



**UNIVERSITÀ  
DEGLI STUDI  
DI BERGAMO**

# **Piano Integrato Attività e Organizzazione 2023 - 2025**


*Versione approvata  
dal Consiglio di Amministrazione  
in data 31.01.23*



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

## *indice dei contenuti*

SEZIONE 1 - SCHEDA ANAGRAFICA DELL'AMMINISTRAZIONE	2
1.1 - Contesto di riferimento	2
1.2 - Organizzazioni e dati di rilievo	5
1.3 - Processo di costruzione del PIAO	9
SEZIONE 2 - VALORE PUBBLICO PERFORMANCE E ANTICORRUZIONE	11
2.1 - Valore pubblico	11
2.2 - Performance	18
2.3 - Rischi corruttivi e trasparenza	20
SEZIONE 3 - ORGANIZZAZIONE E CAPITALE UMANO	42
3.1 - Organizzazione del lavoro agile	42
3.2 - Fabbisogni di personale	46
3.3 - Strategie di Formazione e Valorizzazione del Personale	55
3.4 - Azioni Positive	59
SEZIONE 4 - MONITORAGGIO	60
SEZIONE 5 - ALLEGATI	61
5.1 - Riepilogo Obiettivi Performance 2023	61
5.2 - Anticorruzione: normative di riferimento	61
5.3 - Tabella dei Procedimenti Amministrativi	61
5.4 - Tabella della Mappatura dei processi ai fini anticorrittivi	61
5.5 - Tabella degli obblighi di pubblicazione ai fini della trasparenza	61

 *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 - SCHEDA ANAGRAFICA DELL'AMMINISTRAZIONE

### 1.1 - Contesto di riferimento

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

La risposta alla crisi pandemica non poteva che partire dal rilancio dell'economia. L'Unione Europea ha risposto alla crisi pandemica con il **Next Generation EU** (NGEU) che si concretizza con il Dispositivo per la Ripresa e Resilienza (RRF) e il **Pacchetto di Assistenza alla Ripresa per la Coesione e i Territori d'Europa** (REACT-EU). Queste misure sfociano nel **Piano nazionale di ripresa e resilienza**<sup>1</sup> (PNRR), in piena coerenza con i sei pilastri del NGEU e soddisfacendo largamente i parametri fissati dai regolamenti europei sulle quote di progetti "verdi" e digitali.

Nell'ambito di questo piano di reazione si stanno per realizzare rilevanti **progetti di finanziamento a sostegno della riforma della Pubblica Amministrazione**; una riforma che punta a migliorare la capacità amministrativa a livello centrale e locale, a rafforzare i processi di selezione, formazione e promozione dei dipendenti pubblici, incentivare la semplificazione e la digitalizzazione delle procedure amministrative. L'obiettivo è una marcata sburocratizzazione per ridurre i costi e i tempi che attualmente gravano su imprese e cittadini, oltre che migliorare i servizi offerti dalla Pubblica Amministrazione anche attraverso l'interazione e la collaborazione con il tessuto imprenditoriale.

Nel 2022 l'Ateneo si è inoltre impegnato, al netto dell'attività ordinaria e delle tradizionali opportunità di finanziamento, nella presentazione di progetti nell'ambito dei **partenariati estesi**, dei **centri nazionali** e di altri bandi finalizzati alla **ricerca**, alla **valorizzazione della didattica** e all'**orientamento**. Per diversi progetti le attività sono già state avviate, mentre per altri si attendono le valutazioni finali e le conseguenti possibili assegnazioni.

La situazione ormai nota di **sottodimensionamento** di UniBg poco si addice alle tempistiche e all'impegno dell'organizzazione che tali progettualità richiedono, ma in questo periodo eccezionale, ancora una volta, si è data prova della volontà, della determinazione e del senso di appartenenza all'istituzione che caratterizza tutto il personale di UniBg.

Al centro dell'attenzione rimangono le persone, cercando di privilegiare e tutelare la vita di comunità, e favorendo, nei limiti del possibile, le relazioni umane in presenza e il benessere. La pandemia, con le regole di isolamento sta diventando un ricordo ma questo non significa che dobbiamo dimenticare ed abbandonare quanto costruito ed imparato nel corso dell'emergenza. L'intenzione rimane quella di tornare a vivere i campus universitari ma senza dimenticare le tecnologie innovative e le nuove tecniche di comunicazione. Un'esperienza da capitalizzare.

#### 1.1.2 - Pianificazione strategica e programmazione operativa in UniBg

L'anno 2022 è stato contrassegnato dalla piena operatività della nuova Governance che è stata impegnata su due fronti principali: la conoscenza del contesto e lo sviluppo programmatico verso il futuro, ma in un momento particolarmente dinamico e innovativo. Le opportunità di partecipazione a bandi per ottenere risorse a fronte di progetti a dir poco ambiziosi sono state numerose, così come le novità normative.

---

<sup>1</sup> Il PNRR prevede sei Missioni: digitalizzazione, innovazione, competitività, cultura e turismo; rivoluzione verde e transizione ecologica; infrastrutture per una mobilità sostenibile; istruzione e ricerca; inclusione e coesione; salute.



Nel corso del 2022 UniBg ha avviato un processo partecipativo per la redazione del proprio **Piano Strategico di Ateneo (PiSA) 2023-2027** che è stato sottoposto all'approvazione preliminare degli organi di governo dell'Ateneo nelle sedute di dicembre. A beneficio di completezza si ricorda che già nel novembre 2022, anche in occasione della cerimonia di inaugurazione del nuovo anno accademico, 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 obiettivi specifici e azioni strategiche.

I 9 obiettivi generali del Piano Strategico di Ateneo		
COLTIVARE LA CONOSCENZA PER LA CRESCITA CULTURALE E PROFESSIONALE DELLE PERSONE E PER UNA SOCIETÀ PIÙ EQUA, CONSAPEVOLE E SOSTENIBILE	MIGLIORARE LA QUALITÀ E LA PRODUTTIVITÀ DELLA RICERCA IN UNA PROSPETTIVA INTERNAZIONALE	COLTIVARE UN PENSIERO SCIENTIFICO CRITICO, AGENTE DI SVILUPPO SOCIO-CULTURALE, ECONOMICO E TECNOLOGICO
MIGLIORARE IL POSIZIONAMENTO NEL MERCATO GLOBALE DELLA CONOSCENZA	RAFFORZARE LA PROGETTUALITÀ NAZIONALE E INTERNAZIONALE	PROMUOVERE I LUOGHI DELL'UNIVERSITÀ COME SPAZI APERTI ALLA CITTÀ PER INIZIATIVE DI INTERESSE GENERALE
PROMUOVERE UNA CULTURA DELLA PROGRAMMAZIONE, DELLA QUALITÀ E DELLA PARTECIPAZIONE	PROMUOVERE UN'UNIVERSITÀ APERTA, SOSTENIBILE E INCLUSIVA	INCREMENTARE E QUALIFICARE GLI SPAZI DA DEDICARE AD AULE, UFFICI, LABORATORI E ALLA RESIDENZIALITÀ

Con la redazione del PiSA, che recepisce gli indirizzi di sviluppo delineati dalla governance insediata da un anno, UniBg intende avviare e 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.

Le attività relative alla [definizione del budget](#) di previsione annuale autorizzatorio e triennale si sono svolte in concomitanza e in parallelo alla redazione del PiSA, cercando di garantire un forte raccordo con le strategie in corso di definizione dell'Ateneo e traducendo nelle previsioni del budget economico e nel budget degli investimenti gli obiettivi e le azioni che si intendono realizzare nel prossimo triennio e che richiedono specifiche allocazioni di risorse.

Il processo di programmazione dell'Ateneo si completa con l'approvazione del **Piano Integrato di Attività e Organizzazione (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 2022 lo stanziamento disponibile sul Capitolo 1694 dello stato di previsione della spesa del Ministero dell'Università e della Ricerca (MUR) è stato pari a 8,656 miliardi di €, in crescita di oltre il 3% rispetto allo stanziamento del 2021<sup>2</sup>. Rispetto a queste risorse aggiuntive, si prevedono diversi vincoli di destinazione per favorire il **reclutamento**, necessario a ridurre il divario nel rapporto docenti-studenti universitari, la valorizzazione del personale tecnico-amministrativo, l'integrazione dell'importo delle borse di dottorato, il cofinanziamento per le chiamate dirette, l'orientamento ma anche gli investimenti immobiliari.

Tra gli aspetti rilevanti che determinano la programmazione di bilancio e l'attività dell'Ateneo vi sono il sistema di finanziamento istituzionale e le politiche di reclutamento. Si tratta di due aspetti determinanti, soprattutto per un Ateneo che per anni ha sofferto di un **sottofinanziamento** e di un **sottodimensionamento cronici**, rispetto alla media del sistema, con la difficoltà di conseguire una dimensione all'altezza della richiesta espressa dal territorio. La seguente [tabella](#) evidenzia il trend del FFO negli ultimi anni, a livello nazionale e dell'Ateneo.

<b>Trend FFO</b>						
<b>Quadro assegnazioni UNIBG</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>Δ% 2021 - 2022</b>
Quota base	33.470.509	35.732.233	38.365.377	41.247.345	43.780.435	6,14%
Recuperi/riattribuzioni su quota base	-	-	-	793.995	1.560.556	96,54%
Quota premiale	11.461.003	13.652.289	15.078.631	17.394.472	18.328.963	5,37%
Intervento perequativo	-	-	-	-	-	
Recupero una tantum su quota base	-1.682.782	-2.633.881	-1.782.005	-1.827.249	-69.763	96,18%
<b>Totale</b>	<b>43.248.730</b>	<b>46.750.641</b>	<b>51.662.003</b>	<b>57.608.563</b>	<b>63.600.191</b>	<b>10,40%</b>
Peso assegnazione FFO UniBg su sistema	0,69%	0,75%	0,82%	0,87%	0,93%	

Come si evince dalla tabella il valore complessivo del FFO presenta un trend positivo. L'importo totale indicato in tabella è l'ammontare delle risorse non vincolate composte da quota base, quota premiale e intervento perequativo. 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 2023](#) approvato dal CdA nella seduta del 20.12.2022.

<sup>2</sup> L'incremento ha riguardato sia le risorse non vincolate (pari circa a 6,7 miliardi di €), sia le risorse collegate a specifiche disposizioni normative con vincolo di destinazione (pari circa a 2 miliardi di €). Il Fondo di finanziamento ordinario (FFO) delle università italiane continuerà a salire: di 530 milioni per il 2023 e di 750 milioni annui a partire dal 2024.



## 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 dei [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. Ad oggi i centri di ateneo sono incardinati all'interno delle strutture dipartimentali ma è in corso un progetto di revisione regolamentare che punta a dare loro un'identità indipendente per valorizzare la trasversalità delle tematiche di riferimento a favore della contaminazione delle conoscenze.

### 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 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 2022 la necessaria iniezione di energie straordinarie è stata avviata, non solo in termini quantitativi, ma soprattutto qualitativi. Il punto di forza è rappresentato sicuramente dalla costituzione dell'area dirigenziale 'Ricerca e terza missione' che oggi può contare anche sulla preziosa presenza di tre tecnologi della ricerca, molto qualificati, che hanno il compito di supportare i ricercatori nell'incontro tra competenze e opportunità oltre che nella strutturazione di progetti vincenti. Inoltre, a settembre è stata avviata una **ricognizione finalizzata alla revisione dei Regolamenti di Ateneo**, che deve necessariamente tener conto della programmata esigenza di revisione dello Statuto e delle mutate condizioni normative e organizzative.

Il Consiglio di Amministrazione a dicembre 2022 ha approvato un'ulteriore **evoluzione del disegno organizzativo** che punta a creare unità specialistiche e specializzate, superando le aggregazioni più generaliste che possono essere accettate in realtà di modeste dimensioni.

---

<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.



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.

