



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI BERGAMO
SERVIZI AMMINISTRATIVI GENERALI

IL PIANO DELLA PERFORMANCE DELL'UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI BERGAMO 2015-2017

SOMMARIO

SOMMARIO.....	2
Premessa	3
1. Identità e missione dell'Ateneo.....	3
2. Sintesi delle informazioni riguardanti l'organizzazione interna 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	14
6. Obiettivi assegnati ai Dirigenti e Responsabili di Servizio	14
7. Processo seguito e azioni di miglioramento del ciclo	14
8. Allegati	16

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 quelle di supporto alla didattica e alla ricerca, oltre che ai 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 nella formazione e ricerca, che hanno 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 2015-2017 e con il Programma triennale della trasparenza e l'integrità 2014-2016 aggiornato al 2015.

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), attraverso il sistema AVA: valutazione, valutazione periodica, accreditamento.

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 e comprende i Dipartimenti di Ingegneria e Scienze applicate e di Ingegneria gestionale, dell'informazione e della produzione.

Gli studenti iscritti all'Università degli Studi di Bergamo nell'a.a. 2014/2015 sono circa 15.500.

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'1.01.2015 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 11; il numero di docenti e ricercatori in servizio alla medesima data è pari a 322 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 un'istituzione pubblica dotata di personalità giuridica,

che persegue senza scopi di lucro la finalità della formazione intellettuale e della ricerca scientifica e tecnologica.

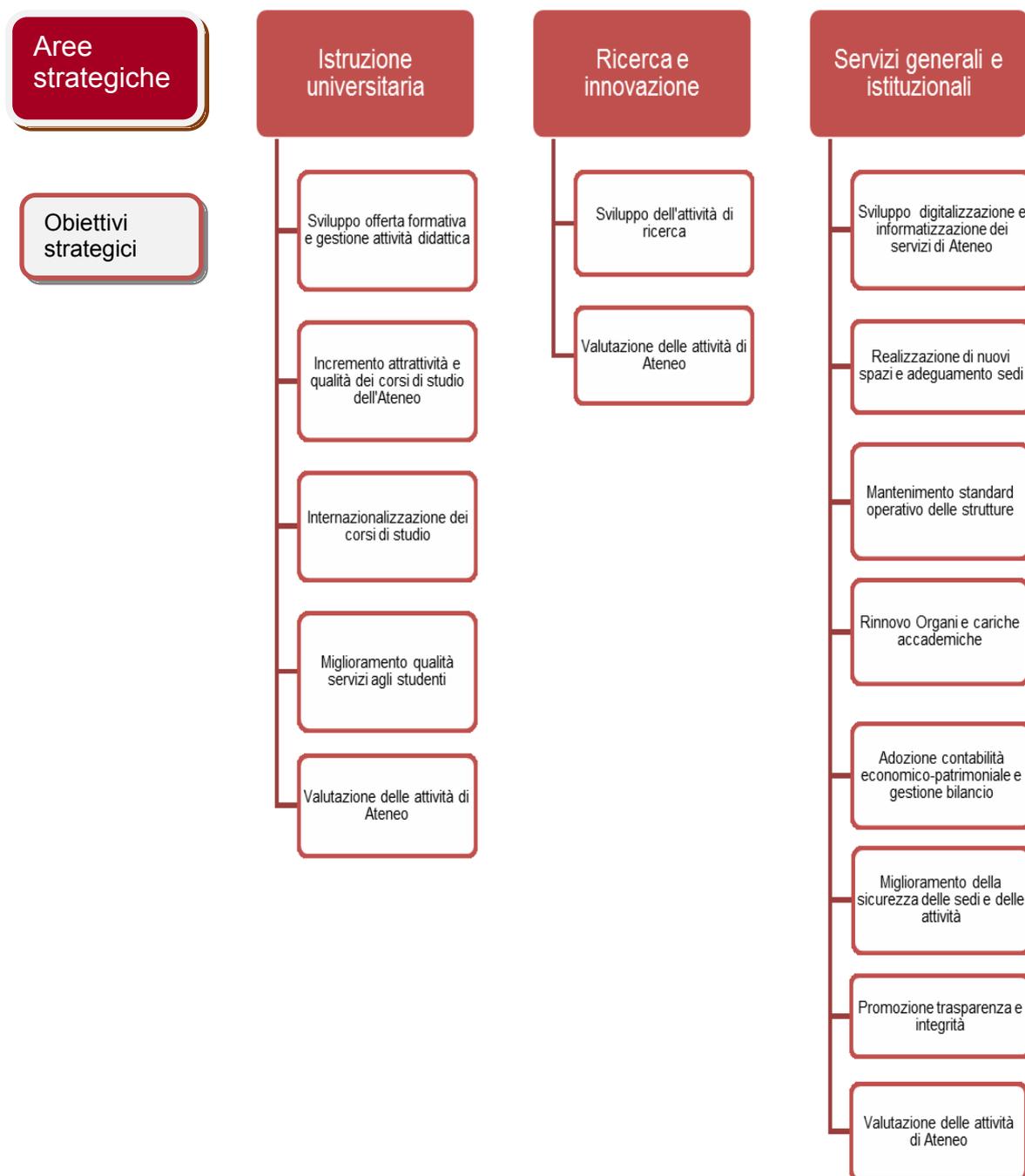
2. In attuazione dell'art. 33 della Costituzione, l'Università ha autonomia statutaria, didattica, scientifica, organizzativa, amministrativa, finanziaria e contabile nei limiti della legislazione vigente.
3. L'Università è una comunità di studenti, docenti, ricercatori e personale amministrativo e tecnico 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; 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 le attività di natura amministrativa che vengono svolte all'interno dell'Università e corrispondono alle "missioni" individuate nel "piano degli obiettivi", contenuto nel Bilancio di previsione 2015 in attuazione del Decreto del 16.1.2014 n. 21 "Classificazione della spesa delle Università per missioni e programmi".

