



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI BERGAMO
SERVIZI AMMINISTRATIVI GENERALI

IL PIANO DELLA PERFORMANCE DELL'UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI BERGAMO 2013-2015



1. Presentazione del Piano della Performance

Il D.Lgs. 150/2009 introduce un nuovo quadro normativo nell'ambito dell'organizzazione del lavoro pubblico, nell'intento di migliorare la qualità dei servizi erogati ai cittadini e ottenere adeguati livelli di produttività del settore pubblico. In tale contesto s'inserisce l'obbligo per ogni Pubblica Amministrazione di redigere un Piano della Performance, ossia un documento programmatico triennale che individua gli indirizzi e gli obiettivi strategici e operativi e definisce gli indicatori per la misurazione e la valutazione della performance dell'Amministrazione nonché gli obiettivi assegnati al personale dirigenziale e relativi indicatori.

Nel presente documento vengono individuate le linee strategiche, così come ricavate dai documenti di programmazione dell'Ateneo, sulla base di un'attenta analisi delle esigenze dei propri utenti oltre che del contesto economico e sociale in cui è inserita l'Università.

Occorre rilevare che la norma citata ha come riferimento l'attività svolta dal personale tecnico-amministrativo e non anche del personale docente, pertanto fa riferimento solo alle attività di supporto alla didattica e alla ricerca. Tale limitazione non permette quindi una visione più complessiva dell'azione dell'Università, che vede la propria centralità nell'organizzazione dell'attività di formazione e di ricerca e che ha come soggetto principale il corpo docente organizzato nell'ambito delle strutture didattico-scientifiche.

Il Piano definisce dunque gli elementi su cui si baserà la misurazione e la valutazione della performance della struttura amministrativa, mentre l'azione più complessiva dell'Ateneo e della sua performance è oggetto di valutazione da parte della neonata Agenzia Nazionale per la Valutazione del Sistema Universitario e della Ricerca (ANVUR), subentrata al Comitato Nazionale per la Valutazione del Sistema Universitario (CNVSU) e al Comitato di Indirizzo per la Valutazione della Ricerca (CIVR), organismi che già avevano posto in essere azioni di monitoraggio dell'attività svolta da ciascuna Università.

Tali valutazioni sono funzionali anche all'assegnazione di una quota del Fondo di Finanziamento Ordinario (FFO), il finanziamento statale che costituisce la principale fonte di entrata per le Università italiane.



SOMMARIO

1. Presentazione del Piano della Performance.....	2
2. Sintesi delle informazioni di interesse per i cittadini e gli stakeholder esterni.....	4
3. Identità.....	5
4. Analisi del contesto esterno e interno.....	6
5. Dagli obiettivi strategici ai piani d'azione.....	9
6. Obiettivi assegnati ai Dirigenti e Responsabili di Servizio.....	12
7. Processo seguito e azioni di miglioramento del ciclo.....	12
8. Allegati.....	14



2. Sintesi delle informazioni di interesse per i cittadini e gli stakeholder esterni

Caratteristiche organizzative (didattica e ricerca)

Con l'entrata in vigore della L. 240/2010 gli assetti organizzativi e gestionali dell'Ateneo sono stati modificati, determinando la seguente articolazione:

- **Dipartimenti:** sono la struttura in cui si valorizzano e si coordinano le risorse umane per le attività di didattica e di ricerca; al Dipartimento è attribuita autonomia amministrativa, finanziaria e di spesa nei limiti e con le modalità previste dal Regolamento per l'Amministrazione, la Finanza e la Contabilità;
- **Centri di Ricerca:** svolgono attività di ricerca su progetti scientifici promossi dall'Università anche sulla base di partecipazione a progetti di altri Enti e di contratti e convenzioni;
- **Centri di Servizio:** gestiscono servizi specifici, attrezzature e strumentazioni complesse, attività di studio, formazione e qualsiasi altra attività connessa alle proprie finalità;
- **Centri di Ricerca e di Servizio:** per entrambe le finalità indicate nei due punti precedenti;
- **Centri** per la gestione dei Corsi di formazione post-laurea (Master e Corsi di perfezionamento).

Il processo di riorganizzazione operato a seguito dell'entrata in vigore della L. 240/2010 ha comportato la disattivazione dall'1.10.2012 delle precedenti strutture (Facoltà e Dipartimenti) che coordinavano l'attività didattica e di ricerca. Contestualmente sono stati attivati 6 Dipartimenti che, in coerenza con quanto previsto dalla L. 240/2010, hanno competenza sia per la gestione della didattica che dell'attività di ricerca.

I Dipartimenti attivati dall'1.10.2012 sono:

- Dipartimento di Giurisprudenza;
- Dipartimento di Ingegneria;
- Dipartimento di Lettere e Filosofia;
- Dipartimento di Lingue e Letterature Straniere;
- Dipartimento di Scienze aziendali, economiche e metodi quantitativi;
- Dipartimento di Scienze Umane e Sociali.

