



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI BERGAMO
SERVIZI AMMINISTRATIVI GENERALI

**IL PIANO DELLA PERFORMANCE
DELL'UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI BERGAMO
2014-2016**

SOMMARIO

SOMMARIO.....	2
Premessa.....	3
1. Identità e missione dell'Ateneo.....	3
2. Sintesi delle informazioni riguardanti l'organizzazione interno dell'Ateneo	6
3. Analisi del contesto esterno e interno.....	7
4. Dagli obiettivi strategici ai piani d'azione	9
5. Modalità di rilevazione dei dati e delle informazioni.....	13
6. Obiettivi assegnati ai Dirigenti e Responsabili di Servizio	14
7. Processo seguito e azioni di miglioramento del ciclo	14
8. Allegati	15

Premessa

Il Piano della Performance è un documento programmatico che individua gli indirizzi e gli obiettivi strategici e operativi, definisce gli indicatori per la misurazione e la valutazione della performance dell'Amministrazione e dei Responsabili di Servizio, con la finalità di migliorare la qualità dei servizi erogati ai cittadini e ottenere adeguati livelli di produttività della pubblica amministrazione.

È uno strumento organizzativo-gestionale in cui vengono esplicitati gli obiettivi strategici per lo sviluppo dell'Ateneo, declinati in obiettivi di tipo operativo, definiti in stretto collegamento con il bilancio di previsione e con gli altri 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.

Viene presa come riferimento l'attività svolta dalla struttura tecnico-amministrativa e non anche dal personale docente, pertanto le attività che vengono sistematizzate in obiettivi strategici e operativi sono sostanzialmente quelle di supporto alla didattica e alla ricerca, oltre a quelle di tipo ordinario che comprendono i processi di lavoro finalizzati al funzionamento dell'organizzazione. 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 contiene anche obiettivi riguardanti la prevenzione della corruzione e la trasparenza e si integra pertanto con il Piano triennale della prevenzione della corruzione 2014-2016 e con il Programma triennale della trasparenza e l'integrità 2014-2016.

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 dell'Agenzia Nazionale per la Valutazione del Sistema Universitario e della Ricerca (ANVUR).

1. Identità e missione dell'Ateneo

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

- il polo umanistico dislocato nelle sedi di Bergamo Alta, comprende i Dipartimenti di Scienze Umane e Sociali, Lingue, Letterature straniere e Comunicazione, Lettere e Filosofia;
- il polo economico-giuridico situato in Bergamo Bassa, comprende i Dipartimenti di Giurisprudenza e di Scienze aziendali, economiche e metodi quantitativi;
- 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. 2013/2014 sono all'incirca 15.000. Le diverse sedi universitarie hanno una superficie di circa 61.000 mq, pari a 4 mq per studente.

Il personale tecnico-amministrativo in servizio all'1.01.2014 è pari a 213 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 11; il numero di docenti e ricercatori in servizio alla medesima data è pari a 326 unità.

Mandato istituzionale e Missione

Il mandato istituzionale dell'Università degli Studi di Bergamo è ben esplicitato dall'art. 1 del nuovo Statuto:

1. L'Università degli Studi di Bergamo 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.

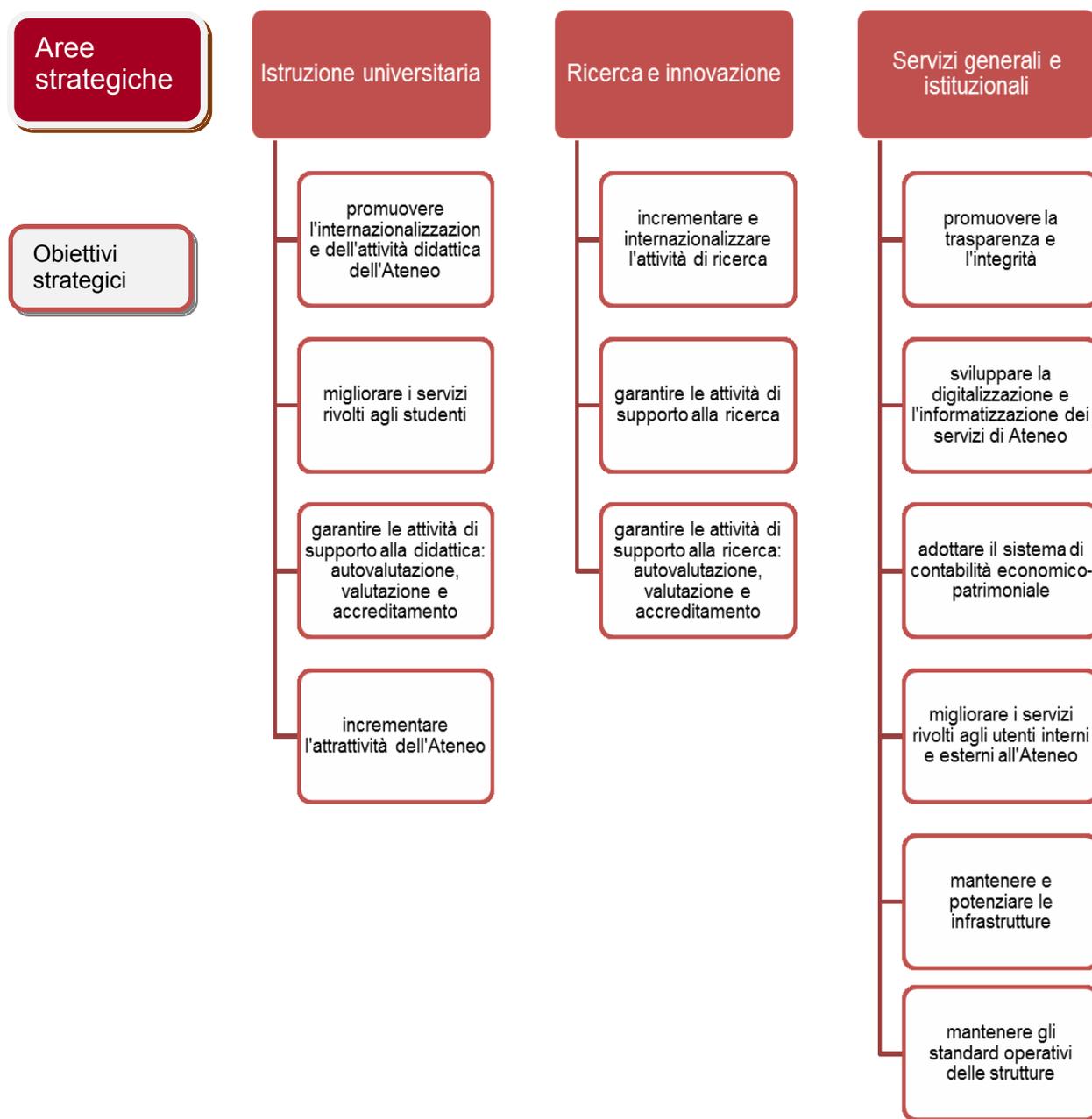
4. Con riferimento alle tematiche attinenti alle proprie finalità istituzionali, l'Università favorisce sia il confronto ed il rapporto con le realtà istituzionali, sociali, culturali e produttive locali, nazionali ed internazionali, sia progetti di sviluppo interuniversitario nell'ambito delle politiche 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.

Albero della performance

L'Università degli Studi di Bergamo nell'ambito della propria programmazione ha individuato le aree strategiche e i relativi obiettivi come di seguito riportati:



Le aree strategiche indicate comprendono tutte le attività di tipo amministrativo che vengono svolte all'interno dell'Università e corrispondono alle "missioni" individuate nel "piano degli indicatori", contenuto nel Bilancio di previsione 2014 in attuazione del Decreto del 16.1.2014 n. 21 "Classificazione della spesa delle Università per missioni e programmi".

Nell'area strategica "Istruzione universitaria" sono comprese tutte le attività di supporto alla didattica, nell'area "Ricerca e innovazione" rientrano le attività di supporto alla ricerca e infine nell'area "Servizi generali e istituzionali" sono incluse tutte le attività di tipo ordinario, essenziali per il funzionamento dell'organizzazione e il mantenimento delle strutture.

Il *cascading* illustrato si limita al primo livello, ossia al passaggio dalle aree strategiche agli obiettivi strategici, che hanno un orizzonte temporale pluriennale (tre anni). Non è possibile invece rappresentare il secondo livello, ossia la declinazione degli obiettivi strategici in obiettivi operativi, in quanto la numerosità di questi ultimi non consente la predisposizione di una rappresentazione grafica di facile leggibilità. Per questa ragione si rinvia all'allegato 2 del presente Piano in cui sono individuati espressamente gli obiettivi operativi e i relativi indicatori, con riferimento alle singole strutture amministrative dell'Ateneo, definiti in coerenza con le strategie dell'Ateneo contenute nei documenti di programmazione.