Ora è fondamentale completare le *job description* dei contenuti di ciascuna casella dell'organigramma per procedere con l'attuazione. Rimane il **limite** drastico e fortemente penalizzante che impedisce l'incremento del fondo per il **salario accessorio**; tale limite porta come conseguenza che le nuove assunzioni di personale tecnico amministrativo comportano una diminuzione della retribuzione del personale già in servizio con le conseguenze che non è difficile immaginare.

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). 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, temperando i principi guida di flessibilità, internazionalizzazione, regolarità delle carriere e multidisciplinarietà,



<b>Prospetto sintetico Studenti</b>					
<b>IMMATRICOLATI</b> (CORSI DI LAUREA D.M. 270/2004)	2017/18	2018/19	2019/20	2020/21	2021/22
Triennale	4.308	4.691	5885	3.940	4510
Magistrale a ciclo unico	208	240	273	243	252
Magistrale	1.387	1.703	1888	2.192	1738
<b>TOTALE</b>	<b>5.903</b>	<b>6.634</b>	<b>8.046</b>	<b>6.375</b>	<b>6500</b>
<b>DI CUI RESIDENTI NELLA PROVINCIA</b>					
Triennale	56,1%	54,4%	51,6%	59,4%	54,1%
Magistrale a ciclo unico	77,9%	77,9%	75,8%	78,2%	73,8%
Magistrale	52,9%	49,0%	51,4%	46,0%	46%
<b>ATENEO</b>	<b>56,1%</b>	<b>53,9%</b>	<b>52,4%</b>	<b>55,5%</b>	<b>52,7%</b>
<b>ISCRITTI</b> (CORSI DI LAUREA D.M. 270/2004)	2017/18	2018/19	2019/20	2020/21	2021/22
Triennale	13.602	14.592	16.440	14.945	14719
Magistrale a ciclo unico	1.031	1.169	1.333	1.467	1494
Magistrale	3.437	3.861	4.405	4.958	4877
<b>TOTALE</b>	<b>18.070</b>	<b>19.622</b>	<b>22.178</b>	<b>21.370</b>	<b>21090</b>
<b>DI CUI FUORI CORSO</b>					
Triennale	19,3%	18,9%	17,4%	18,6%	19,2%
Magistrale a ciclo unico	23,4%	22,2%	21,7%	16,8%	15,4%
Magistrale	22,6%	21,1%	18,8%	17,4%	20,6%
<b>ATENEO</b>	<b>20,1%</b>	<b>19,5%</b>	<b>17,9%</b>	<b>18,2%</b>	<b>19,2%</b>
<b>LAUREATI</b> (CORSI DI LAUREA D.M. 270/2004)	2017/18	2018/19	2019/20	2020/21	2021/22
Triennale	2.303	2.537	2.877	2.838	1624
Magistrale a ciclo unico	149	122	117	161	104
Magistrale	1.053	1.134	1.418	1.496	687
<b>TOTALE</b>	<b>3.505</b>	<b>3.793</b>	<b>4.412</b>	<b>4.495</b>	<b>2415</b>
<b>DI CUI ENTRO LA DURATA NORMALE DEL CORSO</b>					
Triennale	65,4%	64,8%	63,4%	68,4%	72,1%
Magistrale a ciclo unico	71,8%	68,0%	76,9%	75,8%	83,7%
Magistrale	69,5%	70,0%	73,3%	76,4%	67,2%
<b>ATENEO</b>	<b>66,9</b>	<b>66,5%</b>	<b>66,9%</b>	<b>71,3%</b>	<b>71,2%</b>
<b>DOTTORATI DI RICERCA</b>	2017/18	2018/19	2019/20	2020/21	2021/22
Iscritti al primo anno	72	65	51	42	71
Iscritti totali	184	188	168	146	160
Dottori di ricerca	49	51	58	50	-



## 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	2019	2020	2021	2022
Immobili di proprietà inclusi laboratori e residenze (mq)	52.641	52.641	52.641	54.822
Cus Dalmine (mq)	5.135	5.135	5.135	5.135
Alloggi per studenti (posti letto gestiti direttamente)	159	159	159	200
Accommodation service (posti letto)	395	503	239	572

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** a cui l'Ateneo sta lavorando a pieno ritmo per la sottomissione dei progetti nell'ambito delle diverse opportunità di cofinanziamento nell'ambito dei bandi ministeriali e regionali che derivano dal PNRR. La [tabella](#) che segue sintetizza i principali investimenti immobiliari previsti per i prossimi anni.

<b>Prospetto investimenti immobiliari</b>	
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
Centro tennis Loreto	Riqualificazione degli impianti sportivi - campi da tennis e creazione di 2 campi polivalenti - e dei locali pertinenti - spazi spogliatoio e locale di primo soccorso
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
Recupero ex caserma Montelungo-Colleoni	Realizzazione di residenze universitarie - 282 posti letto - e aule didattiche

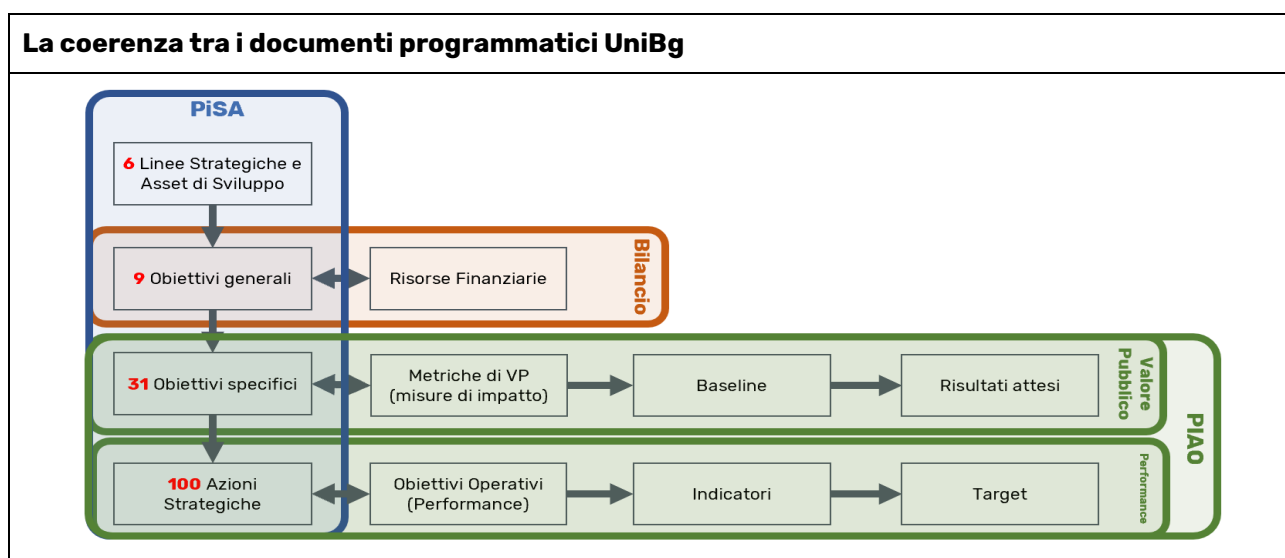
<sup>4</sup> Si fa presente che già dal 2021 lo spazio complessivo degli immobili in affitto o in concessione superava la quota di 20.000 mq.

### 1.3 - Processo di costruzione del PIAO

Il **DM 132 del 30 giugno 2022<sup>5</sup>** 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 che, come riportato in [premessa](#), è confluito nell'approvazione preliminare del PiSA 2023-2027 negli Organi di dicembre. Nelle medesime sedute è stato inoltre approvato il **Bilancio di Previsione** che, per la prima volta in maniera strutturata, ha classificato più puntualmente le voci di spesa secondo gli indirizzi strategici. Il presente PIAO, adottato dagli Organi di governo nel gennaio 2023, 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 (NUV), 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 implementare e consolidare per intersecare i valori istituzionali a quelli aziendali-gestionali.



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 ambiti (tre linee strategiche e tre asset di sviluppo). Tali ambiti sono poi declinati secondo [9 obiettivi generali](#) (che prefigurano le strategie di creazione del cosiddetto [Valore Pubblico](#)) e 31 obiettivi specifici, che raggruppano in totale 100 azioni strategiche che accompagneranno la crescita di UniBg nel prossimo quinquennio.

<sup>5</sup> Il PIAO è stato introdotto dall'art. 6 del DL 80/2021 entrato in vigore il 10 giugno 2021, convertito con modificazioni dalla Legge 113/2021 entrata in vigore l'8 agosto 2021 quale misura di semplificazione rivolte alle pubbliche amministrazioni.



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 che consentono all’Ateneo la propria operatività ([Fondo di Finanziamento Ordinario](#), [Programmazione Triennale](#), VQR) con particolare riguardo alle opportunità contestuali per il miglioramento del Sistema della Ricerca e della Formazione.

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.

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

La traduzione delle strategie in “impatto”, come approfondito nella [sezione successiva](#), 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 però ancora suscettibili di miglioramento e richiedono una **maturità organizzativa** da costruirsi negli anni senza la quale non è possibile perseguire una *qualità programmatica*.

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.

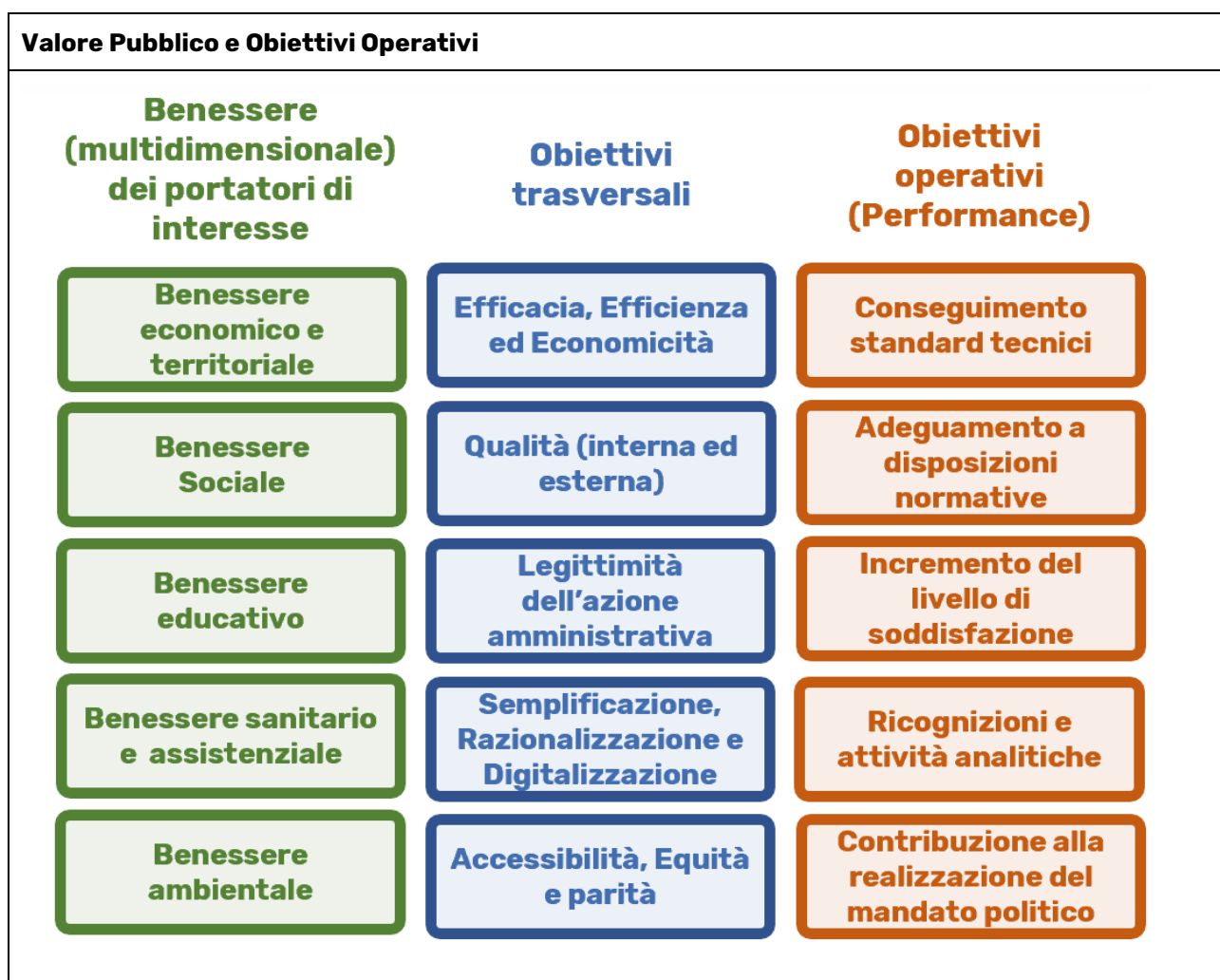
---

## 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 (efficacia, efficienza, economicità) vanno contemperate alle altre dimensioni fondanti della Pubblica Amministrazione: equità, accessibilità, legittimità dell'azione amministrativa 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.