Le aree strategiche "Istruzione universitaria" e "Ricerca e innovazione" individuano le attività di supporto alla didattica e alla ricerca; l'area "Servizi generali e istituzionali" comprende le attività 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 viene invece rappresentato qui 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 declinati gli obiettivi operativi ed i relativi indicatori, con riferimento alle singole strutture amministrative dell'Ateneo, definiti in coerenza con le strategie dell'Ateneo contenute nei documenti di programmazione.

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 interna dell'Ateneo

Organizzazione dell'attività didattica e di ricerca

Le strutture che svolgono l'attività didattica e di ricerca sono:

- 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;
 - gestione dei laboratori del polo ingegneristico.

Sono attivi i seguenti Dipartimenti:

- Giurisprudenza;
- Ingegneria e Scienze Applicate;
- Ingegneria gestionale, dell'informazione e della produzione;
- 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;
- 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;
- SDM-School of Management;
- Scuola di alta formazione dottorale;

- Laboratori di Ingegneria

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'anno accademico 2014/15 sono attivi:

- 13 corsi di laurea triennale;
- 2 corsi di laurea magistrale a ciclo unico (Giurisprudenza e Giurisprudenza riservato GdF);
- 15 corsi di laurea magistrale, di cui 1 erogato in inglese (Economics and global markets) e altri 4 con un curriculum in inglese;
- 6 corsi di dottorato di ricerca con sede amministrativa presso l'Ateneo e due con sede amministrativa presso l'Università di Brescia e Pavia;
- 5 master (3 di I livello e 2 di II livello);
- 1 corso di perfezionamento post-laurea.

Organi di indirizzo politico e di amministrazione e gestione di Ateneo

Organi di indirizzo

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 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).

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

Organi di amministrazione e gestione

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 manifatturiero, che tuttora permane nonostante si sia registrata, negli ultimi anni, una tendenza all'aumento del settore terziario.