Nell'allegato 2, per ciascuna struttura amministrativa, sono presentati gli obiettivi operativi.

Nella struttura "Ateneo" sono riportati gli obiettivi strategici con l'individuazione di indicatori di portata più generale riferiti ad orizzonti temporali pluriennali e collegati alle priorità definite dagli Organi di governo.

2. Sintesi delle informazioni riguardanti l'organizzazione interno dell'Ateneo

Organizzazione dell'attività didattica e di ricerca

Le attività che all'interno dell'Ateneo svolgono l'attività didattica e di ricerca sono:

- i Dipartimenti, strutture in cui si valorizzano e si coordinano le risorse umane per le attività di didattica e di ricerca;
- Centri di Ateneo che svolgono:
 - attività di ricerca in aree trasversali ai Dipartimenti;
 - supporto alla didattica per l'apprendimento linguistico e l'e-learning;
 - attività post laurea, compresi i dottorati di ricerca.

Sono attivi i seguenti 6 Dipartimenti che hanno competenza sia per la gestione della didattica che dell'attività di ricerca:

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

I Centri di Ateneo sono i seguenti:

- 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;
- Scuola di alta formazione dottorale.

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.

Nell'a.a. 2013/14 sono attivi:

- 14 corsi di laurea triennale;
- 15 corsi di laurea magistrale (di cui 3 con un curriculum erogato interamente in lingua inglese);
- 1 corso di laurea magistrale a ciclo unico.

Per quanto riguarda l'offerta di corsi di dottorato di ricerca, a seguito dell'entrata in vigore del D.M. 45/2013 "Regolamento recante modalità di accreditamento delle sedi e dei corsi di dottorato e criteri per la istituzione dei corsi di dottorato da parte degli enti accreditati", sono stati attivati n. 6 corsi di dottorato con sede amministrativa presso l'Ateneo.

L'offerta di Master di I e II livello, di corsi di perfezionamento e di corsi per la formazione degli insegnanti viene definita annualmente.

Organi di indirizzo politico e di amministrazione e gestione 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.

Organo di indirizzo politico

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).

Organi di amministrazione e gestione

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. Analisi del contesto esterno e interno

3.1 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 si sono manifestati segnali 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.

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, 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.

Vanno in tale direzione le scelte dell'Ateneo finalizzate a:

- offrire percorsi di studio integralmente in lingua inglese;
- potenziare la mobilità degli studenti e dei ricercatori in entrata ed in uscita;
- stipulare accordi di collaborazione con importanti Università internazionali.

3.2 Accenni al contesto interno: la struttura tecnico-amministrativa

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

La gestione delle risorse finalizzata al raggiungimento degli obiettivi programmati è affidata alla responsabilità delle seguenti Strutture organizzative:

- a) Centri autonomi di gestione;
- b) Centri di responsabilità.

I Centri autonomi di gestione sono i Dipartimenti ed i Centri o Scuole di Ateneo o Interateneo, dotati di autonomia gestionale e amministrativa. I Centri di responsabilità corrispondono alle Unità organizzative complesse (Servizi) e Uffici di staff, con autonomia nella gestione delle risorse assegnate nel budget di gestione.

Nello schema che segue sono indicate tutte le strutture amministrative definibili come Centri di responsabilità, con l'indicazione dei relativi responsabili.

STRUTTURA AMMINISTRATIVA	RESPONSABILE
Rettorato	Dott.ssa Claudia LICINI
Direzione e affari generali	Dott.ssa Antonella APONTE
Servizi Amministrativi Generali	Dott. William DEL RE
Diritto allo studio e servizi tecnici per la didattica	Sig. Vittorio MORES
Servizi Bibliotecari di Ateneo	Dott. Ennio FERRANTE
Servizio Contabilità, Bilancio e Controllo	Dott.ssa Rosangela CATTANEO
Servizio Ricerca e Trasferimento tecnologico	Dott.ssa Morena GARIMBERTI
Servizio Studenti	Dott.ssa Silvia PERRUCCHINI
Presidio Economico-giuridico	Dott.ssa Barbara MIRTO
Presidio di Ingegneria	Dott.ssa Caterina DE LUCA

Presidio di Lettere e Scienze umane	Dott.ssa Susanna ANFILOCCHI
Presidio di Lingue	Sig.ra Nicoletta FORESTI
Orientamento e programmi internazionali	Dott.ssa Elena GOTTI
Servizio Programmazione didattica e formazione post laurea	Dott.ssa Maria Fernanda CROCE

Per l'individuazione degli obiettivi assegnati si rinvia agli allegati 2, 3 e 4, contenenti rispettivamente gli obiettivi della struttura e le schede obiettivo di ciascun Responsabile con l'indicazione del Servizio di riferimento e della categoria contrattuale.