## 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. Si prevede altresì l'individuazione di indicatori di monitoraggio e le relative fonti. In ottemperanza agli artt.3 e 8 del suddetto DM 132/2022 non si riportano in questo documento le declinazioni puntuali degli obiettivi generali e specifici, rimandando ai paragrafi precedenti e soprattutto ai [documenti di natura strategica](#) e di [programmazione finanziaria](#) approvati nell'autunno 2022.

Si riprende invece in questa sede l'aspetto legato alla [misurazione dell'impatto](#). Si è scelto di associare le metriche di VP ai 31 Obiettivi Specifici del PiSA 2023-2027, che a loro volta sono riconducibili ad Azioni Strategiche all'interno delle quali è stata elaborata la programmazione operativa.

In tal senso 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.

<b>Obiettivo specifico PiSA</b>	<b>Impatto su VP</b>	<b>Impatto su ob.transversali PA</b>	<b>Metriche VP [+ Fonte Dati diversa da PR03]</b>	<b>Baseline PR03 [+Target]</b>
DID.1) Progettare un'offerta formativa all'altezza delle sfide del mondo contemporaneo	Sociale / Educativo	Efficacia	Proporzione di Laureati magistrali occupati a un anno dal Titolo [AlmaLaurea]	-
DID.2) Supportare la regolarità degli studi	Educativo	Qualità / Accessibilità	Proporzione di Laureati (L, LMCU) entro la durata normale del corso (A_d)	0,621
DID.3) Promuovere l'orientamento in ingresso tramite il dialogo con le istituzioni scolastiche	Educativo	Efficacia	Proporzione di studenti che si iscrivono per la prima volta a un Corso di Studio rispetto al numero di diplomati alla scuola superiore nella Regione sede del corso (C_d)	0,048
DID.4) Potenziare l'orientamento in uscita	Sociale	Semplificazione	Proporzione di studenti iscritti con almeno 6 CFU acquisiti per attività di tirocinio curricolare esterne all'Ateneo nell'anno di riferimento (B_i)	0,076
DID.5) Promuovere l'innovazione e i processi di digitalizzazione della didattica	Educativo	Digitalizzazione / Semplificazione	Risorse finanziarie destinate a bandi interni per didattica digitale / innovativa [Bilancio di Previsione]	-
DID.6) Sostenere le studentesse e gli studenti tramite interventi di diritto allo studio	Sociale	Equità	Proporzione di studenti beneficiari di intervento di supporto finanziato dall'Ateneo (C_g)	0,005
DID.7) Rafforzare il posizionamento internazionale dell'offerta didattica	Educativo	Efficacia	Proporzione di studenti immatricolati a Corsi di Studio "internazionali" (D_g)	0,12 [0,14]

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

<b>Obiettivo specifico PiSA</b>	<b>Impatto su VP</b>	<b>Impatto su ob.transversali PA</b>	<b>Metriche VP [+ Fonte Dati diversa da PR03]</b>	<b>Baseline PR03 [+Target]</b>
DID.8) Favorire gli scambi internazionali a fini di studio e formazione	Educativo	Semplificazione / Equità	Proporzione di CFU conseguiti all'estero dagli studenti, ivi inclusi quelli acquisiti durante periodi di "mobilità virtuale" (D_a)	0,015 [0,17]
RIC.1) Incentivare la libera ricerca motivata dalla curiosità	Sociale	Qualità / Equità	Risorse a disposizione della ricerca per bandi interni [Bilancio di Previsione]	
RIC.2) Aumentare la quantità e la qualità delle pubblicazioni rilevanti ai fini ministeriali	Sociale	Efficacia	% di personale strutturato che supera le soglie ASN relative alla propria categoria [IRIS-AISBERG]	
RIC.3) Valorizzare il dottorato di ricerca	Educativo	Qualità / Efficacia	Rapporto fra gli iscritti al primo anno dei corsi di dottorato con borsa di studio rispetto al totale dei docenti di ruolo (B_a)	0,085
RIC.4) Stimolare iniziative di ricerca in una prospettiva internazionale	Sociale	Efficacia	Proporzione di Dottori di ricerca che hanno trascorso almeno 3 mesi all'estero (D_b)	0,286
RIC.5) Aumentare la partecipazione e il successo delle proposte dei progetti di ricerca nell'ambito dei finanziamenti competitivi	Economico	Semplificazione / Efficacia	Proporzione dei proventi da ricerche commissionate, trasferimento tecnologico e da finanziamenti competitivi sul totale dei proventi (B_b)	0,045
RIC.6) Partecipare ai network di ricerca nazionali e internazionali	Sociale / Economico	Efficacia / Qualità	Numero di accordi e convenzioni siglate per network di ricerca [OOAA]	-
RIC.7) Potenziare i laboratori e le infrastrutture di ricerca	Sociale	Digitalizzazione	Spazi (Mq) destinati ad attività di ricerca per docenti di ruolo dell'Ateneo (B_c)	26,872
TM.1) Diventare un interlocutore privilegiato degli enti e delle realtà del territorio	Sociale	Efficacia	Numero di protocolli e accordi con il territorio [OOAA]	-
TM.2) Favorire la diffusione di una cultura dell'innovazione attraverso il trasferimento tecnologico e della conoscenza	Sociale / Economico	Efficacia	Proventi da ricerca commissionata [Bilancio consuntivo]	-
TM.3) Promuovere percorsi di formazione a supporto dell'imprenditorialità	Economico	Efficacia	Numero di spin off convenzionati e start up accreditate [OOAA]	-
TM.4) Valorizzare gli edifici dell'Università e il suo patrimonio artistico-culturale e storico in quanto luoghi di incontri e relazioni	Sociale	Accessibilità / Efficienza	Numero di eventi / manifestazioni organizzati / ospitati negli edifici dell'Università [OOAA]	-

<b>Obiettivo specifico PiSA</b>	<b>Impatto su VP</b>	<b>Impatto su ob.trasversali PA</b>	<b>Metriche VP [+ Fonte Dati diversa da PR03]</b>	<b>Baseline PR03 [+Target]</b>
ORG.1) Investire sulle persone e supportare la loro crescita	Sociale	Qualità / Equità	Proporzione dei Professori di I e II fascia assunti dall'esterno nel triennio precedente, sul totale dei professori reclutati (E_a)	0,184 [0,24]
			Proporzione di ricercatori di cui all'art. 24, c. 3, lett. a) e lett. b) sul totale dei docenti di ruolo (E_b)	0,2 [0,25]
ORG.2) Favorire l'adozione di buone pratiche di programmazione, miglioramento e monitoraggio dei processi per assicurare la qualità	Sociale	Trasparenza	Esito visite di accreditamento periodico [Relazione AP CEV]	-
ORG.3) Promuovere la partecipazione attraverso la valorizzazione delle competenze e del senso di appartenenza alla comunità universitaria	Sociale	Qualità / Equità	Senso di appartenenza [Rilevazione biennale benessere organizzativo]	-
SOST.1) Migliorare la capacità di UniBg di affrontare consapevolmente le sfide dello sviluppo sostenibile ambientale e sociale	Ambientale	Equità / Efficienza	Adozione da parte degli OOAA di documenti programmatici (bilancio di genere, bilancio di sostenibilità) [OOAA]	-
SOST.2) Migliorare il benessere del personale di UniBg, rendendo più confortevoli gli ambienti di lavoro e favorendo la conciliazione tra lavoro e vita privata	Sociale	Equità	Risorse finanziarie destinate a welfare [Bilancio di previsione]	-
SOST.3) Promuovere un ruolo attivo dell'ateneo nella riduzione dell'impronta di carbonio e nello spreco delle risorse naturali	Ambientale	Efficienza	Risorse finanziarie destinate a bonus trasporti [Bilancio di previsione]	-
SOST.4) Promuovere la parità di genere	Sociale	Equità	Percezione parità di genere [Rilevazione biennale benessere organizzativo]	-
SOST.5) Consolidare UniBg come luogo aperto di dialogo e promotore di coesione sociale e benessere	Sociale	Equità	Numero di iniziative di aggregazione [OOAA]	-

<b>Obiettivo specifico PiSA</b>	<b>Impatto su VP</b>	<b>Impatto su ob.transversali PA</b>	<b>Metriche VP [+ Fonte Dati diversa da PR03]</b>	<b>Baseline PR03 [+Target]</b>
INFR.1) Aumentare e migliorare gli spazi a disposizione dell'Ateneo con particolare attenzione all'accessibilità	Sociale	Accessibilità	Spazi (Mq) complessivi fruibili [00AA]	-
INFR.2) Riqualificare gli spazi in termini di innovazione tecnologica e riqualificazione energetica	Ambientale	Efficienza	Consumi di elettricità e gas da fonti non rinnovabili al m2 [Bilancio consuntivo]	-
INFR.3) Potenziare l'offerta per la residenzialità e la socialità della popolazione studentesca e del personale docente e ricercatore	Sociale	Equità / Accessibilità	Proporzione di studenti alloggiati in strutture messe a disposizione dall'Ateneo o dall'Ente per il DSU (C_h)	0,01
INFR.4) Migliorare le infrastrutture IT e l'ecosistema digitale	Sociale	Accessibilità / Digitalizzazione	Risorse finanziarie destinate a infrastrutture IT e ecosistema digitale [Bilancio di Previsione]	-

Gli obiettivi specifici del PiSA richiamati in tabella, gerarchicamente collegati agli obiettivi generali, possono essere raggruppati in **dimensioni trasversali di valore pubblico**<sup>7</sup>: benessere ambientale, economico, educativo e sociale.

La tabella risponde inoltre all'esigenza di definire gli obiettivi e le azioni collegate finalizzate a realizzare la trasparenza, la digitalizzazione, l'accessibilità, la semplificazione e la reingegnerizzazione dei processi, l'equità, nonché l'efficienza e l'efficacia. Si riportano di seguito, senza pretesa di esaustività, i principali interventi che l'Ateneo intende adottare (e che in parte ha già adottato) nel prossimo quinquennio.

Nell'ambito della **trasparenza** e della **digitalizzazione**, l'Ateneo prevede l'acquisto di un nuovo applicativo che semplifichi gli adempimenti in materia di trasparenza riferiti al processo degli acquisti. Per quanto riguarda l'**accessibilità digitale**, l'Università di Bergamo intende avviare un progetto di refactoring dei siti Intranet, MyPortal, del sito della biblioteca e dei siti dei Centri di Ateneo. In termini di **accessibilità fisica**, invece, l'Ateneo intende impegnarsi nell'aumentare e migliorare gli spazi a disposizione con particolare attenzione all'accessibilità, focalizzandosi in particolare sulla realizzazione di spazi destinati ai servizi di orientamento, accoglienza e informazione per studentesse e studenti, sulla rifunzionalizzazione delle aule e degli spazi comuni a supporto della didattica innovativa e interattiva e sulla razionalizzare degli spazi e dei laboratori in modo da ospitare nuove infrastrutture a supporto della ricerca e della terza missione.

<sup>7</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.





Nel 2022 è stato avviato il progetto IMPROVE (*Innovare e Migliorare i PROCessi Valorizzando le nostre Expertise*), con l'obiettivo di semplificare e reingegnerizzare il processo di programmazione didattica al fine di digitalizzare il processo stesso. L'attività proseguirà nel 2023, inoltre sono già stati definiti i processi prioritari che saranno oggetto di **semplificazione e digitalizzazione** nel corso dei prossimi anni.