Come risulta dalla recente ricerca promossa da Confindustria Bergamo e presentata nel mese di marzo 2015, l'industria manifatturiera occupa a Bergamo oltre 150 mila persone e produce un valore aggiunto vicino ai 10 miliardi di Euro: un valore che colloca questo sistema produttivo al secondo posto fra le province italiane ed europee.

Il fatturato estero dell'industria manifatturiera bergamasca vale quasi 15 miliardi di Euro (2014) ed è cresciuto di quasi 6 punti negli ultimi 12 anni. La bilancia commerciale ha contribuito per il 17,5% al PIL provinciale.

Nella competizione internazionale sono in prima fila le grandi imprese e diverse centinaia di medie imprese specializzate, ma a fare la differenza sono le filiere produttive, spesso costituite da piccole imprese con un profondo legame con il territorio e le comunità.

L'apertura dell'economia ha generato a Bergamo un diffuso fenomeno di internazionalizzazione. Gli investimenti diretti esteri delle industrie bergamasche sono più che consistenti – con unità produttive in 70 Paesi, dagli Usa, alla Germania a Brasile e Cina - così come la presenza di imprese straniere, che danno lavoro nella provincia a 14 mila persone. Un fenomeno che ha accompagnato l'economia bergamasca fin dalla prima rivoluzione industriale.

Su questa performance hanno inciso molti fattori: l'imprenditorialità, la capacità di fornire servizi al cliente, l'affidabilità e la qualità delle produzioni e, naturalmente, l'innovazione sia dei prodotti che dei processi che attraversa tutti i settori, accompagnata dalla capacità di cogliere le sfide del futuro legate alle nuove tecnologie, alla cultura, alla green economy.

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. La possibile risposta delle imprese bergamasche per aumentare la competitività è rappresentata dallo sviluppo di fattori di competitività diversi dal prezzo, cercando un mix di innovazioni di processo e di strategie volte a creare valore aggiunto.

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, le imprese manifatturiere bergamasche hanno la necessità di 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 di formazione, scambio e ricerca con Università di altri Paesi, 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.

Per un'analisi più dettagliata del personale tecnico amministrativo in servizio, si rimanda alla scheda 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:

- "Piano strategico di Ateneo per UNIBG 2020", approvato dal Consiglio di Amministrazione nella seduta del 16.12.2014;
- "Programmazione dell'Università degli Studi di Bergamo per il triennio 2013-2015" adottata ai sensi dell'art. 1 ter del D.L. 7/2005 convertito nella L. 43/2005 e secondo le indicazioni contenute nel D.M. 827/2013, approvata dal Consiglio di Amministrazione nella seduta del 5.3.2014;
- Bilancio di previsione 2015 e pluriennale 2015-2017, contenente programmi ed obiettivi dell'Ateneo.

Nella relazione al Bilancio di previsione 2015, sulla base dei contenuti del Piano strategico di Ateneo, sono stati declinati i programmi e gli obiettivi dell'Ateneo per il triennio 2015-2017, individuati a seguito di un confronto che ha coinvolto le strutture didattiche e di ricerca, i Prorettori delegati ed i Responsabili dei Servizi.

Tale confronto ha consentito di focalizzare l'attenzione sugli obiettivi da perseguire nell'anno 2015, sia con riferimento alla programmazione economica e finanziaria sia per la formazione del Piano della Performance.

Gli obiettivi da inserire nel Piano sono stati definiti sulla base 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.

Con riferimento alla rilevanza e all'orizzonte temporale di riferimento, gli obiettivi sono stati distinti in:

- a) 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 nel "Piano strategico di Ateneo per UNIBG 2020";
- b) gli obiettivi operativi - declinano l'orizzonte strategico nel breve periodo, in relazione al Bilancio di Previsione 2015, e rientrano negli strumenti di natura gestionale dell'attività amministrativa.