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

4. Dagli obiettivi strategici ai piani d'azione

Per individuare le linee strategiche dell'attività amministrativa dell'Ateneo si è fatto riferimento ai principali documenti di programmazione approvati dagli Organi di Ateneo:

- il Bilancio di previsione 2014 e pluriennale 2014-2016, contenente programmi ed obiettivi dell'Ateneo;
- il documento di programmazione dell'Ateneo per il triennio 2013-2015 approvato dal Consiglio di Amministrazione del 5.3.2014.
- la seconda fase del progetto "Teaching Quality Program" (TQP) 2013-2015, approvato dal Consiglio di Amministrazione nella seduta del 5.2.2014;

Nella relazione introduttiva del Bilancio di previsione 2014 sono esplicitati i programmi e gli obiettivi dell'Ateneo per il triennio 2014-2016, individuati a seguito di un lavoro di programmazione svolto con il coinvolgimento delle strutture didattiche e di ricerca, dei Prorettori delegati e dei Responsabili dei Servizi. La spesa è stata riclassificata tenendo conto delle tre missioni fondamentali (ricerca e innovazione, istruzione universitaria e servizi istituzionali e generali) e dei programmi individuati nel rispetto del D.M. 15.10.2013 n. 827 "Linee generali di indirizzo della programmazione delle Università per il triennio 2013/2015".

Per la definizione degli obiettivi, indicatori e target previsti dal Piano della Performance il Direttore Generale ha svolto una serie di incontri con i Responsabili di Servizio già nel mese di ottobre nel percorso di predisposizione del budget 2014.

Gli incontri individuali fra il Direttore Generale e i Responsabili hanno consentito di focalizzare l'attenzione sugli obiettivi dell'anno 2014 per la struttura amministrativa, con riferimento sia al Bilancio di previsione che al Piano della Performance.

Nella definizione degli obiettivi da inserire nel Piano si è tenuto conto delle seguenti caratteristiche, 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 e all'orizzonte temporale di riferimento. Gli obiettivi strategici fanno riferimento ad un arco temporale pluriennale 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 individuate nella Relazione introduttiva al Bilancio preventivo 2014 e nella programmazione triennale. Gli obiettivi operativi, invece, declinano l'orizzonte strategico nel breve periodo e rientrano negli strumenti di natura gestionale dell'attività amministrativa.

Come già precisato al paragrafo 1, l'allegato 2 al presente Piano riporta, per ciascuna struttura amministrativa, gli obiettivi operativi con l'indicazione del relativo obiettivo strategico e dell'area di cui sono una declinazione. In tal modo sono stati redatti "piani operativi", associando uno o più indicatori a ciascun obiettivo e definendo un valore atteso (target) per l'anno 2014 e, laddove l'attività non si esaurisca nell'anno in corso, per gli anni 2015 e 2016, tenuto conto delle risorse umane disponibili e delle risorse finanziarie assegnate a ciascun Centro di Responsabilità.

Inoltre ciascun obiettivo strategico è stato "pesato", considerando il punteggio massimo raggiungibile per ogni singola Struttura o per l'Ateneo nel suo complesso pari a 100. Pertanto viene attribuito un peso a ciascun obiettivo strategico, a sua volta 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 e la relativa pesatura, 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, 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.

Un'ulteriore precisazione può facilitare la comprensione di quanto riportato all'allegato 2 del presente Piano: per la prima volta non vengono assegnati alla struttura "Ateneo" obiettivi operativi ma solo "strategici", stante la sua funzione di sintesi dell'andamento dell'Amministrazione in un orizzonte temporale pluriennale.

Alle altre strutture, che corrispondono ai Servizi della struttura amministrativa, sono invece assegnati gli obiettivi operativi, con la conseguente individuazione di indicatori che permettono di misurare il relativo grado di raggiungimento. Si devono pertanto intendere indicatori di portata generale quelli assegnati all'Ateneo, che declinano le priorità individuate dagli Organi di governo, ed indicatori operativi, dipendenti dalla prestazione del personale dei singoli uffici, quelli assegnati a ciascuna struttura.