In tema di **efficientamento energetico**, l'Ateneo intende impegnarsi sia a livello di documenti programmatici e di rendicontazione in tema di sostenibilità ambientale, sia a livello di infrastrutture, con la sostituzione di vecchi infissi con serramenti più performanti dal punto di vista dell'isolamento termico e la realizzazione di nuovi impianti fotovoltaici.

Come richiamato in precedenza, tali Obiettivi sono allineati all'Agenda ONU 2030<sup>8</sup>. In primo luogo, l'Ateneo è direttamente coinvolto nella produzione di didattica di qualità, garantendone l'accesso e l'inclusività (**SDG4 - Istruzione di qualità**). Alla luce della Nota circolare n. 2/2022, ogni amministrazione pubblica deve impegnarsi ad apportare il proprio contributo agli obiettivi legati al risparmio e all'efficientamento energetico (**SDG7 - Energia pulita e accessibile e SDG12 - Consumo e produzione responsabili**). Infine, l'Ateneo si impegna a garantire la parità di genere, anche attraverso il raggiungimento degli obiettivi contenuti nel [Gender Equality Plan](#) adottato nell'ottobre 2022 (**SDG5 - Uguaglianza di genere**).

Anche sotto la lente del Benessere Equo e Sostenibile secondo ISTAT<sup>9</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**).

L'approccio del nuovo ciclo di pianificazione strategica introduce dunque alcuni elementi di novità rispetto al passato. Nello specifico, il PIAO 2023 - 2025 rappresenta il primo sforzo strutturato di predisposizione degli indicatori di VP.

Si è scelto, nelle more della definizione più puntuale di un *cruscotto direzionale* e dell'approvazione definitiva del PiSA, di privilegiare in questa sede delle metriche di impatto di natura ministeriale, e in particolare quelle relativi alla [Programmazione Triennale](#) per i quali è stato possibile non solo indicare anche la *baseline* ma anche il *target* se definito dall'Ateneo in sede di programmazione 21-23.

---

<sup>8</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>9</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.

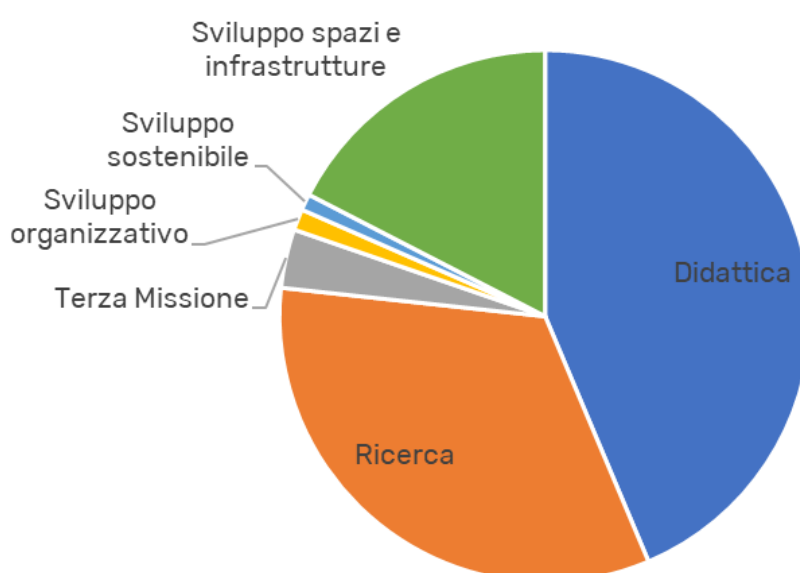
Dove non è stato possibile utilizzare tali fonti di derivazione ministeriale, si è ricorso a fonti facilmente monitorabili e rilevanti per gli stakeholder, quali le **delibere degli Organi Accademici**, le **voci di bilancio** e **altre fonti interne** come i dati forniti dagli uffici (repository interni istituzionali) o rilevazioni periodiche quali l'indagine sul benessere organizzativo.

Gli obiettivi stabiliti dal PiSA e le relative metriche di impatto appaiono quindi orientati ad incrementare il valore pubblico con particolare attenzione agli **stakeholder** - 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.

## 2.1.2 - Programmazione Finanziaria

Il processo di predisposizione del Bilancio Unico di Ateneo di Previsione Annuale e Triennale 2023 si è svolto in concomitanza alla redazione definitiva del PiSA. Ciò ha permesso di garantire un raccordo tra le risorse finanziarie e gli obiettivi strategici dell'Ateneo. In particolare, a partire dal mese di ottobre 2022 ciascun centro di gestione dell'Ateneo, di concerto con la Direzione Generale e con il coinvolgimento dei Prorettori, ha formulato una proposta di budget. Successivamente, le poste del bilancio di previsione 2023 sono state riclassificate secondo un principio che si potrebbe definire come "destinazione per obiettivo". In particolare, per ogni ambito - Didattica, Ricerca e Terza Missione - e per ogni asset di sviluppo - Sviluppo organizzativo, Sviluppo sostenibile e Sviluppo degli spazi e delle infrastrutture - del PiSA sono state collegate le risorse economiche destinate al raggiungimento dei rispettivi obiettivi generali. 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 [seguito grafico](#) classifica le entità delle allocazioni della spesa secondo i 6 ambiti del PiSA.

**Allocazioni di spesa lungo i 6 ambiti del PiSA (Missioni e Asset) per il Bilancio di Previsione 2023**





### 2.1.3 - Programmazione Triennale 2021 - 2023

Nell'ambito dei finanziamenti ministeriali della Programmazione Triennale 2021-2023<sup>10</sup>, L'Università di Bergamo ha presentato un prospetto di sviluppo concentrandosi in particolare su due obiettivi:

- Essere protagonisti di una dimensione internazionale (D)
- Investire sul futuro dei giovani ricercatori e del personale delle università (E)

Tali ambiti d'azione, peraltro in linea con la precedente Programmazione Triennale, sono stati declinati in azioni volte a favorire un miglioramento qualitativo dei percorsi didattici e un potenziamento della *faculty*.

Gli indicatori selezionati (CFU conseguiti all'estero, numero di CdS internazionali, Professori chiamati dall'esterno e rapporto tra RTD e personale docente complessivo) sono stati accompagnati da un programma (intitolato "UniBg: un'università giovane e aperta al mondo") comprensivo di azioni di supporto sul triennio di pertinenza con l'indicazione di una quota di co-finanziamento, a rimarcare l'orientamento strategico di tali indirizzi di Internazionalizzazione e politiche di Reclutamento.

Presumibilmente l'Ateneo sarà chiamato nella primavera del 2023 a definire i nuovi obiettivi e indicatori per la Programmazione Triennale 2024-2026, che a loro volta potranno orientare future rimodulazioni del Presente PIAO.

## 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>11</sup> ed eventuali conseguenti interventi correttivi;
- Misurazione e valutazione della performance, opportunamente rendicontata attraverso la relativa Relazione validata dal NUV, cui consegue l'attribuzione del trattamento accessorio al personale tecnico amministrativo.

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.

---

<sup>10</sup> ex DM 289/2021

<sup>11</sup> ex art. 6 D.Lgs 150/2009



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:

- l'Amministrazione nel suo complesso;
- 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 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 NUV, 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 l'ufficio di supporto alla Direzione Generale 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.

### 2.2.1 - Performance organizzativa

All'Amministrazione nel suo complesso vengono assegnati gli obiettivi strategici direttamente derivati dai documenti di programmazione strategica. Tali obiettivi hanno un **orizzonte temporale anche pluriennale** e sono per la maggior parte **trasversali a più servizi**, non vengono scomposti in piani di azione o obiettivi operativi, ma vengono misurati con un set di indicatori individuati nell'ambito strategico. 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. La misurazione di questo livello di performance concorre alla valutazione del Direttore Generale.

Alle Aree, ai Settori e ai Servizi dell'Ateneo sono, di norma, assegnati degli obiettivi operativi, che discendono a cascata dagli obiettivi e dalle relative azioni strategiche, 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.

Gli obiettivi assegnati alla struttura tecnico-amministrativa (Obiettivi Operativi<sup>12</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

Gli adempimenti, i principi e le competenze previste nel **Piano Triennale per la Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza (PTPCT)** sono inseriti e integrati nel ciclo della performance e ora vengono inglobati nel PIAO<sup>13</sup>, secondo una logica di accorpamento dei documenti che guidano l'azione amministrativa nell'ambito di una complessiva attività di programmazione. I riferimenti normativi e gli atti di indirizzo ANAC sono contenuti nell'[allegato 5.2](#).

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 ma resta indispensabile programmare e attuare efficaci presidi di prevenzione della corruzione.

<sup>12</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.

<sup>13</sup> L'obiettivo è di mettere a sistema e ottimizzare l'uso delle risorse a disposizione per perseguire gli obiettivi nell'intento di semplificare e migliorare la qualità dell'agire dell'apparato amministrativo. L'integrazione tra PIAO e PTPCT sottolinea l'importanza della semplificazione e dell'organicità dell'azione, anche al fine di ridurre gli oneri amministrativi e le duplicazioni di adempimenti e, come affermato dal Consiglio di Stato, "evitare la autoreferenzialità, minimizzare il lavoro formale, valorizzare il lavoro che produce risultati utili verso l'esterno, migliorando il servizio dell'amministrazione pubblica".



L'orizzonte della pubblica amministrazione è il Valore Pubblico, pertanto le misure di prevenzione della corruzione e della trasparenza sono essenziali per il conseguimento di tale obiettivo e per contribuire alla sua generazione e protezione mediante la riduzione del rischio della sua erosione a causa di fenomeni corruttivi.

Di seguito si evidenziano i percorsi che si intende mettere in atto al fine di adeguare la valutazione dei rischi all'interno dell'Ateneo, che trova una corrispondenza anche all'interno degli obiettivi di performance che saranno poi oggetto di valutazione in capo all'organizzazione e ai singoli individui.

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

- 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.

Nel corso degli ultimi anni si è data una crescente importanza all'individuazione delle attività da porre in essere per **contrastare possibili fenomeni corruttivi** o più in generale **fenomeni di maladministration**. A tal fine durante l'anno il Direttore Generale, in qualità di RPCT, monitora con i Responsabili delle strutture amministrative gestionali l'adeguatezza delle misure indicate nel Piano per verificare eventuali criticità nella loro applicazione oltre che per valutare l'opportunità di aggiungerne di nuove.

A fronte dell'entrata in vigore dal 25 maggio 2018 del Regolamento (UE) 2016/679 del Parlamento Europeo e del Consiglio del 27 aprile 2016 relativo alla tutela della Privacy, l'Amministrazione ha assunto una serie di iniziative volte ad assicurare gli obblighi previsti dalla suddetta normativa con particolare riferimento agli aspetti connessi alla **trasparenza** e alla pubblicazione di documenti e dati sul sito web. L'attività di pubblicazione dei dati sul sito web per finalità di trasparenza avviene nel rispetto dei principi di adeguatezza, pertinenza e limitazione a quanto necessario rispetto alle finalità per le quali i dati personali sono trattati e quelli di esattezza e aggiornamento dei dati stessi.

### 2.3.1 - Il Contesto

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 guerra tra Russia e Ucraina, l'incessante trend di aumento dei costi energetici, la preoccupante 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 una 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.

