



UNIVERSITÀ  
DEGLI STUDI  
DI BERGAMO

# **Piano Integrato Attività e Organizzazione 2025 - 2027**

*Aggiornamento approvato  
dal Consiglio di Amministrazione  
in data 16.09.25*




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

### *indice dei contenuti*

<b>SEZIONE 1 - SCHEDA ANAGRAFICA DELL'AMMINISTRAZIONE</b>	<b>3</b>
1.1 - Contesto di riferimento	3
1.1.1 - UniBg: dal disegno strategico alle azioni	3
1.1.2 - Pianificazione strategica e programmazione operativa in UniBg	5
1.1.3 - Attribuzione del Fondo di Finanziamento Ordinario	6
1.2 - Organizzazioni e dati di rilievo	7
1.2.1 - Organizzazione della didattica, della ricerca e della terza missione	7
1.2.2 - La struttura amministrativa e organizzativa	8
1.2.3 - Studenti	9
1.2.4 - Spazi	10
1.3 - Processo di costruzione del PIAO	11
<b>SEZIONE 2 - VALORE PUBBLICO PERFORMANCE E ANTICORRUZIONE</b>	<b>13</b>
2.1 - Valore pubblico	13
2.1.1 - Metriche di Impatto	14
2.1.2 - Programmazione Finanziaria	18
2.1.3 - PIAO e AVA3	20
2.2 - Performance	21
2.2.1 - Performance organizzativa	22
2.2.2 - Performance individuale	23
2.3 - Rischi corruttivi e trasparenza	23
2.3.1 - Obiettivi strategici di prevenzione della corruzione e della trasparenza	24
2.3.2 - Ruoli e responsabilità dei soggetti coinvolti nel sistema di gestione del rischio	25
2.3.3 - Il Contesto e la mappatura dei processi	30
2.3.4 - La valutazione del rischio ed il trattamento del rischio	36
2.3.5 - Monitoraggio e Riesame	44
2.3.6 - Misure per la trasparenza	46
<b>SEZIONE 3 - ORGANIZZAZIONE E CAPITALE UMANO</b>	<b>48</b>
3.1 - Organizzazione del lavoro agile	48
3.1.1 - Modalità attuative	48
3.1.2 - Obiettivi con specifico riferimento al sistema di misurazione della performance	50
3.2 - Fabbisogni di personale	51
3.2.1 - Personale Docente	55
3.2.2 - Personale tecnico-amministrativo	55
3.2.3 - La programmazione 2025 -2027 e strategie di copertura	56
3.3 - Strategie di Formazione e Valorizzazione del Personale	59
3.3.1 - Fasi del processo formativo	61
3.3.2 - Staff Training Mobility	63
3.3.3 - Faculty Development	64
3.4 - Azioni Positive	66
<b>SEZIONE 4 - MONITORAGGIO</b>	<b>67</b>
<b>SEZIONE 5 - ALLEGATI</b>	<b>68</b>
5.1 - Riepilogo Obiettivi Performance 2025 - monitoraggio e proposte di rimodulazione	68
5.2 - Tabella dei Procedimenti Amministrativi	68
5.3 - Tabella della mappatura dei processi - valutazione e trattamento del rischio - monitoraggio	68
5.4 - Tabella degli obblighi di pubblicazione ai fini della trasparenza	68
5.5 - Proposte formative - aggiornamento	68
5.6 - Programmazione triennale del personale docente	68
5.7 - Programmazione triennale del personale tecnico-amministrativo	68



UNIVERSITÀ  
DEGLI STUDI  
DI BERGAMO

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



## SEZIONE 1 - SCHEDA ANAGRAFICA DELL'AMMINISTRAZIONE

### 1.1 - Contesto di riferimento

#### 1.1.1 - UniBg: dal disegno strategico alle azioni

L'anno 2024 è il terzo del mandato dell'attuale governance ed è stato caratterizzato da un forte impegno nella definizione di solide basi per il raggiungimento degli obiettivi contenuti nel Piano Strategico di Ateneo 2023-2027.

Dopo la prima fase di definizione di obiettivi e di azioni è arrivato il momento della verifica e della misurazione; è stato adottato un modello di Riesame di Ateneo, definito il template per il monitoraggio del Piano Strategico di Dipartimento (PSDIP), strutturato in sezioni per consentire una verifica completa di tutti gli obiettivi strategici selezionati dal Dipartimento in sede di programmazione e per effettuare una autovalutazione complessiva dello stato di raggiungimento degli obiettivi.