Di seguito vengono descritte sinteticamente le aree ed i relativi obiettivi strategici, 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.

Si ribadisce infine che il Piano misura e valuta le attività di competenza della struttura amministrativa e non le attività di didattica e di ricerca, di competenza della docenza e valutate nel sistema di "Autovalutazione, Valutazione e Accreditamento"

✓ **Area strategica: Istruzione universitaria**

L'area fa riferimento a tutte le attività che supportano l'erogazione dell'offerta formativa, comprendendo le attività volte ad incrementarne l'internazionalizzazione, quelle che accrescono la qualità dei corsi di laurea e l'attrattività dell'Ateneo, nonché, più in generale, quelle rivolte al miglioramento dei servizi offerti agli studenti. Sono stati declinati i seguenti obiettivi strategici:

1. Promuovere l'internazionalizzazione dell'attività didattica dell'Ateneo

Tra le linee strategiche dell'Ateneo l'internazionalizzazione riveste un ruolo cruciale, sia con riferimento alla didattica sia alla ricerca.

Lo sviluppo dell'internazionalizzazione dell'attività formativa è misurabile con i seguenti indicatori:

- incremento degli insegnamenti erogati in lingua straniera;
- numero di corsi di laurea magistrale integralmente erogati in lingua inglese;
- numero di studenti in mobilità, sia in entrata (studenti stranieri in Unibg con programmi Erasmus o per altri periodi di studio), sia in uscita (studenti Unibg che seguono programmi Erasmus o altri programmi di studio all'estero);
- numero di tirocini e stage internazionali;
- numero di studenti iscritti ai corsi di laurea magistrale erogati in lingua inglese;
- numero di borse per la mobilità internazionale erogate rispetto al numero di richieste di borse di mobilità internazionale.

L'elencazione di cui sopra non è esaustiva di tutti gli indicatori associati a tale obiettivo strategico, per questa ragione si rinvia all'allegato 2.

2. Migliorare i servizi rivolti agli studenti

Gli studenti rivestono un ruolo centrale nei programmi di sviluppo dell'Ateneo in quanto rappresentano i principali portatori d'interesse dell'Università e i soggetti che ne legittimano l'esistenza stessa. Per questa ragione le loro esigenze sono centrali nella programmazione dell'Ateneo.

L'attività svolta dalla maggior parte dei Servizi della struttura amministrativa è rivolta, più o meno direttamente, agli studenti e misurarne le prestazioni diviene importante per poter migliorare la qualità dei servizi offerti.

In questo ambito assume un ruolo centrale il progetto denominato "Teaching Quality Program 2013-15 (TQP)", che si prefigge di qualificare i corsi di studio per quanto concerne l'erogazione della didattica e di migliorarne l'organizzazione e fruizione da parte degli studenti.

Altri progetti che coinvolgono diversi Servizi sono:

- il progetto per l'accoglienza delle matricole;
- l'avvio di uno sportello telematico per rispondere alle esigenze di residenzialità degli studenti.

Con riferimento ai servizi rivolti agli studenti sono previste rilevazioni di customer satisfaction; vengono utilizzati prevalentemente i questionari somministrati ai laureandi e quelli per il rilascio delle certificazioni di qualità.

3. Garantire le attività di supporto alla didattica: autovalutazione, valutazione e accreditamento

La normativa ha introdotto un nuovo sistema di valutazione dell'attività didattica e di ricerca (AVA) 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 a supporto della didattica e della ricerca.

Gli indicatori individuati per la verifica del conseguimento di tale obiettivo, o degli obiettivi operativi che lo declinano all'interno delle strutture coinvolte, sono per lo più di tipo temporale legati al rispetto delle scadenze ministeriali.

4. Incrementare l'attrattività dell'Ateneo

Incrementare il numero degli studenti rappresenta una linea strategica dell'Ateneo. Le azioni poste in essere a tal fine si rivolgono sia agli studenti delle scuole superiori, attraverso appositi progetti, sia a studenti già iscritti ad altre Università, attraverso la divulgazione delle proposte formative dell'Ateneo anche con la presenza di stand dell'Università nelle fiere nazionali e internazionali di orientamento.

Inoltre l'attivazione di nuovi curricula e/o corsi rientra tra le azioni poste in essere per incrementare l'attrattività dell'Ateneo, con particolare riferimento ai corsi di laurea magistrale.