L'economia della Lombardia è stata fortemente condizionata dalla crisi pandemica, il 2020 è stato un anno particolarmente difficile a livello europeo, con l'economia italiana e lombarda che hanno chiuso entrambe con un crollo del PIL dell'8,9% (ISTAT, 2022), calo che avrebbe potuto essere ben peggiore in assenza dell'intervento pubblico che ha agito da ammortizzatore dei contraccolpi della crisi economica. D'altra parte, il 2021 è stato un anno eccezionale, con una crescita del PIL complessivo del 6,6% (Prometeia, 2022) a livello nazionale e del 7,0% a livello lombardo (Prometeia, 2022). L'avvio di piani di investimento pubblico trainati dai fondi del PNRR aveva influenzato le stime di crescita per il 2022 che erano di tono fortemente espansivo, con la criticità legata ad un aumento dei prezzi delle materie prime e ai colli di bottiglia sul lato dell'offerta. Gli avvenimenti che si sono susseguiti hanno però radicalmente mutato il quadro della situazione. L'aumento vertiginoso dei prezzi dell'energia, il blocco dei rifornimenti di alcune materie prime e l'incertezza determinatasi a seguito dell'invasione dell'Ucraina stanno di fatto determinando un possibile rallentamento della ripresa dell'area Euro e quindi dell'Italia. Secondo le ultime stime della commissione europea (Commissione Europea, 2022) l'economia italiana, accreditata a fine 2021 di un tasso di espansione attorno al 4%, vedrebbe più che dimezzata la capacità di crescita

L'ISTAT (ISTAT, 2022) nella recentissima pubblicazione delle stime di crescita del PIL ha tagliato il valore ipotizzato lo scorso anno fino al 2,8% e prevede per il prossimo anno una crescita moderata dell'1,9%.

Se analizziamo le dinamiche imprenditoriali notiamo che il numero di fallimenti registrati in Lombardia nel primo trimestre 2022 è stato pari a 379, il 26,3% in meno rispetto allo stesso trimestre dell'anno precedente; tale valore, relativamente basso in confronto alla maggior parte di quelli registrati nella serie storica, testimonia come la dinamica che caratterizza la demografia d'impresa non si sia ancora ristabilizzata a seguito dei provvedimenti adottati per fronteggiare la crisi.

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.

La varietà delle forme di corruzione e dei settori di potenziale interesse impone di ricorrere a un'azione combinata di strumenti preventivi e repressivi, che possano operare secondo comuni linee di coordinamento ed integrazione.

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 la formazione e la ricerca. Tali Regolamenti sono consultabili sul [sito dell'Ateneo](#).

### **2.3.2 - Il Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza (RPCT)**

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>14</sup>. Il conferimento dell'incarico di RPCT al Direttore Generale corrisponde alle indicazioni contenute nell'atto di indirizzo del MIUR (vedasi [allegato 5.2](#)), garantendo a tale figura indipendenza della funzione dalla sfera politico-gestionale ed il suo coinvolgimento in tutti gli ambiti che comportano un riflesso sul sistema dei controlli e delle verifiche interne.

La mancata istituzione di una struttura dedicata, legata al sottodimensionamento dell'apparato amministrativo, limita la funzione degli idonei poteri del RPCT. Le criticità rilevate hanno quindi spinto ANAC ad una nuova riflessione sulla reale efficacia delle soluzioni finora adottate e su quali strumenti possono essere ulteriormente sviluppati per coadiuvare l'attività e l'operato dei RPCT, valutando soluzioni organizzative differenziate per le amministrazioni di grandi dimensioni con strutture anche decentrate. Nel 2023 verrà istituito un ufficio di supporto appositamente dedicato alle attività del RPCT, la titolarità di tale ufficio rimane in capo al RPCT; lavorerà in collaborazione con chi si occupa delle misure di miglioramento della funzionalità dell'Amministrazione. È in corso la procedura per il reclutamento di una unità di personale da inserire nell'organico per creare la **struttura di supporto**, prevista dal PNA e ancora non formalizzata all'interno di UniBg, che avrà le seguenti funzioni:

- coadiuvare il RPCT ad elaborare la proposta di PTPC;
- definire, d'intesa con il RPCT, 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 del PTPC, al fine di verificare l'idoneità e lo stato di attuazione delle misure di prevenzione della corruzione ivi previste;
- svolgere stabilmente un'attività di controllo sull'attuazione da parte delle aree, uffici, strutture didattiche e scientifiche dell'Ateneo degli obblighi di pubblicazione previsti dalla normativa;
- segnalare i casi di inadempimento, ritardato adempimento o di adempimento parziale degli obblighi di pubblicazione al RPCT;

---

<sup>14</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.



- gestire con il supporto del Settore Affari Legali le istanze di accesso civico e accesso civico generalizzato coordinandosi anche con le varie strutture dell'Ateneo;
- gestire, su richiesta del RPCT, le segnalazioni provenienti da dipendenti, relative a condotte illecite all'interno dell'Ateneo;
- 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;
- segnalare al RPCT le disfunzioni inerenti all'attuazione delle misure in materia di prevenzione della corruzione e di trasparenza;
- proporre al Direttore Generale soluzioni in materia di incompatibilità di incarichi;
- collaborare con il Responsabile della Protezione Dati, supportando lo stesso nei suoi adempimenti.

Le attività svolte dal RPCT e dei poteri ad esse connessi, sono:

- presentare all'organo di indirizzo, per la necessaria approvazione, una proposta di PTPCT o della sezione anticorruzione e trasparenza del PIAO che sia "idonea", ossia efficace per l'ente;
- vigilare sull'attuazione, da parte di tutti i destinatari, delle misure di prevenzione del rischio contenute nel PTPCT o nella sezione anticorruzione e trasparenza del PIAO;
- segnalare all'organo di indirizzo e all'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV) le disfunzioni inerenti all'attuazione delle misure in materia di prevenzione della corruzione e di trasparenza;
- indicare agli uffici competenti all'esercizio dell'azione disciplinare i nominativi dei dipendenti che non hanno attuato correttamente le misure in materia di prevenzione della corruzione e di trasparenza.
- assolvere i compiti ai sensi della disciplina sul whistleblowing, compiendo una prima imparziale verifica sulla sussistenza (c.d. *fumus*) di quanto rappresentato nella segnalazione (whistleblowing), in coerenza con il dato normativo che si riferisce ad una attività "di verifica e di analisi"

È importante prevedere in questa sezione una procedura di gestione di conflitti di interessi, anche potenziali, del RPCT per casi preventivamente determinati, individuando il soggetto che deve verificare l'eventuale conflitto (di regola il superiore gerarchico) e il possibile sostituto, per il caso concreto in ipotesi, del RPCT tenuto ad astenersi, da individuarsi nell'organizzazione dell'Ateneo nel Dirigente dell'Area didattica e servizi agli studenti.

## **I RAPPORTI DEL RPCT CON ALTRI ORGANI DELL'AMMINISTRAZIONE**

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

Il ruolo di coordinamento del RPCT, infatti, non deve in nessun caso essere interpretato come 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.

Il Consiglio di Amministrazione ha un ruolo preminente nel processo di gestione del rischio corruttivo; definisce gli indirizzi e 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 all'OIV le disfunzioni relative all'attuazione delle misure in materia di prevenzione della Corruzione.

Il CdA definisce gli obiettivi strategici in materia di prevenzione della corruzione e trasparenza, che costituiscono contenuto necessario della sezione dedicata del PIAO.

La collaborazione, in sostanza, deve essere continua e riguardare l'intera attività di predisposizione e attuazione della strategia di prevenzione. Tale coordinamento consente una condivisione di obiettivi e la diffusione delle "buone pratiche", con conseguente maggiore probabilità di una concreta efficacia degli strumenti e delle azioni poste in essere. Il RPCT ha l'obbligo di trasmettere la Relazione annuale all'organo di indirizzo e, qualora quest'ultimo lo richieda, anche riferire sull'attività svolta.

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

I dirigenti nonché i responsabili apicali dell'Amministrazione collaborano con il RPCT sia in sede di mappatura dei processi, sia in fase di stesura del PTPCT o della sezione anticorruzione e trasparenza del PIAO.

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

- rispetta le disposizioni in materia di trasparenza in relazione ai procedimenti assegnati;
- rispetta le disposizioni 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 sono coinvolti nel processo di autoanalisi organizzativa e di mappatura dei processi e anche in sede di definizione delle misure di prevenzione e di attuazione delle stesse.

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.

### **RAPPORTI CON ORGANI DI CONTROLLO INTERNO**

Il RPCT si relaziona con gli organi di controlli interni (NUV e Collegio dei revisori dei conti) per quanto di loro competenza. Lo scopo è di 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.



## **RAPPORTI CON IL RESPONSABILE PROTEZIONE DATI**

Il Responsabile 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 eventualmente già consultato in prima istanza dall'ufficio che ha riscontrato l'accesso civico oggetto del riesame. I due incarichi non convergono mai sullo stesso soggetto.

## **RAPPORTI CON RUP E RASA**

L'ambito dei contratti pubblici di lavori, servizi e forniture è quello più attenzionato in riferimento a potenziali rischi corruttivi; pertanto Responsabile Unico del Procedimento (RUP) e Responsabile Anagrafe Unica 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.

## **RAPPORTI CON 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.

## **RAPPORTI CON 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 Contenzioso di Ateneo**

Dall'analisi del contenzioso in essere emerge un trend positivo; le pendenze si stanno definendo e non ci sono nuovi contenziosi da segnalare, ad eccezione di quanto viene qui di seguito illustrato.

#### **PERSONALE DOCENTE**

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



1. per quanto riguarda la responsabilità erariale ex art. 53 comma 7 D.lgs. 165/2001 è attualmente pendente un ricorso avanti alla Corte dei Corte sezione appello, a seguito di una condanna di primo grado, per la quale la relativa fase di esecuzione è sospesa, in attesa dell'esito del secondo grado di giudizio;
2. per quanto riguarda la responsabilità disciplinare un giudizio pendente avanti il Tribunale Amministrativo Regionale per la Lombardia sez. Brescia avente ad oggetto l'impugnazione di 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 un giudizio pendente 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.

Risulta attualmente pendente avanti il Consiglio di Stato un giudizio avente ad oggetto l'appello proposto avverso la sentenza sfavorevole di primo grado riguardante l'adozione di provvedimenti destituzione/decadenza.

Risulta da definire anche un giudizio promosso avanti il Tribunale Amministrativo Regionale per la Lombardia sez. Brescia avente ad oggetto la procedura di chiamata di personale docente ai sensi dell'art. 18 della Legge 240/2010.

#### **PERSONALE TECNICO-AMMINISTRATIVO**

Per quanto riguarda il personale tecnico-amministrativo, sono attualmente pendenti due giudizi avanti la magistratura ordinaria (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.

Attualmente non sono in atto procedimenti disciplinari riguardanti né personale tecnico-amministrativo né quello docente.

## CONTENZIOSO APPALTI

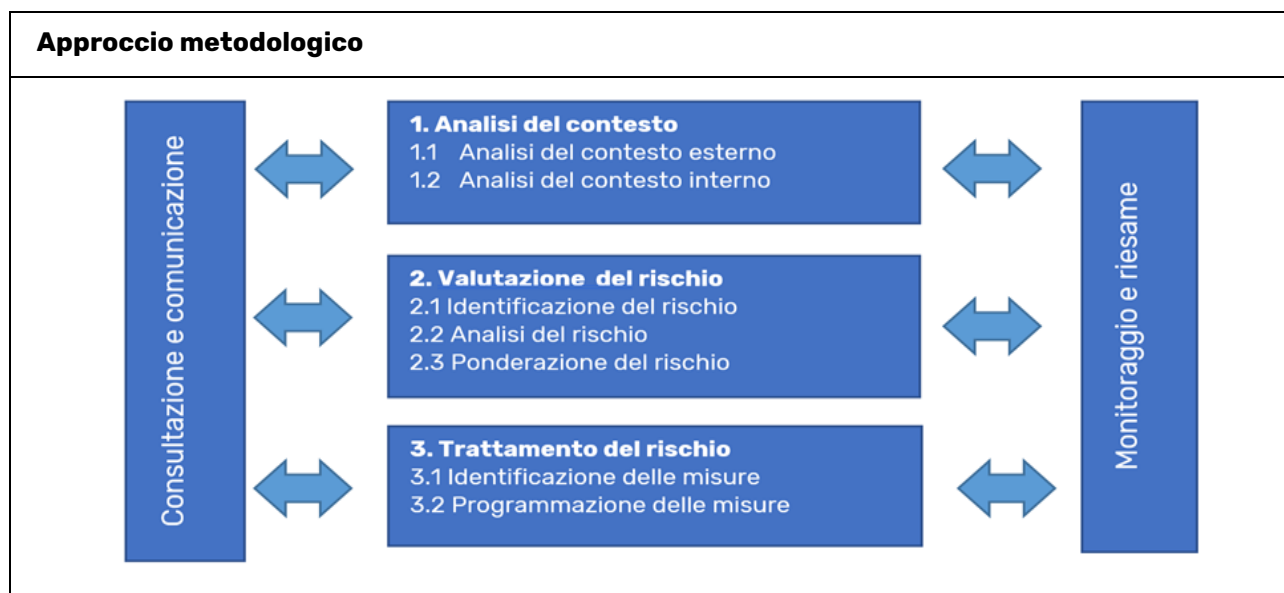
Si sono definiti due contenziosi nell'ambito della gara di appalto per l'affidamento del servizio di pulizie e portierato indetta nell'anno 2021. Tuttavia si evidenzia che a fronte di più di 1.000 procedure indette nel periodo oggetto di osservazione, per l'affidamento di lavori e servizi, quella sopra evidenziata rappresenta la sola procedura oggetto di impugnazione in sede giurisdizionale.