I Centri di Ateneo sono 12, 9 di ricerca, 2 di servizio e 1 di gestione dei corsi di formazione post-lauream:

- Centro per la Qualità dell'Insegnamento e dell'Apprendimento;
- Centro Studi sul Territorio "Lelio Pagani";
- Centro sulla Cooperazione Internazionale;
- Centro per la Gestione dell'Innovazione e del Trasferimento Tecnologico;
- Centro per la nuova imprenditorialità giovanile e familiare;
- Centro Cisalpino Institute for Comparative Studies in Europe (CCSE);
- Human Factors and Technology in Healthcare (HTH);
- Centro Arti Visive;
- Centro di ricerca sulla complessità;
- Centro Competenza Lingue;
- Centro per le tecnologie didattiche e la comunicazione;
- Centro SDM School of Management.

L'offerta formativa

I percorsi formativi attivati presso l'Università degli Studi di Bergamo sono: Laurea triennale, Laurea Magistrale, Magistrale a ciclo unico, Master di I e II livello, Corsi di perfezionamento e Dottorati di ricerca.



L'offerta formativa è strutturata in 14 corsi di laurea triennali, 18 corsi di laurea magistrale di cui 3 interamente in lingua inglese, 1 corso di laurea magistrale a ciclo unico. Inoltre nell'a.a. 2012/2013 sono stati attivati 18 tirocini formativi attivi (TFA).

Organi centrali di Ateneo

Gli organi centrali dell'Ateneo previsti dallo Statuto, sono: il Rettore, il Senato Accademico, il Consiglio di Amministrazione, il Direttore Generale, il Collegio dei Revisori dei Conti, il Nucleo di Valutazione.

Al Rettore è attribuita la rappresentanza legale dell'Università. Spettano al Rettore le funzioni di indirizzo, di iniziativa e di coordinamento delle attività scientifiche e didattiche. Il Rettore è responsabile del perseguimento delle finalità dell'Università, da realizzarsi secondo criteri di qualità e nel rispetto dei principi di efficacia, efficienza, trasparenza e promozione del merito (art.16 Statuto)

Il Senato Accademico esercita tutte le funzioni relative alla programmazione e al coordinamento delle attività didattiche e di ricerca dell'Ateneo (art. 19 Statuto).

Il Consiglio di Amministrazione svolge funzioni di indirizzo strategico, di approvazione della programmazione finanziaria annuale, pluriennale e del personale, nonché di vigilanza sulla sostenibilità finanziaria delle attività dell'Ateneo (art. 21 Statuto).

Al Direttore Generale è attribuita, sulla base degli indirizzi forniti dal Consiglio di Amministrazione, la complessiva gestione e organizzazione dei servizi, delle risorse strumentali e del personale amministrativo e tecnico dell'Ateneo (art. 24 Statuto).

Il Collegio dei Revisori dei Conti è l'organo cui spetta il controllo sulla regolarità della gestione amministrativa e contabile dell'Ateneo (art. 26 Statuto).

Al Nucleo di Valutazione di Ateneo compete la valutazione interna delle attività didattiche e di ricerca, degli interventi di sostegno al diritto allo studio e della gestione amministrativa, attraverso la verifica della produttività della didattica e della ricerca, del corretto utilizzo delle risorse pubbliche, nonché del buon andamento dell'azione amministrativa (art. 28 Statuto).

3. Identità

L'amministrazione "in cifre"

L'Università degli Studi di Bergamo è articolata in tre poli: il polo umanistico dislocato su più sedi di Bergamo Alta, comprende i Dipartimenti di Scienze Umanistiche e Sociali, di Lingue e Letterature straniere, di Lettere e Filosofia; il polo economico-giuridico situato in Bergamo Bassa, comprende i Dipartimenti di Giurisprudenza e di Scienze aziendali, economiche e metodi quantitativi, con una sede staccata a Treviglio; il polo ingegneristico si trova nel Comune di Dalmine, a pochi chilometri dalla città di Bergamo.

Gli studenti iscritti all'Università degli Studi di Bergamo nell'a.a. 2012/2013 sono poco più di 15.000, confermando l'importante trend di crescita dell'Ateneo che ha caratterizzato l'ultimo decennio.

Sono assegnati all'attività didattica e di ricerca 62.039 mq di spazio, pari a 4 mq per studente.

Il personale tecnico-amministrativo in servizio all'1.01.2013 è pari a 212 unità di cui 3 Dirigenti a tempo indeterminato (1 in aspettativa con l'incarico di Direttore Generale); il numero di collaboratori ed esperti linguistici è pari a 12; il numero di docenti e ricercatori in servizio alla medesima data è pari a 331 unità.

Mandato istituzionale e Missione

Il mandato istituzionale dell'Università degli Studi di Bergamo è ben esplicitato dall'art. 1 del nuovo Statuto dell'Università degli Studi di Bergamo, adottato ai sensi della Legge 240/2010, pubblicato il 6 marzo 2012 sulla Gazzetta Ufficiale n. 55/2012:

1. L'Università degli Studi di Bergamo - di seguito denominata Università o Ateneo - è una istituzione pubblica dotata di personalità giuridica, che persegue senza scopi di lucro la finalità della formazione intellettuale e della ricerca scientifica e tecnologica.



2. In attuazione dell'art. 33 della Costituzione, l'Università ha autonomia statutaria, didattica, scientifica, organizzativa, amministrativa, finanziaria e contabile nei limiti della legislazione vigente.
3. L'Università è una comunità di studenti, docenti, ricercatori e personale amministrativo e tecnico e di servizio. Essa persegue i propri fini nel rispetto e per la promozione della persona umana, con il concorso responsabile di tutte le componenti.
4. Con riferimento alle tematiche attinenti alle proprie finalità istituzionali, l'Università favorisce sia il confronto ed il rapporto con le realtà istituzionali, sociali, culturali e produttive locali, nazionali ed internazionali, sia progetti di sviluppo interuniversitario nell'ambito delle politiche della cooperazione internazionale.

