quali Master/Corsi di Perfezionamento/Specializzazione dell'Ateneo o di altri Atenei.

La partecipazione a tali attività e/o corsi si svolge di norma al di fuori dell'orario di servizio ma può essere riconosciuta in orario di lavoro qualora l'iniziativa scelta abbia una forte pertinenza con l'attività professionale svolta e il ruolo ricoperto.

Anche il personale docente verrà coinvolto in nuove esperienze formative, legate alla necessità di sviluppare le competenze tecniche e pedagogiche necessarie all'erogazione delle attività didattiche in modalità duale prevedendo quindi l'attività didattica in presenza e la contemporanea erogazione dei medesimi contenuti in streaming mediante la piattaforma Teams, di sviluppare le competenze tecniche e manageriali dei delegati del Rettore, per le materie di loro attribuzione, di cogliere in maniera efficace le opportunità offerte nel campo della ricerca dai nuovi strumenti normativi, *in primis*, dal PNRR.



### 3.3.2 - Faculty Development

Dal 1° marzo 2023 è operativo in Ateneo il **Centro per la Qualità dell’Insegnamento, dell’Innovazione didattica e dell’Apprendimento (CQIIA)**. Il Centro nasce come ampliamento delle funzioni del Centro per la Qualità dell’Insegnamento e dell’Apprendimento (CQIA), istituito nel 2005 con l’obiettivo di svolgere attività di ricerca, formazione e aggiornamento degli insegnanti, dei dirigenti scolastici e degli adulti.

Il nuovo CQIIA si articola in tre distinte sezioni, che ne rappresentano gli ambiti di intervento: “Scuola e formazione degli insegnanti”, “Innovazione didattica e digitalizzazione”, “Faculty development”, Il Centro si pone l’obiettivo di diventare a tutti gli effetti un *Teaching and Learning Center* di Ateneo, che svolge attività di ricerca, formazione e sperimentazione in collaborazione e a supporto degli Organi di Ateneo e degli stakeholder del territorio.

La sezione “Scuola e formazione degli insegnanti”, raccoglie l’eredità del CQIA e si occupa prioritariamente di percorsi di formazione e aggiornamento per gli insegnanti. In questo ambito, nel dicembre 2023, è stata predisposta la proposta di offerta formativa dei percorsi universitari di formazione iniziale dei docenti delle scuole secondarie di primo e secondo grado previsti dal DPCM del 4 agosto 2023. La sezione “Scuola e formazione degli insegnanti” include inoltre le attività del Laboratorio di Ricerca dedicato ai temi dell’Inclusione, della Disabilità, dell’Empowerment e dell’Accessibilità denominato IperDEA (Inclusione per la Disabilità, l’Empowerment e l’Accessibilità) e del laboratorio MatNet per la didattica della matematica e le sue applicazioni.

La sezione “Innovazione didattica e digitalizzazione” si occupa dello sviluppo e della promozione di nuove metodologie per la didattica universitaria. In questo ambito al CQIIA sono state trasferite le competenze relative al bando per i progetti di innovazione didattica di Ateneo. Obiettivo del centro è stimolare nuove iniziative, facilitare la diffusione di “buone pratiche” (anche grazie alla realizzazione di un archivio dei progetti di didattica innovativa) e fornire la necessaria attività di formazione ai docenti, con risorse interne e/o esterne.

La sezione “Faculty development” si occupa di promuovere lo sviluppo di conoscenze, competenze e comportamenti per docenti, PTA, ricercatori e studenti attraverso la realizzazione di iniziative di formazione e collaborazione in ambiti diversificati.

Nel corso del 2023 l’attività della sezione “Faculty development” è stata rivolta prevalentemente al corpo docente e alle figure di PTA impegnate su specifiche aree. In collaborazione con l’Area Ricerca e Terza Missione, sono stati organizzati alcuni seminari che hanno toccato diversi aspetti delle attività di ricerca, quali le opportunità di finanziamento internazionale e le relative modalità di gestione e di rendicontazione, le modalità di collaborazione con le aziende, ma anche la promozione e le fasi di realizzazione delle attività di public engagement e terza missione.

Con l’obiettivo di far conoscere l’organizzazione dell’Ateneo e favorire l’integrazione, è stato organizzato un corso di formazione per i docenti e ricercatori neo-assunti, in collaborazione con il Presidio della Qualità. Il corso, che avrà cadenza annuale, ha previsto la presentazione dei vari servizi (bibliotecari, di comunicazione, ecc.) da parte del personale di UniBg e lo svolgimento di attività di laboratorio per favorire lo sviluppo di connessioni interpersonali tra i partecipanti.

Un target specifico delle attività di formazione è il cosiddetto *Middle management* (presidenti di CdS, presidenti e componenti di CPDS, ecc.). In questo ambito, in coordinamento e collaborazione con il PQA,



è stata organizzata a novembre 2023 una giornata formativa rivolta a tutti i presidenti di Corso di Studio e sono in programmazione dei momenti di formazione su aree considerate critiche quali l'analisi e l'utilizzo degli indicatori per la programmazione e la valutazione della didattica, la promozione e la gestione delle relazioni con le parti sociali, ecc.