## CONTENZIOSO TRIBUTARIO

Risulta pendente avanti la Commissione Tributaria Regionale della Lombardia il giudizio avente ad oggetto il recupero delle somme indebitamente versate a titolo di IRAP all'Agenzia delle Entrate.

### 2.3.4 - Mappatura dei processi: valutazione del rischio e prevenzione

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, che contempla una più dettagliata analisi dei processi e delle attività, per identificare i rischi con il massimo dettaglio possibile. L'Ateneo ha deciso pertanto di intervenire sulla propria mappatura del rischio, impostata gli anni scorsi secondo criteri e metodologie suggerite dai precedenti PNA, che era finalizzata ad ottenere una classificazione dei processi a rischio secondo un approccio quantitativo-numeric. Il processo di gestione del rischio di corruzione si articola nelle fasi rappresentate nella [Figura seguente](#):



Il processo di gestione del rischio corruttivo deve essere progettato ed attuato tenendo presente le sue principali finalità, ossia favorire, attraverso misure organizzative sostenibili, il buon andamento e l'imparzialità delle decisioni e dell'attività amministrativa e prevenire il verificarsi di eventi corruttivi. La mappatura dei processi, l'analisi e la valutazione del rischio, accrescendo la conoscenza dell'Amministrazione, consentono di alimentare e migliorare il processo decisionale alla luce del costante aggiornamento delle informazioni disponibili. In tale contesto è altamente auspicabile, come buona prassi, non introdurre ulteriori misure di controlli bensì razionalizzare e mettere a sistema i controlli già esistenti nelle amministrazioni evitando di implementare misure di prevenzione solo formali e migliorandone la finalizzazione rispetto agli obiettivi indicati.



L'identificazione dei rischi svolta dall'Ateneo ha preso in considerazione:

- gli eventi rischiosi emersi dall'analisi del contesto esterno e interno;
- gli eventi rischiosi caratterizzanti il sistema universitario in generale, così come individuati nell'approfondimento sulle istituzioni universitarie contenuto nell'Aggiornamento 2017 al PNA 2016;
- gli eventi rischiosi specifici della propria organizzazione, così come scaturiti dall'[analisi](#) di seguito riportata.

<b>Aree di rischio individuate dall'ANAC</b>	
Aree di rischio	Riferimento
<i>Amministrazioni ed Enti interessati: Tutti</i>	
Provvedimenti ampliativi della sfera giuridica dei destinatari privi di effetto economico diretto ed immediato per il destinatario	Aree di rischio generali - 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	Aree di rischio generali - 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	Aree di rischio generali - 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	Aree di rischio generali - 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	Aree di rischio generali - Aggiornamento 2015 al PNA (Parte generale Par. 6.3 lettera b)
Controlli, verifiche, ispezioni e sanzioni	Aree di rischio generali - Aggiornamento 2015 al PNA (Parte generale Par. 6.3 lettera b)
Incarichi e nomine	Aree di rischio generali - Aggiornamento 2015 al PNA (Parte generale Par. 6.3 lettera b)
Affari legali e contenzioso	Aree di rischio generali - Aggiornamento 2015 al PNA (Parte generale Par. 6.3 lettera b)
<i>Amministrazioni ed Enti interessati: Università</i>	
Gestione delle attività di ricerca	Aree di rischio specifiche - Parte Speciale III - Le Istituzioni Universitarie del PNA 2017
Gestione della didattica	Aree di rischio specifiche - Parte Speciale III - Le Istituzioni Universitarie del PNA 2017



Reclutamento dei docenti	Aree di rischio specifiche – Parte Speciale III – Le Istituzioni Universitarie del PNA 2017
Gestione delle autorizzazioni dei professori universitari allo svolgimento di attività esterne	Aree di rischio specifiche – Parte Speciale III – Le Istituzioni Universitarie del PNA 2017
Gestione degli Enti e delle attività esternalizzate delle Università	Aree di rischio specifiche – Parte Speciale III – Le Istituzioni Universitarie del PNA 2017

Anche in seguito all'adozione di un nuovo assetto organizzativo è stato necessario rivedere la mappatura dei processi, attraverso un processo di autovalutazione diretto ad attestare i singoli livelli di rischio. L'attività parte da una prima identificazione e descrizione dei rischi, che richiede per ciascun processo, o fase di processo, che siano fatti emergere i possibili rischi di corruzione. I rischi sono stati identificati tenendo presenti le specificità di ciascuna attività o processo e del livello organizzativo in cui il processo si colloca.

La mappatura dei processi maggiormente esposti a rischio corruttivo e la relativa valutazione del rischio è stata effettuata con il coinvolgimento dei Dirigenti e dei Responsabili di servizio, coordinati dal Direttore Generale che riveste il ruolo di RPCT come risulta dalla [tabella 5.4 in allegato](#).

Una volta mappati i processi, sono stati individuati i potenziali eventi rischiosi che potrebbero configurare possibili reati per i soggetti coinvolti nelle procedure, nonché le conseguenti misure di prevenzione più efficaci per il contrasto/contenimento dei rischi.

Per comprendere il livello di esposizione al rischio delle fasi e/o attività, come suggerito da ANAC si sono adottati i seguenti indicatori di rischio:

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 un approccio qualitativo, non basato sull'assegnazione di punteggi e si è applicata la seguente scala di misurazione ordinale:

*ALTO - MEDIO - BASSO*





per ciascun parametro, per addivenire poi ad una valutazione complessiva della rischiosità delle attività, delle fasi e dei processi.

Le misure di prevenzione si integrano con quanto indicato nella sezione Performance. Tutte puntano all'obiettivo di realizzare un'organizzazione efficace, efficiente, trasparente e rispettosa del principio della legalità.

### **INFORMATIZZAZIONE DEI PROCESSI E RELATIVA TRACCIABILITÀ**

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.

### **PANTOUFLAGE**

Il PNA 2022 dedica un'intera sezione al *pantouflage*. Il più significativo intervento internazionale in tema di *pantouflage* è contenuto nella Convenzione delle Nazioni Unite contro la corruzione (UNCAC); si tratta del passaggio di dipendenti pubblici al settore privato, un fenomeno che, seppur fisiologico, potrebbe, in alcuni casi non adeguatamente disciplinati dal legislatore, rivelarsi rischioso per l'imparzialità delle pubbliche amministrazioni.

Il legislatore nazionale ha poi introdotto il comma 16-ter dell'art. 53 del d.lgs. n. 165/2001 che si applica ai casi di passaggio dal settore pubblico al privato a seguito della cessazione del servizio. La norma dispone nello specifico il divieto per i dipendenti che, negli ultimi tre anni di servizio abbiano esercitato poteri autoritativi o negoziali per conto delle pubbliche amministrazioni, di svolgere, nei tre anni successivi alla cessazione del rapporto di lavoro, attività lavorativa o professionale presso i soggetti privati destinatari dell'attività dell'amministrazione svolta attraverso i medesimi poteri. In caso di violazione del divieto sono previste specifiche conseguenze sanzionatorie che hanno effetti sul contratto di lavoro e sull'attività dei soggetti privati. I contratti di lavoro conclusi e gli incarichi conferiti in violazione del divieto sono, infatti, nulli e i soggetti privati che hanno concluso contratti o conferito incarichi in violazione del divieto non possono contrattare con la pubblica amministrazione per i successivi tre anni e hanno l'obbligo di restituire i compensi eventualmente percepiti e accertati, riferiti a detti contratti o incarichi.

L'applicazione della disciplina sul *pantouflage* comporta che il dipendente che ha cessato il proprio rapporto lavorativo "pubblicistico" svolga "attività lavorativa o professionale" presso un soggetto privato destinatario dell'attività della pubblica amministrazione. Anche con riferimento a tale espressione, l'Autorità ha valutato sia da preferire un'interpretazione ampia. L'attività lavorativa o professionale in questione va estesa a qualsiasi tipo di rapporto di lavoro o professionale con i soggetti privati e quindi a: rapporti di lavoro a tempo determinato o indeterminato, incarichi o consulenze a favore dei soggetti privati. Sono esclusi dal *pantouflage* gli incarichi di natura occasionale, privi, cioè, del carattere della stabilità: l'occasionalità dell'incarico, infatti, fa venire meno anche il carattere di "attività professionale" richiesto dalla norma, che si caratterizza per l'esercizio abituale di un'attività autonomamente organizzata.

Tutte le amministrazioni pubbliche sono pertanto tenute a prevedere nella sezione anticorruzione e trasparenza del PIAO adeguati strumenti e modalità per assicurare il rispetto di tale istituto anche attraverso un'attività di verifica.



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. 71 del d.lgs. n. 50/2016.

Si propone di inserire all’interno del Codice di comportamento 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 configura una violazione del Codice di comportamento da parte del dipendente, con conseguente valutazione sotto il profilo disciplinare.

In sede di prima applicazione, i soggetti dipendenti saranno chiamati a rendere specifiche dichiarazioni in merito al rispetto del divieto di *pantouflage*, allo scopo di evitare eventuali contestazioni in ordine alla conoscibilità della norma. 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.

## **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, si occupa di avviare, istruire e concludere i procedimenti disciplinari che comportano l’applicazione delle sanzioni disciplinari 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, così come modificato dall’art. 13, comma 1, sopra richiamati.

## **SERVIZIO ISPETTIVO**

Le funzioni di tale Servizio sono da collegare al controllo, nei modi e nei limiti stabiliti dalla legge, dell’attività esercitata dal personale in servizio presso l’Ateneo. La verifica consiste nel determinare, per il personale interessato:



- l'eventuale svolgimento di attività extraistituzionale non denunciata 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 approvato a marzo 2022. La Commissione preposta, prevista dall'art. 2 del suddetto Regolamento e nominata con D.R. Rep. n. 980/2022 del 17 ottobre 2022, dura in carica tre anni decorrenti da tale data e non è rinnovabile. Inizierà i propri lavori nel corso del 2023. Ai componenti la Commissione non spettano compensi aggiuntivi.

## **DISCIPLINA REGOLAMENTARE INCARICHI EXTRAISTITUZIONALI DEL PERSONALE CONTRATTUALIZZATO**

L'Università di Bergamo si è dotata del Regolamento di Ateneo per lo svolgimento di incarichi e attività esterne dei professori e ricercatori 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.

### **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.

### **ROTAZIONE STRAORDINARIA**

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 citata e richiamata nell'[Allegato 5.2](#) prevede, infatti, la rotazione "del personale nei casi di avvio di procedimenti penali o disciplinari per condotte di natura corruttiva".

Nei casi previsti dalla legge l'Amministrazione emanerà un provvedimento con il quale viene stabilito che la condotta corruttiva imputata può pregiudicare l'immagine di imparzialità dell'Amministrazione e con il quale viene individuato il diverso ufficio al quale il dipendente viene trasferito. Nel corso del 2022 non si sono verificate circostanze riconducibili a questa fattispecie.