Lo sforzo di collegare le proposte di assegnazione di risorse ad azioni operative, strumentali al conseguimento degli obiettivi generali strategici in coerenza con l'obiettivo generale di promuovere una cultura della programmazione, della qualità e della partecipazione, per l'asset Sviluppo Organizzativo, si conferma uno strumento valido a supporto delle decisioni strategiche e segna il cammino per la costituzione di un sistema di governo che si basi su analisi di correlazione costi - benefici.

L'attenzione verso i sistemi di Assicurazione della Qualità di ateneo è un aspetto peculiare al fine di adeguare le procedure interne e gli strumenti di lavoro in coerenza con i requisiti AVA 3, anche in previsione della visita per l'accreditamento periodico che si svolgerà nella primavera 2026 e che guiderà l'azione in modo incisivo per l'intero prossimo anno.

La pluralità di progetti finanziati nell'ambito del PNRR e del PNC, che complessivamente hanno portato all'ateneo un finanziamento pari a oltre il 50% del FFO (ripartiti su un triennio), oltre ai fondi destinati a progetti di edilizia, sono nel pieno della loro realizzazione e rappresentano un forte segnale in termini di investimento, sia sul fronte delle infrastrutture che delle risorse umane, creando un incremento di costi di gestione che merita una profonda riflessione circa la gestione nel prossimo futuro.

Questi investimenti confermano il quadro esigenziale di nuovi spazi, adeguati rispetto alle esigenze qualitative delle attività di didattica, ricerca e amministrativa; esigenze ancora attuali nonostante l'avvio dei progetti immobiliari già approvati.

Nel 2024 è stata effettuata la "Rilevazione complessiva degli spazi dell'Ateneo propedeutica alla costituzione di un'anagrafe per l'edilizia universitaria", i cui risultati sono stati oggetto di validazione da parte del Nucleo di Valutazione. L'indagine ha portato alla ricostruzione dei mq di superficie destinati alle principali macro-funzioni: didattica, ricerca e terza missione, amministrazione, spazi ausiliari e di supporto e impianti sportivi, considerando gli immobili di proprietà e quelli disponibili sulla base di contratti a titolo oneroso, quali contratti di locazione o istituti assimilabili. Questa attività, oltre a rispondere all'esigenza di disporre di una base dati su cui elaborare indicatori ai fini della valutazione e delle performance complessive dell'ateneo è anche un passo propedeutico verso l'adozione del Building Information Modelling (BIM), la modalità di gestione di informazioni lungo l'intero ciclo di vita di una struttura edilizia, dalla progettazione iniziale attraverso la costruzione, la manutenzione, fino allo smantellamento finale, mediante l'impiego di modellazione digitale; si tratta di un modello di gestione manageriale, innovativo che vedrà l'ateneo impegnato nelle fasi di progettazione e attuazione a partire dal 2025.

Il Presidio della Qualità ha aggiornato il Manuale della Qualità aggiornandolo al rinnovato modello AVA3; il manuale descrive i riferimenti, i soggetti, le strutture e i processi che guidano l'Università degli studi di Bergamo ad operare secondo i Principi di Qualità e a perseguire i propri obiettivi. La finalità è di



accompagnare tutti gli Attori coinvolti nel *Sistema di Gestione della Qualità (SGQ)*, rimarcandone i fondamenti e suggerendo approcci metodologici concreti per progettare, monitorare, valutare e documentare le azioni e i risultati associati alle Missioni dell'Ateneo (Didattica, Ricerca e Terza Missione) e all'impegno istituzionale. L'intento è quello di rendere più sistematico l'approccio alla Qualità, consolidando, razionalizzando e uniformando le diverse procedure ad essa sottostanti, ma anche avvicinare i vari Attori alla materia, che – considerate le modalità di funzionamento proprie delle Università – si susseguono nel tempo e si trovano a dover affrontare tematiche sfidanti, mutevoli e complesse. Il senso dell'aggiornamento è dunque quello di promuovere una *Cultura della Qualità* a tutti i livelli – cultura come conformità, come dovere e come valore, configurandosi anche come strumento di comunicazione verso l'esterno.

Prosegue lo sforzo di attuare un'organizzazione meno verticistica e più consona alle dimensioni che l'Ateneo ha raggiunto nel corso degli ultimi anni, ma ci si scontra sempre con la dura realtà: l'impiego presso la pubblica amministrazione non risulta appetibile, soprattutto in una città come Bergamo dove la disoccupazione nella fascia di età 25-34 anni non raggiunge il 3%, pertanto reclutare personale su posizioni specifiche altamente qualificate è molto complicato.