Al centro dell'azione dell'Ateneo vi sono gli studenti e le loro famiglie, che rappresentano i principali portatori d'interesse: l'attenzione all'erogazione di una formazione di qualità rappresenta quindi la prima preoccupazione dell'Università. L'azione formativa non può però essere disgiunta da una continua attività di ricerca, da parte del corpo docente e ricercatore, poiché tale connubio caratterizza la formazione di livello universitario, distinguendola significativamente da quella dei livelli inferiori.

Formazione e ricerca devono poi costantemente interagire con il contesto locale, nazionale e internazionale costruendo un dialogo proficuo che contrasti la tentazione di autoreferenzialità e permetta di allargare gli orizzonti.

4. Analisi del contesto esterno e interno

4.1 Accenni al contesto esterno

La realtà economica e produttiva bergamasca è caratterizzata da una significativa presenza del settore industriale, che permane tuttora nonostante si sia registrata, negli ultimi anni, una tendenza all'aumento del settore terziario.

Come nel resto del Paese, nell'ultimo periodo si sono manifestati segnali sempre maggiori di crisi del ciclo industriale, anche se la caduta della produzione è risultata più contenuta rispetto a quanto rilevato su scala nazionale. Il contenimento delle perdite è dovuto in parte ad una struttura produttiva sostanzialmente solida e a un maggior dinamismo a livello settoriale, anche se la flessione dei livelli produttivi non pare si possa concludere in breve tempo.

I segnali della recessione si leggono anche nei dati riguardanti il commercio con l'estero. La competitività delle esportazioni bergamasche a livello internazionale è soggetta a una duplice concorrenza di produttori: quelli di più antica industrializzazione (Germania, Francia) e quelli emergenti, in cui il costo del lavoro è molto basso. Le possibili risposte delle imprese bergamasche per aumentare la competitività sono sostanzialmente di due tipi: sviluppare fattori di competitività diversi dal prezzo, cercando un mix di innovazioni di processo e di strategie volte a creare valore aggiunto, oppure accrescere la competitività di prezzo, delocalizzando parte dei processi produttivi (quelli che non richiedono una manodopera molto qualificata) in Paesi in cui il costo del lavoro è più basso.

Per poter innovare il sistema produttivo e poter mantenere adeguati livelli competitivi è fondamentale l'investimento nelle risorse umane e nello sviluppo delle loro competenze, l'innovazione tecnologica dei processi e dei prodotti e l'attivazione di network imprenditoriali.

Per quanto riguarda il primo fattore, da anni le imprese manifatturiere bergamasche lamentano elevate difficoltà a reperire personale qualificato, soprattutto per le professioni di tipo tecnico e specialistico.

In tale contesto si inserisce l'azione dell'Università degli Studi di Bergamo, finalizzata sia alla formazione di risorse umane potenzialmente collocabili nella struttura produttiva del territorio, sia all'implementazione dell'attività di ricerca di base, ma anche applicata, volta a favorire l'innovazione.

La struttura economica e produttiva bergamasca è fortemente orientata all'internazionalizzazione, che è una dimensione pienamente assunta dall'Ateneo, tanto da farne un elemento caratterizzante



della propria azione, sia sotto il profilo dei programmi formativi che di ricerca. L'Ateneo infatti ambisce a moltiplicare le proprie relazioni internazionali, stipulando accordi con Università di altri Paesi ma anche con operatori economici stranieri, al fine di incrementare le occasioni di formazione e lavoro all'estero dei propri laureandi e laureati.

L'azione precedentemente profilata incontra dei limiti significativi nella recente evoluzione della programmazione del sistema universitario italiano: nel corso dell'ultimo triennio il Fondo di Finanziamento Ordinario (FFO) ha subito a livello nazionale una contrazione in forma cumulata pari al 5,39% mentre per l'Università di Bergamo la contrazione cumulata negli ultimi tre anni è pari al 3,76% con una previsione di variazione cumulata % per il 2013 pari al -11,7%.

Da alcuni anni inoltre sono in vigore limiti all'assunzione di nuovo personale che nell'anno 2012 sono diventati ancora più stringenti, riducendosi al 20% del turn-over.

In presenza di tale scenario è estremamente complesso definire progetti di sviluppo a lungo termine e diviene essenziale operare per salvaguardare l'offerta formativa e i livelli di ricerca esistenti.

4.2 Accenni al contesto interno: la struttura tecnico-amministrativa

La struttura organizzativa dell'Ateneo è articolata in Servizi, Uffici di Line e di Staff, Presidi e Unità di progetto. Ciascun Servizio può essere articolato in più unità organizzative, denominate Uffici.

Ai fini del presente, si distinguono per semplicità le strutture organizzative in I livello e II livello: al primo gruppo appartengono i Servizi e gli Uffici che vengono riconosciuti come Centri di Responsabilità secondo i termini e le procedure disciplinate dal vigente Regolamento AM.FI.CO, i cui Responsabili rispondono direttamente al Direttore Generale. Al secondo gruppo appartengono le Unità Organizzative che dipendono direttamente dal Responsabile del Servizio di riferimento.