Come già precisato, l'allegato 2 al presente Piano riporta, per ciascuna struttura amministrativa, gli obiettivi operativi che declinano gli obiettivi strategici con riferimento alla relativa area. 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 2015 e, laddove l'attività non si esaurisca nell'anno in corso, per gli anni 2016-2017, tenuto conto delle risorse umane e finanziarie assegnate a ciascun Centro di Responsabilità.

È stata definita anche una "pesatura" in centesimi di ciascun obiettivo strategico ed operativo.

L'articolazione degli indirizzi strategici in obiettivi di breve periodo, con la definizione di indicatori di prestazione, 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 dei 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:

- alla struttura "Ateneo" vengono assegnati gli obiettivi strategici;
- ai Servizi della struttura amministrativa sono assegnati gli obiettivi operativi, con l'individuazione di indicatori che permettono di misurare il relativo grado di raggiungimento.

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 alle attività che supportano l'erogazione dell'offerta formativa, volte ad incrementare l'internazionalizzazione, accrescere la qualità dei Corsi di laurea e l'attrattività dell'Ateneo, nonché, più in generale, al miglioramento dei servizi offerti agli studenti. Sono stati declinati i seguenti obiettivi strategici:

1. Sviluppo offerta formativa e gestione attività didattica

Nel "Piano strategico di Ateneo per UNIBG 2020" è prevista un'azione di aggiornamento e sviluppo dell'offerta formativa. Già a partire dell'a.a. 2015/2016 è prevista l'attivazione di un nuovo

corso di laurea in “Ingegneria delle tecnologie per la salute” e un ulteriore ampliamento dell’offerta didattica erogata interamente in lingua inglese. Nel corso del 2015 si definirà un piano di sviluppo dell’offerta formativa per gli anni 2016/2018.

2. Incremento attrattività e qualità dei Corsi di studio dell’Ateneo

L’aumento del numero degli studenti iscritti rappresenta una linea strategica dell’Ateneo nella prospettiva di UNIBG 2020. Lo sviluppo dell’offerta formativa, come precedentemente indicato, rientra tra le azioni da porre in essere per incrementare l’attrattività dell’Ateneo, con particolare riferimento ai Corsi di laurea magistrale. Si prevedono inoltre azioni rivolte agli studenti delle scuole superiori, attraverso appositi progetti, ed agli studenti che conseguono la laurea di I livello presso altre Università, per il percorso di laurea magistrale.

Indicatori utili a verificare l’effettivo incremento dell’attrattività sono il numero di studenti immatricolati nelle lauree triennali non residenti nella provincia di Bergamo e nelle lauree magistrali che hanno conseguito il titolo di I livello presso altri Atenei.

3. Internazionalizzazione dei corsi di studio

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:

- numero di Corsi di laurea magistrale integralmente erogati in lingua inglese;
- numero di insegnamenti erogati in lingua straniera;
- numero di studenti iscritti ai corsi di laurea magistrale 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;

Tale elencazione non è esaustiva di tutti gli indicatori associati a tale obiettivo strategico; per maggior completezza si rinvia all’allegato 2.

4. Miglioramento qualità servizi 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.

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 sono importanti le azioni rivolte all’accoglienza delle matricole ed in particolare il progetto “sportello Accoglienza Matricole” a cui collaborano tre diversi Servizi (Diritto allo Studio, Studenti e Orientamento). Nei mesi di agosto e settembre verrà attivato uno specifico sportello per fornire tutte le informazioni necessarie a chi si immatricola e ciascun Servizio incrementerà il numero di ore d’apertura dei propri sportelli informativi per tutto il periodo delle iscrizioni.

I tre Servizi citati collaborano inoltre al progetto “comunicazione diffusa”, che prevede azioni volte a fornire informazioni utili agli studenti attraverso l’utilizzo dei social media e con l’aggiornamento costante delle pagine del sito web dell’Ateneo.