### **CODICE DI COMPORTAMENTO E CONFLITTO DI INTERESSI**

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 emanato con D.R. prot. 69783 del 31.7.2000.

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.

## **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 prossimo triennio 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 Responsabile della prevenzione, ai referenti, ai componenti degli organismi di controllo, ai dirigenti e 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.

### **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.

### **MONITORAGGIO**

L'attuazione delle suddette misure deve essere assoggettata a monitoraggio, da parte del RPCT; eventuali difficoltà riscontrate saranno oggetto di riflessione e di elaborazione di nuove misure e di nuove strategie.

Il RPCT coadiuvato dal Gruppo di supporto alle attività del RPCT provvederà a:

- monitorare periodicamente il PTPC, al fine di verificare lo stato di attuazione delle misure di prevenzione della corruzione ivi previste e la loro idoneità;
- svolgere stabilmente un'attività di controllo sull'attuazione da parte delle strutture dell'Ateneo degli obblighi di pubblicazione previsti dalla normativa vigente;
- segnalare i casi di inadempimento, ritardato adempimento o di adempimento parziale degli obblighi di pubblicazione al RPCT;
- segnalare al RPCT le disfunzioni inerenti all'attuazione delle misure in materia di prevenzione della corruzione e di trasparenza.

Tra gli obiettivi di performance è previsto il monitoraggio del PTPC; il Direttore Generale, a cui è attribuito tale obiettivo, ha il compito di definire le modalità di conduzione del monitoraggio e di condividere e formare gli addetti coinvolti nel processo circa le modalità individuate.



## TUTELA DEL WHISTLEBLOWER

Il Consiglio di Amministrazione nella seduta del 22.12.2016 ha adottato il Regolamento per la tutela del dipendente pubblico che segnala illeciti, in cui 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](#).

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 altri 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:
  - o Responsabile della struttura a cui è ascrivibile il fatto, per l'acquisizione di elementi istruttori, se non vi sono ipotesi di reato;
  - o Ufficio dei Procedimenti Disciplinari per l'avvio della relativa azione, se il fatto è commesso dal personale tecnico-amministrativo;
  - o Il Collegio di Disciplina se il fatto è commesso dal personale docente o ricercatore;
  - o 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;
  - o Autorità giudiziaria, Corte dei Conti, ANAC;
  - o Dipartimento della Funzione Pubblica;
  - o 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 5.3](#)), 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 - Misure per la trasparenza

Una parte del PIAO deve necessariamente riguardare la programmazione degli obiettivi e dei flussi procedurali per garantire la trasparenza amministrativa (come richiamato nell'[allegato 5.2](#)). Essa costituisce presupposto per realizzare una buona amministrazione ma anche misura di prevenzione della corruzione, come la stessa Corte Costituzionale ha evidenziato nella sentenza n° 20/201918, laddove considera la legge 190/2012 "principio-argine alla diffusione di fenomeni di corruzione". Il ruolo di primo piano che il legislatore ha attribuito alla trasparenza si arricchisce oggi, a seguito dell'introduzione del PIAO, con il riconoscimento del suo concorrere alla protezione e alla creazione di Valore Pubblico.





Essa favorisce, in particolare, la più ampia conoscibilità dell'organizzazione<sup>15</sup> e delle attività che ogni amministrazione o ente realizza in favore della comunità di riferimento, degli utenti, degli stakeholder, sia esterni che interni.

Viste le continue innovazioni normative in materia di trasparenza, la sezione "Amministrazione Trasparente" del sito dell'Università di Bergamo è in costante aggiornamento.

Alla sezione "[Amministrazione trasparente](#)" si accede direttamente dall'*homepage* ed immediatamente si visualizza una schermata di presentazione contenente i riferimenti normativi e i contatti (indirizzo e-mail e numero di telefono) del Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza.

I documenti sono pubblicati per lo più in .pdf/A (salvo i casi in cui la normativa preveda altre forme: tabelle, interrogazioni on-line, .xml) formato diventato formalmente uno standard aperto, pertanto facilmente visualizzabili e stampabili da tutte le piattaforme. Inoltre, per tutti i contenuti informativi pubblicati sono indicati i riferimenti normativi, l'oggetto e il periodo cui si riferiscono, sia per quanto riguarda le indicazioni riportate nella pagina web in cui sono caricati, sia nel file medesimo, così che, se l'accesso avviene tramite motori di ricerca, sia facilmente individuabile la natura e la validità dei dati.

I dati oggetto di pubblicazione obbligatoria vengono mantenuti per un periodo di 5 anni decorrenti dal primo gennaio dell'anno successivo a quello da cui decorre l'obbligo di pubblicazione e comunque fino a che gli atti pubblicati producono i loro effetti, fatti salvi i diversi termini previsti dalla normativa vigente.

Nell'anno 2022 è stato pubblicato trimestralmente il dato relativo al numero di accessi alla sezione "Amministrazione trasparente". Il servizio Google Analytics utilizzato per la rilevazione del numero di accessi è stato sospeso il 13 gennaio 2023 allo scopo di individuare una soluzione alternativa alla luce del provvedimento dell'Autorità Garante n. 224 del 9 giugno 2022. Si precisa infine che una serie di dati sono caricati direttamente nelle pagine web dei singoli servizi, in quanto di più immediata reperibilità per l'utente. In questo caso, per evitare duplicazioni, l'assolvimento dell'obbligo di pubblicazione nella sezione in oggetto, avviene tramite un collegamento ipertestuale.

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 affari generali e legali.

Al NUV, 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;

---

<sup>15</sup> Si segnala che anche "Ateneo Bergamo S.p.A.", società totalmente controllata dall'Università, organizza la sezione del proprio sito denominata "Società trasparente", nel rispetto delle novità introdotte dal D.lgs. 97/2016. Al sito della società è possibile accedere dalla home page del sito dell'Università.



- 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.

Solo attraverso la partecipazione corale dei collaboratori e dei Responsabili risulta possibile, nella condizione di criticità che caratterizza l'organico dell'Università, orientare la macchina amministrativa in modo che gli obiettivi definiti dal legislatore siano conseguiti. Il personale ha cura della raccolta delle informazioni, considerando che la qualità dei dati da pubblicare rappresenta un valore essenziale. La tabella riepilogativa contenente gli obblighi di pubblicazione, con l'indicazione del responsabile del servizio che effettua la pubblicazione e i riferimenti normativi è reperibile all'[allegato 5.5](#)

---



## SEZIONE 3 - ORGANIZZAZIONE E CAPITALE UMANO

### 3.1 - Organizzazione del lavoro agile

#### CONDIZIONALITÀ E FATTORI ABILITANTI, BASELINE E 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 presente 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, fatte salve le disposizioni nel tempo vigenti per la tutela dei lavoratori fragili.

Il lavoro agile prevede che la prestazione lavorativa venga eseguita in parte all'interno di locali universitari e in parte all'esterno, ma senza stabilire una postazione fissa. Non ci sono vincoli di spazio e tempo, l'unico vincolo sono i limiti di durata massima dell'orario di lavoro giornaliero e settimanale, derivanti dalla legge e dalla contrattazione collettiva. Si può lavorare da qualsiasi luogo (dentro e fuori l'Ateneo), non si timbra un cartellino, non si fanno pause in orari predefiniti. L'Università e il dipendente ridefiniscono in maniera flessibile le modalità di lavoro e quello su cui ci si focalizza è il raggiungimento di obiettivi e risultati.

Per tutto l'anno 2023, i Responsabili delle strutture organizzano 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. 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. 243 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, è stata 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.

## **OBIETTIVI ALL'INTERNO DELL'AMMINISTRAZIONE, CON SPECIFICO RIFERIMENTO AI SISTEMI 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.



Per gli anni 2023 e 2024, pertanto, si è imposta una riflessione circa l'adeguatezza complessiva del SMVP. Il SMVP è stato, infatti, aggiornato in coerenza con la nuova organizzazione del lavoro che l'Amministrazione sta adottando, che comporta una revisione dei modelli organizzativi e un adattamento delle tecnologie digitali al lavoro agile. A tal proposito, si è già provveduto a consolidare l'accessibilità dall'esterno di molte banche dati dell'Ateneo e il generalizzato utilizzo di *computer* portatili dotati di *docking station*.

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. Gli strumenti di rilevazione e di verifica periodica dei risultati conseguiti consistono in schede di rilevazione, somministrate periodicamente ai responsabili delle unità organizzative in forma digitale, attraverso le quali i Dirigenti e la Direzione Generale possono monitorare gli andamenti individuali e di struttura e i conseguenti impatti interni ed esterni del lavoro agile. 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 ma, 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. Sono, inoltre, coinvolti nella mappatura e reingegnerizzazione dei processi di lavoro compatibili con il lavoro agile, secondo l'agenda dettata dal progetto IMPROVE.

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 NUV, 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.

Al fine di programmare in ottica triennale l'implementazione consapevole del lavoro agile, l'Amministrazione, oltre alla generale considerazione dei profili professionali e del tipo di attività volta, terrà ancora conto delle seguenti tre dimensioni: stato di salute organizzativa, stato di salute professionale e digitale, stato di salute economica.

Salute organizzativa: 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**. A tal fine, ha aderito al Progetto delle competenze digitali Syllabus lanciato nel mese di febbraio 2022 dal Dipartimento della funzione pubblica.



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);

## **CONTRIBUTI AL MIGLIORAMENTO DELLE PERFORMANCE, IN TERMINI DI EFFICIENZA E DI 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 (2023-2024-2025) 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 (2023-2024-2025) 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.

In relazione alle risultanze della misurazione degli impatti del lavoro agile sulla *performance* dell'anno 2022, prevista nel corso del 2023, l'Amministrazione valuterà se permangano le condizioni per il mantenimento della concessione generalizzata dell'istituto, che caratterizza la fase di avvio del progetto. Qualora le suddette risultanze suggeriscano un minimo ridimensionamento nei numeri del personale che fruisce del lavoro a distanza, l'Amministrazione ha intenzione di procedere attraverso l'emanazione di un bando annuale ed ha già in programma una serie di criteri di priorità da considerare per la concessione del beneficio, di seguito riassunti:

- 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 in progressione;
- 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.

## 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>16</sup> emanate ai sensi dell'articolo 6-ter del decreto.

---

<sup>16</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



Il documento è stato elaborato in coerenza con il PiSA e la pianificazione pluriennale della performance. Il piano triennale tiene altresì conto dell'articolo 7, comma 6 del decreto legislativo 29 marzo 2012, n. 49<sup>17</sup> e del relativo DPCM del 28 dicembre 2018<sup>18</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. Pertanto il presente piano potrà essere realizzato pienamente solo a condizione che vengano superati alcuni 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 permettono 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.

L'Ateneo ha bisogno 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 duplice 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.

---

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.

<sup>17</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>18</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





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), 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 2021, pari a € 113.289<sup>19</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>20</sup>. In particolare, a ciascun ateneo viene assegnata: una quota di punti organico base pari al 50% del *turn over* di Ateneo<sup>21</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>19</sup> DM n.1096/2021 – Punti Organico 2021

<sup>20</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>21</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>22</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>23</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>24</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>25</sup>.
- rispetto dei limiti per le spese di personale e per le spese per indebitamento.

<b>Indicatori ex D.lgs 49/2012</b>	2017	2018	2019	2020	2021
Indicatore di spese per personale (ISP) valore di riferimento ≤ 80%	55,07%	53,19%	54,99%	53,17%	51,3%
Indice di sostenibilità finanziaria (ISEF) valore di riferimento ≥ 1	1,41%	1,47%	1,42%	1,54%	1,54%
Indice di indebitamento valore di riferimento ≤ 15%	3,47%	3,02%	3,01%	2,66%	2,25%

A fronte di questa situazione, all'Università di Bergamo sono stati assegnati nell'anno 2022 22,87 punti organico, pari al 139% 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 amministrativo con profili professionali in settori particolarmente carenti e strategici per le linee di sviluppo dell'Ateneo.