Nello schema che segue sono indicati tutti i Servizi di I livello, i relativi Responsabili, la loro categoria contrattuale, le eventuali unità organizzative in cui sono suddivisi i Servizi e i relativi Responsabili.

Servizi della struttura tecnico-amministrativa - I LIVELLO -	Responsabile I LIVELLO	Cat.	Unità organizzative - II LIVELLO -	Responsabile II LIVELLO
AFFARI GENERALI, LEGALI E ISTITUZIONALI	Antonella Aponte	D	/	/
CENTRO PER LE TECNOLOGIE DIDATTICHE E LA COMUNICAZIONE*	Giuseppe Cattaneo	EP	/	/
PRESIDI DI DIPARTIMENTO:				
	Barbara Mirto	D	/	/
	Susanna Anfilocchi	D	/	/
	Caterina De Luca	D	/	/
	Nicoletta Foresti	D	/	/
	Romano Pedrali	D	/	/
	Claudia Licini	D	/	/



SERVIZI AMMINISTRATIVI GENERALI	William Del Re	DIR	Gestione procedure concorsuali e selezioni	Natalia Cuminetti
			Gestione giuridica del personale	Catia Cuccui
			Gestione economica del personale	Giovanna Gusmaroli
			Organizzazione e formazione	/
			Gestione provveditorato ed economato	Ornella Carrara
			Gestione contratti	Milena Rota
			Servizi ausiliari	Evasio Tomaselli
SERVIZI BIBLIOTECARI	Ennio Ferrante	EP	/	/
SERVIZI TECNICI DI SUPPORTO ALLA DIDATTICA	Giorgio Facchinetti	EP	/	/
SERVIZIO CONTABILITA', BILANCI E CONTROLLO	Rosangela Cattaneo	EP	/	Sergio Grazioli
SERVIZIO PER IL DIRITTO ALLO STUDIO	Vittorio Mores	DIR	/	/
SERVIZIO RICERCA E INTERNAZIONALIZZAZIONE	Morena Garimberti	EP	Ricerca e trasferimento tecnologico	/
			Internazionalizzazione	Maria Paola Riva
SERVIZIO STUDENTI	Silvia Perrucchini	EP	Segreteria studenti	Silvana Lamancusa
			Segreteria studenti Facoltà Ingegneria	Franco Maretti
UFFICIO ORIENTAMENTO STAGE E PLACEMENT	Elena Gotti	D	/	/
UFFICIO POST LAUREA E ALTA FORMAZIONE	Maria Cristina Balduzzi	D	/	/
UFFICIO RETTORATO, PROGRAMMAZIONE E SISTEMA INFORMATIVO DIREZIONALE	Maria Fernanda Croce	EP	Unità organizzativa per il coordinamento dei Centri di Ateneo	Mariangela Ravanelli

*Direttore del CTCD prof. Enrico Cavalli.

Per un'analisi più dettagliata del personale tecnico amministrativo in servizio, si rimanda alla scheda di cui all'[allegato 1](#).

Per quanto riguarda la situazione economico-finanziaria dell'Ateneo, si riportano di seguito le voci più significative del Conto consuntivo dell'anno 2011 (ad oggi non è ancora stato approvato il Conto Consuntivo 2012) e del Bilancio preventivo 2013:

Conto consuntivo 2011:

- avanzo di Amministrazione: € 13.109.555,27;
- totale entrate: € 70.469.438,85, di cui € 16.196.390,38 per tasse e contributi (esclusa tassa regionale); € 47.790.542,66 contributi di Stato, altri enti pubblici e Unione Europea; € 5.876.716,13 entrate per vendita di beni e servizi e contributi da altri soggetti; € 605.789,68 altre entrate.



Bilancio preventivo 2013:

- FFO anno 2013: € 32.400.000;
- costo personale tecnico amministrativo (esclusi i CEL) anno 2012: € 8.043.000;
- costo personale docente e ricercatore anno 2013: € 24.200.000.

5. Dagli obiettivi strategici ai piani d'azione

Per individuare le linee strategiche dell'attività amministrativa dell'Ateneo si è fatto riferimento ai principali documenti programmatici sia di natura economico-finanziaria, quali il Bilancio di Previsione 2013 (e relativo Piano degli indicatori e dei risultati attesi di Bilancio) e il Budget di Gestione 2013, sia di natura didattico-organizzativa, quali la Programmazione dell'Università degli Studi di Bergamo per il triennio 2010-2012, il Progetto di internazionalizzazione dei percorsi di studio dell'Università degli Studi di Bergamo e il progetto Teaching Quality Program (TQP), approvato dal Senato Accademico nella seduta del 17.12.2012, oltre che agli indirizzi espressi dal Rettore nel corso dei principali incontri pubblici.

Nella Relazione introduttiva al Bilancio preventivo per l'esercizio 2013 sono definite le linee di indirizzo e le azioni da perseguire nell'anno 2013 e nel triennio 2013-2015 da parte delle diverse strutture dell'Ateneo. Tali linee sono state la base per la definizione successiva delle azioni da porre in essere da parte dei vari Servizi dell'Ateneo.