Prosegue anche nel 2015 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.

Per un maggior dettaglio si rinvia all’allegato 2.

5. Valutazione delle attività di Ateneo

In questo obiettivo sono racchiuse tutte le attività volte alla misurazione del grado di soddisfazione degli studenti rispetto ai diversi servizi che l’Ateneo eroga.

Nel 2015 tutti i servizi la cui attività è rivolta principalmente agli studenti predisporranno indagini di customer satisfaction, in aggiunta ai questionari somministrati ai laureandi e a quelli per il rilascio delle certificazioni di qualità.

✓ **Area strategica: Ricerca e Innovazione**

Accanto alla formazione, la ricerca rappresenta un'area strategica per l'Università; l'attività di ricerca partecipa in termini significativi alla determinazione del fondo di finanziamento ordinario (FFO) assegnato alle Università.

Sono stati individuati indicatori quali:

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

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

1. Sviluppo dell'attività di ricerca

Il Piano strategico di Ateneo ha indicato l'importanza di una maggiore 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.

Nel prossimo triennio s'intende proseguire sulla strada della collaborazione con Atenei stranieri attraverso un'iniziativa finalizzata a sostenere, con finanziamenti mirati, progetti proposti da docenti e ricercatori dell'Ateneo.

Al fine di stimolare e sostenere l'attività di ricerca è stato approvato un nuovo "Progetto Italy" che prevede finanziamenti per l'attivazione di assegni di ricerca e di visiting professor.

Ai Servizi tecnico-amministrativi di supporto alla ricerca è richiesto di supportare i docenti nelle fasi di:

- presentazione dei progetti al fine di incentivare la partecipazione ai progetti nazionali, comunitari (Horizon 2020), e internazionali oltre che ai progetti finanziati da enti pubblici e privati (Regione Lombardia, Fondazione Cariplo, ect).
- rendicontazione al fine di poter acquisire nella loro integralità i finanziamenti assegnati, nel rispetto delle regole definite dagli Enti finanziatori.

2. Valutazione delle attività di Ateneo

I Servizi tecnico-amministrativi di supporto alla ricerca devono coordinare e supportare la Valutazione della Qualità della Ricerca, secondo le scadenze indicate dal Rettore 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 altresì il Presidio della qualità di Ateneo garantendo il coordinamento della rilevazione della scheda SUA-RD, l'estrazione, l'elaborazione dei dati e l'aggiornamento dei software e database dell'Ateneo per i progetti e per i prodotti della ricerca.

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

In quest'area sono ricompresi quei processi di lavoro che hanno come finalità il buon 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. Gli obiettivi strategici che caratterizzano l'area attengono all'implementazione degli strumenti di lavoro ed all'adempimento degli obblighi normativi.

1. Sviluppo digitalizzazione e informatizzazione dei servizi di Ateneo

Prosegue il processo di informatizzazione dei servizi e dei processi di lavoro. Si segnalano in tal senso, per la loro incidenza sull'attività complessiva:

- il progetto del nuovo sito e del portale di Ateneo;
- la prosecuzione degli interventi previsti nel piano di sviluppo dei servizi informatici dell'Ateneo per il biennio 2014/2015, volti all'attivazione di nuovi applicativi, facenti

parte di un'unica piattaforma, per la gestione dell'attività amministrativa, nella convinzione che ciò comporti un miglioramento delle procedure oltre che una riduzione dei costi e dei tempi di lavoro.

2. Realizzazione di nuovi spazi e adeguamento sedi

Ci si riferisce a tutte quelle azioni volte all'ampliamento e mantenimento della infrastruttura. In particolare:

- avanzamento dei lavori di realizzazione di nuove strutture (Complesso Baroni e nuova Aula Magna) e di mantenimento delle sedi (sede di via dei Caniana). In tale ambito svolge un ruolo essenziale la struttura della Società strumentale Ateneo Bergamo S.p.A., denominata "Ateneo Servizi Strumentali";
- aggiornamento e rinnovo delle aule, delle attrezzature informatiche e dei sistemi audiovisivi.