✓ **Area strategica: Ricerca e Innovazione**

L'attività di ricerca è fondamentale per l'Università, tanto più che gli indicatori legati alla quantità/qualità della ricerca sono utilizzati dal Ministero dell'Università (MIUR) per l'erogazione dei fondi di finanziamento ordinario (FFO).

Si considerano indicatori quali:

- il numero di progetti presentati, finanziati e rendicontati;
- l'importo dei finanziamenti ottenuti.

Tali indicatori misurano l'attività di supporto tecnico e amministrativo garantita dalla struttura amministrativa e indispensabile per la presentazione dei progetti e per l'ottenimento dei finanziamenti.

1. Incrementare e internazionalizzare l'attività di ricerca

Gli Organi di indirizzo dell'Ateneo ritengono fondamentale implementare l'attività di ricerca anche incrementando la partecipazione ai progetti internazionali, proprio perché la valutazione della quantità e qualità della ricerca svolta può comportare un miglioramento significativo nella valutazione complessiva dell'Ateneo.

Gli indicatori individuati sono connessi con la ricerca scientifica e tecnologica di base e con la ricerca applicata. In relazione alla ricerca scientifica di base, la scelta tiene conto del periodo eccezionale in cui le Università si trovano ad operare. La partecipazione a progetti PRIN e FIRB è sempre stata considerata una misura della proattività di un Ateneo nel campo della ricerca di base, ma l'attuale inaffidabilità sia dei tempi di pubblicazione che dei finanziamenti relativi a questi bandi rende poco significativi indicatori assoluti (quali il numero di partecipanti su un triennio, il finanziamento complessivo ottenuto, ecc) e spinge a considerare indicatori di tipo relativo (il numero di partecipanti medio per bando, il finanziamento relativo all'entità del bando, ecc.).

2. Garantire le attività di supporto alla ricerca

I Servizi tecnico-amministrativi di supporto alla ricerca devono:

- garantire l'aggiornamento del sito dell'Università sia per la divulgazione delle opportunità di finanziamento per la ricerca offerte dai diversi bandi di ateneo, regionali, nazionali e comunitari sia per dare visibilità alle attività di ricerca svolte dai ricercatori dell'Università;
- supportare i docenti nella fase di presentazione dei progetti al fine di incentivare la loro partecipazione ai progetti nazionali (Prin, Firb, ect), comunitari (Horizon 2020, programmi Comunitari, ect.) internazionali e ai progetti finanziati da enti pubblici e privati (Regione Lombardia, Fondazione Cariplo, ect).
- supportare i docenti nella fase di rendicontazione per accedere ai finanziamenti per la ricerca scientifica e il trasferimento tecnologico messi a disposizione dalla Comunità Europea, dal MIUR, dalla Regione, da Enti Pubblici e Privati.

3. Garantire le attività di supporto alla ricerca: autovalutazione, valutazione e accreditamento

I Servizi tecnico-amministrativi di supporto alla ricerca devono coordinare e supportare la Valutazione della Qualità della Ricerca, secondo le scadenze indicate dal Prorettore alla Ricerca, per la valutazione interna finalizzata alla distribuzione dei fondi di ricerca di Ateneo, e dall'ANVUR, per la valutazione esterna, tramite l'apposita scheda di rilevazione SUA-RD.

I Servizi supporteranno il Presidio della qualità di Ateneo garantendo il coordinamento della rilevazione della scheda SUA-RD, l'estrazione e l'elaborazione dei dati riferiti ai progetti e ai prodotti della ricerca, l'aggiornamento dei rispettivi software di Ateneo per i progetti di ricerca e "Surplus-Cilea" per i prodotti di ricerca.

✓ **Area strategica: Servizi generali e istituzionali**

In quest'area sono ricompresi quei processi di lavoro che hanno come finalità il funzionamento dell'organizzazione oltre che le attività legate all'assolvimento dei diversi obblighi normativi, sempre più numerosi e onerosi in termini di risorse umane dedicate. Pertanto l'area viene declinata in obiettivi strategici che ruotano per lo più attorno ad attività legate al rispetto degli obblighi normativi e all'implementazione di nuovi strumenti di lavoro.

1. Promuovere la trasparenza e l'integrità

L'obiettivo riassume gli adempimenti normativi principali in materia di trasparenza, intesa come accessibilità totale da parte dell'intera collettività a tutte le informazioni pubbliche. Il concetto di trasparenza è anche strettamente connesso a quello di prevenzione della corruzione, così come definito dal D.lgs. 190/2012.