Per quanto riguarda il programma presentato dall'Ateneo in attuazione dell'articolo 5 del DM. n. 773 del 10 giugno 2024 relativo alle linee generali d'indirizzo della **Programmazione Triennale 2024-2026**, la cui ammissione al finanziamento è stata comunicata con Nota MUR nr. 9966 del 06/08/2025, l'Università degli studi di Bergamo si è concentrata su due progetti principali:

- **Internazionalizzazione dei Dottorati di Ricerca:** l'obiettivo è promuovere la dimensione internazionale dell'alta formazione e della ricerca, supportando la mobilità dei dottorandi all'estero. Il progetto si integra con il programma Erasmus+ e la Bauhaus4EU Alliance, offrendo opportunità di mobilità e cooperazione. Le azioni su cui si deve concentrare sono la promozione di accordi con atenei esteri, la revisione del regolamento per incentivare la mobilità, l'adeguamento dei bandi per l'ammissione ai corsi di dottorato e l'incremento delle risorse per la mobilità internazionale. Il risultato atteso è l'aumento della proporzione dei dottori di ricerca che trascorrono almeno 6 mesi all'estero.
- **Essere protagonisti del cambiamento in un Ateneo che guarda al mondo,** valorizzando il personale delle università attraverso incentivi alla mobilità e formazione. Anche questo ben si integra con il programma Erasmus+ e la Bauhaus4EU Alliance per creare un circolo virtuoso di esperienze. L'obiettivo è di migliorare le competenze del personale tecnico-amministrativo, favorire la mobilità internazionale e creare reti di collaborazione.

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

Il bilancio di previsione è orientato verso un approccio di equilibrio nella pianificazione delle risorse in cui la dovuta attenzione alla prudenza, propria del gestore pubblico, è coniugata al voluto sostegno alle azioni di investimento delineate nei documenti programmatici dell'Ateneo e nelle diverse linee finanziate dai fondi del Next generation EU. La prudenza nasce dal permanere di limiti ai finanziamenti al sistema universitario e dalla necessità di consolidare le azioni avviate. È fondamentale mantenere viva l'attenzione alla **valutazione della sostenibilità** delle scelte di investimento sugli esercizi futuri, sia in relazione a ammortamenti che a futuri costi di gestione, con un occhio costantemente puntato agli indicatori di sostenibilità finanziaria tipici del sistema universitario.

In particolare gli obiettivi che hanno guidato le decisioni di allocazione delle risorse disponibili confermano, per quanto possibile, la volontà di garantire continuità nella programmazione di nuove risorse per riequilibrare il rapporto tra docenti e personale tecnico amministrativo e tra personale e studenti; valorizzare e potenziare i dottorati di ricerca, fare leva su progetti acquisiti, o in fase di

acquisizione, tramite finanziamenti a valere su bandi esterni per finanziare progetti originariamente previsti su fondi istituzionali; proseguire le azioni di reclutamento di giovani ricercatori con contratti post-doc e contratti di ricercatore a tempo determinato.

La *programmazione integrata* deve tener conto di tutti questi fattori e basarsi su un forte raccordo tra le strategie dell'Ateneo e le previsioni del budget economico e del budget degli investimenti, con riferimento agli obiettivi e alle azioni che si intendono realizzare e che richiedono specifiche allocazioni di risorse.

Il presente PIAO non può essere completato con la programmazione del personale in quanto la legge finanziaria 2025 introduce un limite al *turn over* nella misura del 75% delle cessazioni dell'anno precedente; tale norma necessita di un chiarimento applicativo, pertanto si rende necessario rinviare ad una successiva deliberazione la definizione della programmazione delle assunzioni. Viene invece contemplato il piano per la formazione, elaborato in considerazione delle caratteristiche quantitative e qualitative della struttura amministrativa dell'ateneo che ha intrapreso, negli ultimi anni, un percorso evolutivo di particolare intensità.



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

Nel corso del 2024 UniBg ha consolidato il processo partecipativo per la redazione del proprio [Piano Strategico di Ateneo \(PiSA\) 2023-2027](#) con l'approvazione di baseline e target nel mese di gennaio da parte degli Organi Accademici. A beneficio di completezza si ricorda che già nel novembre 2022 gli Organi Accademici hanno approvato il documento "[Principi Ispiratori e Linee di Indirizzo](#)" che costituisce la prima parte fondativa del PiSA 2023-2027.

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

Per ogni linea strategica e asset di sviluppo sono stati identificati degli [obiettivi generali](#) a loro volta declinati in **31** obiettivi specifici e **100** azioni strategiche.