Per il 2013 si è cercato di caratterizzare maggiormente i documenti relativi al Budget di gestione e al Piano della Performance: il Budget è un documento nel quale sono definite le azioni e le risorse assegnate a ciascun Responsabile di Servizio finalizzate alla gestione operativa e all'impegno della spesa; il Piano è stato redatto individuando gli obiettivi correlati alla prestazione erogata e alla qualità dei servizi offerti.

Questa distinzione non preclude il collegamento tra il Piano e il ciclo di programmazione economico-finanziaria e di bilancio in quanto la stesura degli obiettivi per entrambi i documenti è avvenuta parallelamente, garantendo in questo modo coerenza e integrazione.

Inoltre per il 2013 è stato predisposto un "Piano degli indicatori e dei risultati attesi di bilancio", parte integrante del Bilancio di previsione 2013 (così come previsto dal D.P.C.M. del 18 settembre 2012), che ha rappresentato la base di partenza per la definizione degli obiettivi posti nel Piano della performance, in particolare di quelli assegnati all'Ateneo nel suo complesso, garantendo in tal modo una maggiore coerenza tra gli obiettivi previsti nei diversi documenti.

Anche per il 2013 quindi il riferimento principale per l'individuazione delle aree strategiche è stato il documento di programmazione economico-finanziaria.

Le aree strategiche individuate sono:

- attività di supporto alla didattica;
- attività di supporto alla ricerca;
- attività istituzionale ordinaria.

All'interno di tale aree sono stati individuati gli obiettivi strategici, trasversali a tutte e tre, e i relativi obiettivi operativi.

Nella definizione degli obiettivi da inserire nel Piano si è tenuto conto delle caratteristiche che tali obiettivi devono avere, in conformità con quanto disposto dall'art. 5, c. 2 del D.lgs. 150/2009:

- rilevanti e pertinenti rispetto ai bisogni della collettività, alla missione istituzionale, alle priorità politiche e alle strategie dell'Amministrazione;
- specifici e misurabili in termini concreti e chiari;
- che apportano un miglioramento alla qualità dei servizi erogati e agli interventi;
- riferiti ad un arco temporale determinato (di norma un anno);
- confrontabili temporalmente all'interno della stessa Amministrazione.
- correlati alla quantità e qualità delle risorse disponibili.



La distinzione fra obiettivi strategici e operativi è connessa alla loro rilevanza rispetto ai bisogni della collettività e all'orizzonte temporale di riferimento. Gli obiettivi strategici fanno riferimento ad orizzonti temporali pluriennali e sono di particolare rilevanza non solo in relazione alle priorità politiche dell'Amministrazione ma, più in generale, con riferimento ai bisogni e alle attese degli stakeholder ed alla missione istituzionale, in conformità con quanto declinato nelle linee di indirizzo e nelle azioni della Relazione introduttiva al Bilancio preventivo 2013. Gli obiettivi operativi, invece, declinano l'orizzonte strategico nel breve periodo e rientrano negli strumenti di natura programmatica dell'attività dell'Amministrazione.

Gli obiettivi strategici dell'Ateneo sono stati individuati per ciascuna struttura organizzativa e articolati in obiettivi operativi. In tal modo sono stati redatti dei "piani operativi", associando uno o più indicatori a ciascun obiettivo e definendo un valore atteso (target) per l'anno 2013 e, laddove l'attività non si esaurisca nell'anno in corso, per gli anni 2014 e 2015, tenuto conto delle risorse umane disponibili e delle risorse finanziarie assegnate a ciascun Centro di Responsabilità.

Inoltre ogni obiettivo strategico è stato "pesato", considerando che il punteggio massimo raggiungibile per ogni singola Struttura o per l'Ateneo nel suo complesso è pari a 100. Pertanto, a seconda della rilevanza dell'obiettivo strategico rispetto all'attività svolta in prevalenza dal Servizio, si attribuisce un peso all'obiettivo strategico, che a sua volta è ripartito fra gli obiettivi operativi che lo declinano.

L'articolazione degli indirizzi strategici in obiettivi di breve periodo, con la definizione di indicatori di prestazione e target per le diverse unità organizzative, con la pesatura di ciascun obiettivo, consente di misurare e valutare la performance di ciascuna struttura amministrativa, attribuendo un punteggio complessivo che può variare da 0 a 100.

Per un maggior dettaglio sull'attribuzione di pesi e dei relativi punteggi in fase di verifica del conseguimento degli obiettivi posti, si rimanda al Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance, validato nella seduta del Nucleo di Valutazione del 25.11.2011 e approvato dal Consiglio di Amministrazione il 29.11.2011.

Di seguito vengono elencati gli obiettivi strategici individuati, mentre si rimanda all'allegato n. 2 per la declinazione in obiettivi operativi e per la definizione dei valori attesi, sia per l'Ateneo nel suo complesso che per ogni singola struttura di I livello (secondo la distinzione di cui al precedente paragrafo):