3. Mantenimento standard operativo delle strutture

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 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 sono parimenti obiettivi "sfidanti" e strategici per il buon funzionamento complessivo dell'Ateneo.

4. Valutazione delle attività di Ateneo

Si tratta delle attività volte alla misurazione del grado di soddisfazione degli utenti (studenti, personale dipendente, assegnisti ecc.) rispetto ai servizi erogati.

5. Rinnovo Organi e cariche accademiche

Nel 2015 giungono a scadenze tutte le cariche accademiche, in particolare quelle del Rettore, Senato Accademico, Direttori di Dipartimento, Consiglio di Amministrazione, che richiedono un percorso elettivo o di nomina. Non si tratta di un vero e proprio obiettivo strategico, ma si è ritenuto di trattarlo come tale vista la complessità delle azioni richieste e la significativa incidenza sulla vita dell'Ateneo.

6. Adozione contabilità economico-patrimoniale e gestione bilancio

A partire dall'1.1.2014 è stato introdotto il nuovo sistema di contabilità economico-patrimoniale e si è provveduto all'approvazione dello stato patrimoniale iniziale all'1.1.2014. Nel corso del 2015 dovrà essere portato a compimento il percorso attuativo con la redazione ed approvazione del primo bilancio di esercizio.

7. Miglioramento della sicurezza delle sedi e delle attività

Sono previste attività connesse con la normativa riguardante la sicurezza sui luoghi di lavoro, con particolare riferimento alla struttura Laboratori di Ingegneria. Verrà altresì avviato il percorso di redazione del piano di sicurezza dell'infrastruttura informatica (disaster recovery).

8. Promozione trasparenza e integrità

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

Nel Piano sono contenuti indicatori 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.

5. Modalità di rilevazione dei dati e delle informazioni

Per quanto concerne i dati relativi alle rilevazioni di customer satisfaction vengono presi in esame:

- il questionario somministrato ai laureandi;
- i questionari connessi con il processo di certificazione della qualità;
- rilevazioni ad hoc elaborate dai singoli servizi.

I giudizi espressi nel questionario “laureandi” sono stati accorpati in positivi e negativi, avendo cura di riproporzionare il dato così rielaborato.

I dati che si riferiscono alla rilevazione dell’attività dell’Ateneo per l’anno 2014 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 (ufficio statistico);
- 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 gli altri dati 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 pesatura.

Nell’allegato 4 sono riportate le schede con gli obiettivi assegnati ai Responsabili di Servizio con i relativi indicatori e pesatura.

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, la definizione degli obiettivi 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 dovranno essere mantenuti anche *in itinere*, con particolare riferimento alla coerenza dei contenuti, al calendario sulla base del quale si sviluppano i processi di programmazione economico-finanziaria e di redazione del Piano ed al coordinamento degli attori e delle funzioni organizzative coinvolte.

Il Piano degli indicatori e risultati attesi contenuto nella relazione illustrativa del Bilancio di previsione 2015, è stato definito nel mese di ottobre 2014 e ha rappresentato la base di partenza per la definizione degli obiettivi da inserire nel Piano 2015-2017, 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 di programmazione economica e finanziaria.

Si sottolinea che nel Piano sono presenti obiettivi legati alla trasparenza e integrità, declinati all’interno dell’obiettivo strategico “Promozione trasparenza e integrità”; ciò garantisce il

coordinamento e l'integrazione fra gli ambiti relativi alla performance, alla trasparenza, all'integrità e all'anticorruzione.

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. Dal 2014 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-amministrativo, rappresentato dal Rettore, definisce, sulla base del contenuto del Piano Strategico di Ateneo, gli indirizzi che vengono esplicitati 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 della 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.

Nel corso dell'anno 2015 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