L'attività della sezione "Faculty Development" del CQIIA è anche indirizzata a rispondere a specifiche esigenze di formazione che emergono in connessione all'attuazione di nuovi progetti e/o alla necessità di sviluppare e rinnovare attività esistenti. In questo ambito si colloca la programmazione per il 2024, in collaborazione con la sezione "Innovazione didattica e digitalizzazione", di seminari e corsi per i docenti coinvolti in progetti di innovazione didattica di singoli insegnamenti o corsi di studio (strategie di *active learning*, didattica *blended*, ecc.). Un altro esempio è la programmazione di quattro giornate di formazione per i docenti coinvolti nelle attività di orientamento in ingresso, dato lo sviluppo di questo tipo di attività grazie ai finanziamenti del PNRR. Gli incontri, di cui i primi due calendarizzati a gennaio 2024, si concentrano sull'orientamento attivo e informativo, nonché sulle strategie di relazione e di comunicazione da adottare con giovani studenti alle prese con le loro scelte educative.

Sono inoltre previste giornate di formazione focalizzate sul rapporto tra docenti e studenti con bisogni educativi speciali, con particolare attenzione alla gestione degli insegnamenti delle discipline STEM.

La valutazione delle attività di formazione è costantemente monitorata attraverso questionari di soddisfazione compilati dai partecipanti, al fine di migliorare costantemente l'offerta formativa del CQIIA.

### 3.4 - Azioni Positive

La presente sezione del PIAO si inserisce nell'ambito delle iniziative promosse dall'Università degli Studi di Bergamo per dare attuazione agli obiettivi di parità e pari opportunità, nonché di prevenzione e rimozione di possibili discriminazioni.

In sintonia con le più recenti evoluzioni normative, giurisprudenziali e dottrinali in materia, l'Università prevede azioni di varia natura dirette a prevenire e rimuovere ogni possibile fonte di discriminazione legata all'età, alle disabilità, all'orientamento sessuale, all'appartenenza etnica, alla religione e alle convinzioni personali. Esse sono parte integrante del [Gender Equality Plan](#) (GEP)<sup>30</sup>. Le principali aree di intervento del GEP sono le seguenti:

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

---

<sup>30</sup> Approvato dal Consiglio di Amministrazione nella seduta del 5 ottobre 2022 ed emanato con D.R. Rep. n. 981/2022, Prot. n. 178480 del 17 ottobre 2022



## SEZIONE 4 - MONITORAGGIO

Il presente PIAO è oggetto di riesame annuale, nella piena convinzione che il monitoraggio sia un'attività non semplicemente complementare a quella programmatoria, ma imprescindibile per adeguare le proprie azioni di sviluppo e miglioramento organizzativo-gestionale.

Si sottolinea che l'Ateneo ha deliberato una propria disciplina delle **modalità di riesame di Ateneo** nell'autunno 2023 per mettere a sistema un complesso di documenti, previsti dalla normativa o elaborati autonomamente dall'Ateneo (relazione Nucleo di Valutazione, relazione Presidio della Qualità, relazioni Commissioni Paritetiche, Riesami della Ricerca e della Terza Missione dei Dipartimenti, Relazione allegata al bilancio consuntivo sui risultati di ricerca, formazione e trasferimento tecnologico, Documenti di Riesame e autovalutazione dei CCS, Applicazione dei modelli di riparto, esiti di indagini interne,...).

Con l'introduzione del nuovo [Modello AVA3 ANVUR](#), è risultata ancor più esplicita e pressante la necessità di implementare sistemi di monitoraggio strategico e operativo, come richiamato nelle [sezioni precedenti](#). Per quanto concerne il monitoraggio degli indicatori di impatto, riferiti alla [creazione di Valore Pubblico](#), si rimanda all'attività svolta dalla Cabina di Regia relativamente al Piano Strategico 2023-2027. Per gli aspetti legati al [Ciclo della Performance](#) e all'[Anticorruzione](#) si rimanda rispettivamente alle Sezioni dedicate, che esplicitano peraltro il ruolo del Nucleo di Valutazione in qualità di OIV.

In questa sede è opportuno poi richiamare l'adesione dell'Ateneo al progetto *GoodPractice* del MIP-Politecnico di Milano, finalizzato alla misurazione dell'efficienza e dell'efficacia percepita nei servizi di contesto. Il patrimonio informativo che ne deriva costituisce oggetto di riflessioni periodiche da parte dei Dirigenti al fine di migliorare gli **standard qualitativi di servizio**.

Particolarmente rilevanti per il fronte Didattica, in termini di Customer Satisfaction, risultano le Rilevazioni delle Opinioni degli Studenti, gestite attraverso il sistema *Sisvalidat*, e che costituiscono la base informativa principe per le Commissioni Paritetiche Docenti-Studenti nella valutazione dell'efficacia e qualità dei percorsi formativi, nonché un prezioso strumento di autovalutazione del docente e del Consiglio di Corso di Studi.

---

## SEZIONE 5 - ALLEGATI

### 5.1 - Riepilogo Obiettivi Performance 2024

### 5.2 - Tabella dei Procedimenti Amministrativi

### 5.3 - Tabella della mappatura dei processi - valutazione e trattamento del rischio - monitoraggio

### 5.4 - Tabella degli obblighi di pubblicazione ai fini della trasparenza