1. adeguamento normativo: nel 2013 l'attività amministrativa di adeguamento dei Regolamenti, delle strutture e del sistema contabile alla L. 240/2010 e al nuovo Statuto interesserà solo alcuni Servizi in quanto la maggior parte degli adempimenti connessi all'applicazione della L. 240/2010 sono stati assolti nel corso dell'anno 2012;
2. amministrazione digitale e trasparenza – implementazione processi informativi: con questo obiettivo si traduce la volontà dell'Amministrazione di proseguire il processo di informatizzazione dei servizi offerti agli utenti e del lavoro amministrativo, nella convinzione che ciò comporti un miglioramento dell'azione amministrativa, oltre che una riduzione dei costi e dei tempi di lavoro. Inoltre dal 2013 gli obblighi di trasparenza e pubblicità presuppongono un ricorso sempre maggiore alla digitalizzazione dell'attività amministrativa in quanto si rende necessario attivare apposite piattaforme on-line per la pubblicazione di dati e documenti di varia natura (così come disciplinato dal D.lgs. 33/2013);
3. Autovalutazione, Valutazione e Accreditamento (AVA): la normativa ha introdotto un nuovo sistema di valutazione dell'attività didattica e di ricerca che comporta la revisione e l'implementazione dei processi di valutazione in essere nell'Ateneo. Tale obiettivo è declinato nei Servizi che svolgono la propria attività nelle aree strategiche di supporto alla didattica e di supporto alla ricerca;
4. internazionalizzazione: è un processo che l'Ateneo ha da tempo avviato e vi è la volontà di proseguire con sempre maggiore forza lungo questa direzione. Sicuramente l'attività più significativa nell'ambito dell'internazionalizzazione è l'attivazione di tre corsi di laurea interamente in lingua inglese, che hanno la capacità di attrarre studenti e docenti stranieri.



Al fine di misurare l'internazionalizzazione dell'Ateneo nel suo complesso, sono stati individuati degli obiettivi operativi e degli indicatori, prevalentemente di tipo numerico, che consentono di cogliere l'andamento di tale percorso dal 2010 in avanti. L'attenzione si è concentrata sul grado di ricettività di studenti e docenti stranieri nel corso degli anni, sulla capacità di offerta formativa in lingua inglese e sulle possibilità, per gli studenti dell'Ateneo, di recarsi all'estero per programmi di studio o per tirocini e stage. All'interno di ciascun Servizio, invece, fanno capo a tale macro area quegli obiettivi, e relativi indicatori, che si riferiscono prevalentemente al tipo di attività amministrativa volta ad agevolare il processo d'internazionalizzazione, come per esempio la pubblicazione di moduli o guide in lingua inglese, oppure la possibilità offerta agli studenti stranieri di colloqui personalizzati per la procedura d'immatricolazione o ancora la possibilità di stipulare accordi e convenzioni con Enti o Università straniere, sia per consentire l'incremento dei progetti di ricerca internazionali, sia per le possibilità di scambio internazionale che si offrono agli studenti e al personale docente;

5. interventi infrastrutture: con tale termine ci si riferisce a tutte quelle azioni volte all'ampliamento e mantenimento delle infrastrutture (edifici e sistemi informativi). A livello dell'Ateneo nel suo complesso sono stati individuati indicatori che permettono di valutare e monitorare la qualità delle infrastrutture e degli interventi di conservazione e mantenimento degli edifici. La declinazione nei singoli servizi riguarda più strettamente le attività di sviluppo dei servizi informatici e la gestione dei cantieri aperti;
6. mantenimento struttura – attività ordinarie: come previsto dalla delibera n. 112/2010 della CIVIT, *“Fra gli obiettivi strategici da considerare all'interno del piano, va inserita anche l'efficienza ed efficacia complessiva dell'attività istituzionale ordinaria, ossia di quella parte di attività che ha carattere permanente, ricorrente o continuativo, pur non avendo necessariamente un legame diretto con le priorità politiche. Nell'attività ordinaria vengono inoltre ricompresi generalmente quei processi di lavoro che hanno come finalità il funzionamento dell'organizzazione”*. All'interno dell'Università vi sono molti Servizi che svolgono un'attività ordinaria, per la quale non esistono particolari target da raggiungere se non un più generale rispetto delle scadenze fissate per legge o sulla base di disposizioni normative;
7. miglioramento dei servizi agli utenti: questo obiettivo raggruppa tutte le attività volte al miglioramento dei servizi offerti prevalentemente agli studenti, ma anche al personale docente e al personale amministrativo e, più in generale, al cittadino che in qualche modo potrebbe interfacciarsi con l'Università. È declinato all'interno di quasi tutti i Servizi, oltre che per l'Ateneo, in quanto è strettamente collegato con l'attività amministrativa svolta da ciascuna struttura amministrativa, con la precisazione che rientra in questa macro area anche l'attenzione al livello di soddisfazione degli utenti (diversi a seconda del servizio erogato) qualora la misurazione di tale soddisfazione, nel 2012, sia stata inferiore all'80%. Diversamente rientra nell'obiettivo strategico “mantenimento struttura – attività ordinarie”. La differenza con l'obiettivo di cui al punto precedente è sostanzialmente nel tipo di prestazione che ci si attende, in quanto spesso possono appartenere a questa macro area attività di tipo ordinario ma per le quali si attiva un processo di lavoro diverso, per esempio l'informatizzazione o lo snellimento della procedura, che comporta una maggiore efficacia e efficienza della prestazione resa;
8. miglioramento dei servizi agli utenti (studenti) – progetto Teaching Quality Program (TQP): per la realizzazione di questo obiettivo strategico sono coinvolti più Servizi, in particolare quelli che afferiscono all'area strategica di supporto alla didattica. Il progetto è in fase d'avvio e si prefigge lo scopo di migliorare la qualità dei corsi di laurea, in sintonia con le esigenze che sono emerse dal confronto del Rettore, e delle altre figure di vertice dell'Amministrazione, con gli studenti. Attraverso questo programma si cerca di razionalizzare l'offerta formativa relativamente alla tempistica di messa a disposizione agli studenti di informazioni necessarie allo svolgimento della loro carriera universitaria. Il



programma è stato definito attraverso un apposito documento che contiene gli indicatori e i passaggi necessari per la sua realizzazione.