Con l'assegnazione a vari Servizi di tale obiettivo si è cercato di collegare e integrare gli ambiti relativi alla performance, alla trasparenza, all'integrità e all'anticorruzione, facendo in modo che le misure contenute nei documenti citati diventassero veri e propri obiettivi di performance. Nel Piano sono pertanto contenuti indicatori di tipo temporale relativi al rispetto delle scadenze previste dalla legislazione vigente in materia, con riferimento per esempio all'adozione del Programma triennale della trasparenza e dell'integrità o del Piano triennale di prevenzione della corruzione. Inoltre si è data particolare importanza alle attività connesse alla pubblicazione dei dati e delle informazioni di cui al D.lgs. 33/2013, che 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.

2. Mantenere e potenziare le infrastrutture

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 mantenimento degli edifici. La declinazione nei singoli servizi riguarda più strettamente le attività di sviluppo dei servizi informatici e la gestione degli interventi edilizi in corso.

3. Sviluppare la digitalizzazione e l'informatizzazione dei servizi di Ateneo

Prosegue 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.

A tal proposito con deliberazione del 8 ottobre 2013 il Consiglio di Amministrazione ha approvato il piano di sviluppo dei servizi informatici dell'Ateneo per il biennio 2014/2015. Si provvederà pertanto a dare attuazione alle indicazioni contenute nel piano anche attraverso l'acquisizione e implementazione di nuovi applicativi per l'automazione di alcuni processi lavorativi.

4. Mantenere gli standard operativi delle strutture

In quest'area sono ricomprese le attività di tipo ordinario, ossia quelle che hanno carattere ricorrente e che sono funzionali al mantenimento dell'operatività delle strutture. Alcuni Servizi svolgono un'importante attività, per la quale non esistono particolari target da raggiungere se non un più generale rispetto delle scadenze fissate per legge o da disposizioni interne. In questo senso non si tratta di obiettivi innovativi ma parimenti "sfidanti" e strategici per il buon funzionamento complessivo dell'Ateneo.

5. Migliorare i servizi rivolti agli utenti interni ed esterni all'Ateneo

Si raggruppano sotto questo obiettivo tutte le attività che perseguono il miglioramento dei servizi offerti agli utenti interni (docenti, personale tecnico-amministrativo, assegnisti di ricerca ecc.) e esterni (utenti per esempio delle biblioteche).

6. Adottare il sistema di contabilità economico-patrimoniale

A seguito dell'entrata in vigore della L. 240/2010 e dei decreti attuativi in materia di contabilità, per tutte le università è obbligatorio adottare un sistema di contabilità economico-patrimoniale a partire dal 1 gennaio 2014. L'Università di Bergamo si pone l'obiettivo di rendere pienamente operativo il nuovo sistema di contabilità, che prevede tra gli altri anche la riclassificazione del conto consuntivo 2013 al fine di predisporre lo stato patrimoniale iniziale (1.1.2014).

5. Modalità di rilevazione dei dati e delle informazioni

I dati degli indicatori di customer satisfaction sono stati estratti dal questionario CINECA (ex CILEA) per i laureati nell'anno 2012, dai questionari che vengono somministrati nell'ambito della procedura di verifica per il mantenimento della certificazione di qualità e da questionari ad hoc somministrati da alcuni servizi alla propria utenza.

Al fine di facilitarne la lettura, i giudizi espressi nel questionario CINECA/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 dell'Ateneo nel suo complesso, con riferimento a quanto svolto nel 2013 e per gli anni 2014-2016, sono forniti da:

- Servizio Contabilità, Bilancio e Controllo, per tutto ciò che concerne costi per beni e servizi;
- Orientamento e programmi internazionali, per il numero di studenti in mobilità (entrata e uscita), per il numero di stage, per il numero di studenti disabili assistiti;
- Diritto allo studio e servizi tecnici per la didattica, per i dati relativi al numero degli studenti e dottorandi stranieri e il numero degli insegnamenti in lingua straniera;
- Servizio Ricerca e Trasferimento tecnologico: per i dati relativi al numero di progetti di ricerca internazionali presentati e per il numero di visiting professor;
- 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 questo elenco si rimanda all'U.O. Selezioni e 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 i relativi indicatori e la pesatura di ciascuno di essi.

Nell'allegato 4 sono riportate le schede con gli obiettivi assegnati ai Responsabili di Servizio in posizione di autonomia con l'indicazione dei pesi riferiti a ciascun obiettivo/indicatore.