<sup>22</sup> Legge 30 dicembre 2010, n. 240, art. 18, c. 4

<sup>23</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>24</sup> Decreto legislativo 29 marzo 2012, n. 49, art. 4, c. 2, lett. a)

<sup>25</sup> Decreto legislativo 29 marzo 2012, n. 49, art. 4, c. 2, lett. c)

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 31/12/2022.

### 3.2.1 - Personale Docente

<b>Personale docente e ricercatore in servizio*, confronto 2020-2022</b>									
Ruolo	2020			2021			2022		
	unità	p.o.	euro	unità	p.o.	euro	unità	p.o.	euro
PO	91	91		111	111		119	119	
PA	161	112,70		163	114,1		181	126,7	
RTI	48	24		43	21,5		26	13	
RTD a)**	40		2.002.150	24		1.206.683	50		2.512.473
RTD b)	35	17,5		65	32,5		84	42	
<b>Totale</b>	<b>375</b>	<b>245,2</b>		<b>406</b>	<b>279,1</b>		<b>460</b>	<b>300,7</b>	

\* 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, come già detto in più occasioni, è davvero critica. Di seguito si riepiloga la [composizione del Personale tecnico amministrativo](#) negli ultimi tre anni.

<b>Personale Tecnico Amministrativo in servizio confronto 2012-2022</b>			
suddiviso per ruolo e per strutture incluso personale in comando in entrata e personale a t. determinato			
Ruolo	31.12.2020	31.12.2021	31.12.2022
DG	1	1	1
Dirigenti	2	3	4
EP	8	8	7
D	71	74	88
C	154	157	170
B	13	14	11
CEL	8	7	5
<b>Totale</b>	<b>257</b>	<b>264</b>	<b>285</b>

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 14 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. 102676 del 19.02.2021) per il periodo 2021–2025 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 31.12.2019, un incremento generale, quantificato in 33 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 2022 -2024 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 (Atenei non telematici) riferiti al 2021:

- Rapporto studenti/docenti = 31,9
- Rapporto studenti/PTA = 29,7
- Rapporto docenti/PTA = 0,9

<b>Sinottico Personale</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>
Studenti	18.070	19.622	22.178	21.370	21.090
Personale amministrativo	218	234	257	264	285
<b>Rapporto studenti/Pta</b>	82,9	83,9	86,3	81,0	74,0
Personale dedicato alla ricerca e alla didattica	740	712	758	775	778
<b>Rapporto studenti/Personale dedicato a ricerca e didattica</b>	24,4	27,6	29,3	27,6	27,1
Docenti e ricercatori	346	366	375	406	460
<b>Rapporto studenti/docenti e ricercatori</b>	52,2	53,6	59,1	52,6	45,9
<b>Rapporto docenti e ricercatori / PTA</b>	1,6	1,6	1,5	1,5	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:

- 20% dei p.o. sia assegnato sulla base della proposta del Rettore per il reclutamento con finalità di sviluppo 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, sulla ricerca e terza missione e sulla qualità del reclutamento dei Dipartimenti.

I principi alla base del nuovo **sistema premiale di riparto dei p.o.**<sup>26</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.

---

<sup>26</sup> Per una visione dettagliata del documento si rinvia alla delibera di approvazione.



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 di personale del PIAO, che viene approvato dal Consiglio di Amministrazione entro il 31 gennaio di ogni anno.

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.

I Dipartimenti dovranno far pervenire la deliberazione dei propri Consigli in materia entro il 31 dicembre di ogni anno, relativamente al triennio successivo. Per l'anno di transizione 2023, il termine è quello dell'approvazione dei primi Piani strategici dei Dipartimenti, stimato al termine del primo trimestre.

Risultano, al momento, disponibili le seguenti risorse in termini di punti organico, da utilizzare nel triennio 2023-2024:

- Quota già disponibile ai Dipartimenti: 4,29 p.o.
- Quota già disponibile al Rettore: 6,59 p.o.
- Quota da attribuire: 14,57 p.o.

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

- Anno 2023: 12,70 p.o.
- Anno 2024: 1,00 p.o.
- Anno 2024: 3,20 p.o.

Il presente piano sarà aggiornato, secondo questo grado di dettaglio, già in fase di aggiornamento 2024-2026.

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 verrà gradualmente implementato nel corso del 2023, attraverso provvedimenti attuativi del Direttore Generale che definiscano, 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**<sup>27</sup>:

---

<sup>27</sup> 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

Considerato che la retribuzione di posizione del personale titolare di posizione organizzativa è finanziata dal fondo per il salario accessorio, sia per il personale di cat. EP che per il personale di cat. D, e che le suddette risorse non risultano, al momento, incrementabili a causa dei vincoli di finanza pubblica al momento vigenti, risulta in questa fase fortemente preclusa la possibilità di selezionare (sia all'interno che dall'esterno) i responsabili cui affidare le singole strutture nell'ottica di valorizzazione delle professionalità; pertanto per molte strutture già attive e per molte da attivare sulla base del disegno di riorganizzazione presentato a dicembre 2022 sono previste **responsabilità ad interim** nelle more della disponibilità delle risorse necessarie all'individuazione dei collaboratori cui affidare le posizioni vacanti. L'Amministrazione prevede di finalizzare nell'anno 2023 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>
1	CAT EP - Biblioteche	0,40
1	CAT D - Anagrafe prestazioni	0,30
1	CAT D - Supporto organi	0,30
1	CAT D - Supporto RPCT	0,30
1	CAT D - Appalti	0,30
1	CAT D - Affari legali	0,30
1	CAT D - Ingegnere civile / architetto	0,30
1	CAT D - Comunicazione	0,30
1	CAT C - Welcome Office	0,25
	<b>Totale</b>	<b>2,75</b>

Al netto della suddetta programmazione, residuano al momento 12,24 punti organico, che si prevede di utilizzare, nel corso del triennio<sup>28</sup>, secondo le seguenti [modalità](#):

<b>Anni e residui</b>	<b>p.o.</b>	<b>EP (0,40 p.o.)</b>	<b>D (0,30 p.o.)</b>	<b>C (0,25 p.o.)</b>	<b>B (0,20 p.o.)</b>
2023	3,9	1	5	8	0
2024	4,3	2	5	8	0
2025	3,9	1	5	8	0
<b>Totale</b>	<b>12,10</b>	<b>1,60</b>	<b>4,50</b>	<b>6,00</b>	<b>0</b>

<sup>28</sup> Il turn over previsto nel triennio di riferimento sulla base dei collocamenti a riposo al momento ipotizzabili, pari a circa 3 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 pervenire alla definizione puntuale degli interventi formativi saranno acquisiti i pareri consultivi ai 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.

A seguito dell'analisi effettuata, relativamente alle esigenze del personale tecnico-amministrativo, le proposte saranno ricondotte a specifiche aree tematiche. In continuità col precedente Piano 2021-2022, si prevede possa essere consolidata l'organizzazione di eventi nelle seguenti direzioni:

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 20.12.2022 di Approvazione del Bilancio unico di Ateneo di previsione annuale 2023 e triennale 2023-2025, 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	€ 80.000,00
Oneri per missioni del personale pta	missioni/esperienze formative esterne	€ 35.000,00
Formazione e missioni Dirigenti		€ 25.000,00
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>€ 155.000,00</b>



### 3.3.1 - Fasi del processo formativo

Il processo è articolato nelle seguenti fasi:

#### 1. INDIVIDUAZIONE FABBISOGNI FORMATIVI E ORGANIZZAZIONE DEGLI EVENTI

L'analisi del fabbisogno formativo avviene previa somministrazione ai dipendenti di apposito questionario, predisposto dall'Area Risorse Umane in modo da garantire il progressivo coinvolgimento di tutto il personale nella partecipazione ai corsi. Nel questionario sono indicati gli ambiti della formazione. Nella compilazione del questionario, oltre a indicare gli ambiti già previsti, i dipendenti possono proporre ulteriori eventuali materie di interesse, correlate alle specifiche funzioni svolte. Il Piano è strutturato con il diretto coinvolgimento dei Responsabili delle strutture quali parte attiva nell'attuazione del processo formativo. Nella stesura del Piano l'Amministrazione garantisce, con criteri di rotazione, pari opportunità ai dipendenti. Elementi qualificanti di ciascuna attività formativa sono:

- titolo e programma del corso;
- obiettivi di apprendimento;
- eventuali prerequisiti per l'accesso;
- profilo dei destinatari;
- durata in ore;
- metodologia didattica (in presenza o in modalità e-learning);
- modalità di verifica dell'apprendimento.

Per ogni corso o attività di formazione può essere stabilito un numero minimo di partecipanti necessari per la sua attivazione e un numero massimo per sessione, al fine di assicurarne la fruibilità in maniera ottimale.

#### 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.

### 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.

### 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.

### 3.4 - 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>29</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 Eguaglianza 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>29</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.

Con l'introduzione, nell'autunno 2022, del nuovo [Modello AVA3 ANVUR](#), è risultata ancor più esplicita e pressante la necessità di implementare sistemi di monitoraggio strategico e operativo, come testimonia la [selezione degli "Aspetti da Considerare"](#) richiamata di seguito.

<b>AVA3 e Monitoraggio: Aspetti da Considerare</b>	
<b>A.1.3</b>	L'Ateneo declina la visione in politiche, strategie, obiettivi (strategici e operativi) riportati nei documenti di pianificazione strategica e operativa e di bilancio, accessibili ai portatori di interesse (interni ed esterni).
<b>A.1.4</b>	Gli obiettivi strategici e operativi sono chiaramente definiti, quantificati tramite opportuni indicatori e target, realizzabili e verificabili, tengono conto del contesto di riferimento, delle competenze e risorse disponibili, delle potenzialità di sviluppo globale dell'Ateneo, delle indicazioni ministeriali e anche dei risultati conseguiti nei cicli di pianificazione precedenti e dei processi di monitoraggio e valutazione interna ed esterna. Gli obiettivi sono chiaramente comunicati al personale e alle strutture interessate.
<b>A.3.1</b>	L'Ateneo predispone e implementa un efficace sistema di monitoraggio delle politiche, delle strategie, dei processi e dei risultati conseguiti, utilizzando strumenti e indicatori che comprendono almeno quelli predisposti dal Ministero e dall'ANVUR.
<b>B.1.2.4</b>	L'Ateneo attua una programmazione delle attività del personale tecnico-amministrativo, corredata da obiettivi di struttura organizzativa e individuali, in modo tale da garantire il perseguimento degli obiettivi strategici e operativi dell'Ateneo e dei Dipartimenti e da supportare le attività dei Corsi di Studio e dei Dottorati, assegnando premi e/o incentivi sulla base di criteri che riconoscono il merito e il contributo del personale al raggiungimento di risultati positivi per l'Ateneo.
<b>B.5.1.1</b>	L'Ateneo dispone di uno o più sistemi informativi integrati per l'acquisizione, la validazione, l'elaborazione, l'archiviazione, l'utilizzo e la condivisione di dati, informazioni e conoscenze di origine interna ed esterna, assicurandone la correttezza, l'affidabilità, la sicurezza, la protezione e la rilevanza ai fini della pianificazione strategica, della gestione operativa, dell'Assicurazione della Qualità e del raggiungimento degli obiettivi.

Per quanto concerne il monitoraggio degli indicatori di impatto, riferiti alla [creazione di Valore Pubblico](#), giova ricordare che - come specificato nella sezione relativa - al momento di approvazione del PIAO l'Ateneo ha terminato la fase ricognitiva dei fabbisogni ma devono ancora essere definiti gli indicatori puntuali per il monitoraggio delle prestazioni strategiche da fonti diverse da quelle ministeriali.

Per gli aspetti legati al [Ciclo della Performance](#) e all'[Anticorruzione](#) si rimanda rispettivamente alle Sezioni dedicate, che esplicitano peraltro il ruolo del NUV 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 2023**

### **5.2 - Anticorruzione: normative di riferimento**

### **5.3 - Tabella dei Procedimenti Amministrativi**

### **5.4 - Tabella della Mappatura dei processi ai fini anticorrittivi**

### **5.5 - Tabella degli obblighi di pubblicazione ai fini della trasparenza**