I dati che fotografano la situazione del 2012 e la previsione per il triennio 2013-2015, riferiti agli obiettivi posti alle singole Strutture Amministrative, sono stati per lo più forniti dalle stesse.

I dati degli indicatori di customer satisfaction sono stati estratti dal questionario CILEA per i laureati nell'anno 2011 e dai questionari che vengono somministrati nell'ambito della procedura di verifica per il mantenimento della certificazione di qualità.

Al fine di facilitarne la lettura, i giudizi espressi nel questionario CILEA sono stati accorpati per omogeneità in positivi e negativi, senza considerare le "non risposte" o chi non ha mai usufruito del servizio, avendo cura di riproporzionare il dato così rielaborato.

I dati che fotografano la situazione del 2012 e prevedono l'andamento dell'Ateneo nel suo complesso per gli anni 2013-2015, sono forniti da:

- Servizio Contabilità, Bilancio e Controllo, per tutto ciò che concerne costi per beni e servizi;
- Rettorato, Programmazione e Sistema Informativo Direzionale, per i dati relativi al numero degli studenti e dottorandi stranieri;
- Presidi, per il numero di docenti stranieri e insegnamenti in lingua straniera;
- Servizio Ricerca e Internazionalizzazione, per i dati relativi al numero di progetti di ricerca internazionali presentati e il numero di studenti in mobilità (entrata e uscita – per studenti in mobilità in uscita il dato è sommato a quello fornito dall'Ufficio Orientamento, Stage e Placement);
- Ateneo Bergamo S.p.A, per i dati relativi alla certificazione degli edifici, agli interventi di manutenzione e ai consumi energetici.

Per quanto non compreso in questa lista si rimanda all'U.O. Gestione giuridica del personale.

6. Obiettivi assegnati ai Dirigenti e Responsabili di Servizio

Le schede relative agli obiettivi assegnati ai Dirigenti sono riportate nell'allegato 3, con la pesatura di ogni singolo obiettivo posto al Dirigente.

Nell'allegato 4 sono riportate in ordine alfabetico tutte le schede dei Responsabili di unità organizzativa in posizione di autonomia (Responsabili dei Servizi di I livello) e anche in queste schede sono stati inseriti i pesi di ciascun obiettivo assegnato al Responsabile.

Per la misurazione e la valutazione della performance dei Dirigenti e dei Responsabili si terrà conto anche della valutazione conseguita dalla struttura organizzativa cui essi fanno capo, così come descritto nel Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance.

Occorre rilevare che tra gli obiettivi generali assegnati ai Dirigenti e a tutti i Responsabili, l'obiettivo "Adempimenti relativi agli obblighi di pubblicazione sul sito e di comunicazione ai fini della trasparenza così come previsti dalle norme vigenti, con particolare riferimento all'art. 18 del D.L. 83/2012, convertito in L. 134/2012, e alla L. 190/2012" non si intende più attuale a seguito dell'entrata in vigore del D.lgs. 33/2013 "*Riordino della disciplina riguardante, trasparenza e diffusione delle informazioni da parte delle Pubbliche Amministrazioni*" che ha abrogato l'art. 18 del D.L. 83/2012, convertito in L. 134/2012.

Pertanto l'obiettivo si intende sostituito dall'obiettivo "Adempimenti in ordine alla pubblicazione sul sito istituzionale dei dati e dei documenti secondo quanto disciplinato dal D.lgs. 33/2013 e dalla L. 190/2012"

7. Processo seguito e azioni di miglioramento del ciclo

Coerenza con programmazione economico-finanziaria e con gli ambiti della trasparenza

In considerazione di quanto espresso al punto 5, la definizione degli obiettivi nell'ambito del Piano è stata effettuata in maniera integrata con il processo di programmazione economico-finanziaria e di bilancio.



L'integrazione e il collegamento logico tra la pianificazione della performance e i documenti di programmazione economico-finanziaria vanno garantiti anche *in itinere*, rispettando la coerenza dei contenuti, del calendario con cui si sviluppano i processi di programmazione economico-finanziaria e di redazione del Piano, del coordinamento degli attori e delle funzioni organizzative coinvolte.

Il Budget viene redatto a gennaio di ogni anno, in seguito all'approvazione da parte del Consiglio di Amministrazione della Relazione previsionale programmatica triennale allegata al Bilancio di previsione. Pertanto si è ritenuto opportuno definire gli obiettivi strategici e operativi da inserire nel Piano della Performance e i relativi indicatori di prestazione, parallelamente alla stesura del Budget di Gestione, poiché in questa fase del processo il Direttore Generale, d'intesa con il Rettore, consulta ciascun Dirigente e Responsabile di Servizio di I livello per l'assegnazione delle risorse e la definizione degli obiettivi.