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

7. Processo seguito e azioni di miglioramento del ciclo

Coerenza con programmazione economico-finanziaria, con il Programma triennale della trasparenza e con in Piano triennale di prevenzione della corruzione

Come più volte ribadito nel presente Piano, la definizione degli obiettivi in esso contenuti 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 Piano degli indicatori e risultati attesi contenuto nella relazione illustrativa del Bilancio di previsione 2014, è stato definito nel mese di ottobre 2013 e ha rappresentato la base di partenza per la definizione degli obiettivi da inserire nel Piano 2014-2016, in particolare per quelli assegnati alla struttura "Ateneo". Gli obiettivi, gli indicatori e i target contenuti nel Piano della Performance sono quindi correlati con quanto previsto dai documenti contabili.

Si sottolinea che nel Piano sono presenti obiettivi legati alla trasparenza e integrità, declinati all'interno dell'obiettivo strategico denominato "Promuovere la trasparenza e l'integrità". Si è definita infatti la tempistica per l'aggiornamento del Piano triennale della trasparenza e dell'integrità e per lo sviluppo di applicativi per la pubblicazione di dati e documenti. Inoltre il Piano è integrato anche con gli obiettivi legati alla prevenzione della corruzione, così come definiti nel Piano triennale di prevenzione della corruzione 2014-2016. Ciò garantisce il coordinamento e l'integrazione fra gli ambiti relativi alla performance, alla trasparenza, all'integrità e all'anticorruzione.

Infine il Piano contiene informazioni e dati relativi al contenimento della spesa (per esempio il mantenimento degli equilibri di bilancio o la razionalizzazione dei costi di mantenimento della struttura) e alla digitalizzazione delle procedure amministrative.

Fasi, soggetti e tempi del processo di redazione del Piano

Le fasi e le tempistiche per la redazione del Piano della Performance sono state definite dal Consiglio di Amministrazione nella seduta del 30.11.2010. Nel corso dell'ultimo anno hanno subito alcune modifiche a seguito dell'introduzione della contabilità economico-patrimoniale. Di seguito si riportano le fasi e gli attori coinvolti nella redazione del Piano:

1. l'organo di indirizzo politico, rappresentato dal Rettore, definisce le direttive generali contenenti gli indirizzi strategici, che di prassi vengono esplicitate anteriormente alla fase di redazione e approvazione del Bilancio di previsione annuale e pluriennale;
2. il Direttore Generale in fase di redazione del Bilancio di previsione consulta i Responsabili dei Servizi tecnico-amministrativi, al fine di individuare gli obiettivi ed assegnare le risorse. A conclusione di tale processo, con il supporto dei Servizi Amministrativi Generali – funzione specialistica "Piani e relazioni sindacali", predispone una proposta di Piano che garantisce una coerenza fra tempi e contenuti dei due diversi processi (Piano della Performance e Bilancio di previsione);

3. il Rettore con proprio decreto adotta il Piano della Performance;
4. in accordo con la Direzione Generale la funzione specialistica "Piani e relazioni sindacali" svolge l'attività di monitoraggio e di supporto alla misurazione e valutazione della performance individuale e organizzativa, predisponendo a tal fine la Relazione sulla Performance;
5. Il Nucleo di Valutazione monitora il funzionamento complessivo del sistema di misurazione e valutazione anche attraverso la redazione della Relazione sul funzionamento complessivo del sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni e valida 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)	Ottobre/Novembre parallelamente alla fase di predisposizione del Bilancio preventivo e pluriennale
Definizione di obiettivi strategici e operativi	Direttore Generale Dirigenti e Responsabili di Servizio	Gennaio, successivamente all'approvazione del Bilancio di previsione
Adozione del Piano	Rettore	Febbraio
Supporto alla misurazione e valutazione della performance	Piani e relazioni sindacali- 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;
- Responsabile Piani e relazioni sindacali – Servizi Amministrativi Generali;
- il Nucleo di Valutazione per il monitoraggio del funzionamento complessivo del sistema.

Nel corso dell'anno 2014 è prevista la revisione del Sistema di misurazione e valutazione della Performance.

8. Allegati

- Allegato 1: scheda – analisi quali-quantitativa delle risorse umane;
- Allegato 2: scheda degli obiettivi strategici e operativi assegnati alle strutture organizzative
- Allegato 3: obiettivi operativi assegnati ai Dirigenti dell'Ateneo;
- Allegato 4: obiettivi operativi assegnati ai Responsabili di Servizio, Uffici di staff e Presidi di Dipartimento