Inoltre nel Bilancio di previsione 2013 è stato inserito il Piano degli indicatori e risultati attesi di bilancio, redatto all'inizio del mese di gennaio 2013, che ha rappresentato la base di partenza per la definizione degli obiettivi da inserire nel Piano 2013-2015, in particolare per quelli assegnati alla struttura "Ateneo", ossia quelli per la cui realizzazione concorre la quasi totalità dei Servizi. Per tale ragione gli obiettivi, gli indicatori e i target contenuti nel Piano della Performance sono coerenti con quanto previsto dai documenti contabili.

Si sottolinea che nel Piano sono presenti obiettivi legati alla trasparenza e integrità, per lo più declinati all'interno dell'obiettivo strategico denominato "amministrazione digitale e trasparenza – implementazione processi informativi". Si è definita infatti la tempistica per l'aggiornamento del Piano triennale della trasparenza e dell'integrità, la tempistica per la revisione della sezione del sito web denominata "Trasparenza, valutazione e merito" (ora "Amministrazione Trasparente") e lo sviluppo di applicativi per la pubblicazione di dati e documenti, la definizione di "buone pratiche" per la pubblicazione dei dati, la revisione di alcuni Regolamenti circa l'accesso telematico ai dati ecc. Inoltre il Piano è integrato anche con gli obiettivi legati alla prevenzione della corruzione, così come definiti nel Piano triennale di prevenzione della corruzione 2013-2015. Ciò garantisce il coordinamento e l'integrazione fra gli ambiti relativi alla performance, alla trasparenza, all'integrità e all'anticorruzione.

Infine il Piano contiene informazione e dati relativi al contenimento della spesa (per esempio la non sostituzione del personale assente per lunghi periodi o la razionalizzazione dei costi di mantenimento della struttura) e alla digitalizzazione delle procedure amministrative nonché di alcuni dei servizi erogati.

Fasi, soggetti e tempi del processo di redazione del Piano

Pertanto, con riferimento a quanto deliberato nella seduta del Consiglio di Amministrazione del 30.11.2010, le fasi e le tempistiche per la redazione del Piano della Performance sono le seguenti:

1. l'organo di indirizzo politico-amministrativo, rappresentato dal Rettore, definisce le direttive generali contenenti gli indirizzi strategici, che di prassi vengono esplicitate nella fase di redazione e approvazione del Bilancio di previsione annuale e pluriennale;
2. il Direttore Generale in fase di redazione del Budget di Gestione, consulta Dirigenti e Responsabili al fine di assegnare risorse e obiettivi. A conclusione di tale processo predispone una proposta di Piano che garantisce una coerenza fra tempi e contenuti dei due diversi processi (Piano della Performance e Budget di Gestione);
3. il Rettore con proprio decreto adotta il Piano della Performance;
4. il personale amministrativo dei Servizi Amministrativi Generali, con il coordinamento del Dirigente e in accordo con la Direzione Generale, svolge le funzioni di monitoraggio, in ordine all'attuazione del Piano, di misurazione e valutazione della performance organizzativa e predispone la Relazione sulla Performance;
5. Il Nucleo di Valutazione monitora il funzionamento complessivo del sistema di misurazione e valutazione e valida entro il 30 giugno la Relazione sulla Performance, che evidenzia a



consuntivo i risultati organizzativi e individuali raggiunti rispetto ai singoli obiettivi programmati e alle risorse assegnate.

In sintesi si prevede di procedere nella redazione e adozione del Piano con le seguenti tempistiche:

Fasi del processo di costituzione del Piano	Soggetti coinvolti	Arco temporale
Definizione indirizzi strategici (missione dell'Ateneo)	Organi di vertice dell'Università (in primis Rettore anche se altri organi concorrono alla definizione: delegati del Rettore, Direttore Generale, CdA e Senato Accademico)	Novembre / dicembre parallelamente alla fase di predisposizione del Bilancio preventivo e pluriennale
Definizione di obiettivi strategici e operativi	Direttore Generale Dirigenti e Responsabili di Servizio	Gennaio, parallelamente alla fase di redazione del Budget di Gestione
Adozione del Piano	Rettore	Febbraio
Misurazione e valutazione della performance	Personale dell'U.O. Gestione giuridica del personale - Servizi Amministrativi Generali	Revisione di obiettivi indicatori e target tra luglio-settembre

I soggetti direttamente coinvolti per la stesura del Piano sono:

- il Direttore Generale;
- la dott.ssa Raffaella Filisetti – dipendente a tempo indeterminato, cat. C – U.O. Gestione giuridica del personale – Servizi Amministrativi Generali;
- il Nucleo di Valutazione per il monitoraggio del funzionamento complessivo del sistema.

Nel corso dell'anno 2013 è prevista la revisione del Sistema di misurazione e valutazione della Performance e del Programma triennale della trasparenza e dell'integrità, parallelamente alla revisione della sezione "Amministrazione trasparente" del sito istituzionale.

8. Allegati

- Allegato 1: scheda – analisi quali-quantitativa delle risorse umane
- Allegato 2: scheda degli obiettivi strategici e operativi assegnati alle strutture organizzative per la misurazione e la valutazione della performance organizzativa;
- Allegato 3: obiettivi operativi assegnati ai Dirigenti dell'Ateneo;
- Allegato 4: obiettivi operativi assegnati ai responsabili dei Servizi di I livello