Inoltre, per ciascun obiettivo specifico sono stati selezionati una serie di indicatori di riferimento, prediligendo ove possibile misure di derivazione ministeriale, che permetteranno di monitorare l'implementazione del Piano Strategico negli anni a venire, grazie anche all'identificazione di relative baseline e target. Gli indicatori (quantitativi o qualitativi) rispondono inoltre a criteri di rilevanza, chiarezza, coerenza, rigore, fattibilità e convenienza.

## I 9 obiettivi generali del Piano Strategico di Ateneo

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

Con la redazione del PiSA, che recepisce gli indirizzi di sviluppo delineati dalla governance, UniBg intende consolidare nel tempo un **processo di integrazione tra pianificazione strategica, programmazione operativa e ciclo di bilancio**, attraverso il collegamento tra le azioni operative strumentali al conseguimento degli obiettivi strategici e le risorse a disposizione per la loro implementazione. Il Bilancio di Previsione annuale 2025 e triennale 2025-2027 testimonia un ulteriore sforzo verso l'integrazione tra gli obiettivi generali stabiliti dal Piano strategico e le schede di budget. Ciò è stato reso possibile anche grazie all'introduzione dell'applicativo per la predisposizione del bilancio preventivo - **uBudget** - che ha stimolato una maggiore coerenza tra obiettivi strategici e proposte di assegnazione di risorse. Il processo di programmazione dell'Ateneo si completa con l'approvazione del presente **PIAO**, che recepisce le linee strategiche delineate nel PiSA e le declina in obiettivi di performance individuali e organizzativi, corredati da relativi indicatori e target.

### 1.1.3 - Attribuzione del Fondo di Finanziamento Ordinario

Nel 2024 il Ministero dell'Università e della Ricerca (MUR) ha stanziato sul Capitolo 1694 dello stato di previsione della spesa 9,03 miliardi di €, con un taglio di circa 200 milioni di € rispetto all'anno precedente. Il decremento si ripercuote in particolar modo sulle risorse non vincolate<sup>1</sup>, che arrivano a perdere quasi 500 milioni di €.

Per l'Università di Bergamo l'assegnazione totale di FFO non vincolato ammonta a 62,469 milioni di €. Lo stanziamento si compone inoltre di risorse collegate a specifiche disposizioni normative con vincolo di destinazione. La seguente [tabella](#) mostra il trend del FFO assegnato all'Ateneo di Bergamo nel periodo 2020-2024.

Trend FFO (valori in migliaia di €)					
Assegnazioni UniBg	2020	2021	2022	2023	2024
Quota base (escluso risorse vincolate)	38.365,38	41.247,34	43.780,43	45.439,42	40.688,23
Recuperi/riattribuzioni su quota base	-	793,99	1.560,56	1.490,28	1.531,59
Quota premiale	15.078,63	17.394,47	18.328,96	19.811,04	19.560,39
Intervento perequativo	-	-	-	748,76	704,53
Recupero una tantum su quota base	-1.782,00	-1.827,25	-69,76	-1,78	-16,01
Totale	51.662,01	57.608,55	63.600,19	67.487,72	62.468,73
Peso assegnazione FFO UniBg su sistema	0,82%	0,87%	0,93%	0,95%	0,93%

Il generale decremento delle risorse stanziato dal Ministero si riflette sull'assegnazione dell'Università di Bergamo, ad eccezione della quota premiale derivante dalle politiche di reclutamento in cui l'Ateneo mostra un miglioramento rispetto allo scorso anno. Si rimanda per i dettagli alla relazione introduttiva del Bilancio unico di Ateneo di previsione annuale 2025 e triennale 2025-2027 approvato dal CdA nella seduta del 17.12.2024.

Per quanto riguarda l'intervento perequativo si segnala che è stata modificata la clausola di salvaguardia, laddove nel 2023 il finanziamento rispetto all'anno precedente doveva rientrare nell'intervallo [0;8%], quest'anno l'intervallo entro il quale ricondurre il FFO 2024 rispetto all'anno precedente si è ridotto a [-4%; 0%], di fatto impedendo agli atenei di ricevere un'assegnazione superiore alla quota di FFO 2023. UniBg, a riprova del fatto che la crescita del FFO dell'Ateneo si sia arrestata e necessiti di risorse ulteriori per raggiungere almeno il 96% del finanziamento ottenuto lo scorso anno, beneficia dell'intervento perequativo.

## 1.2 - Organizzazioni e dati di rilievo

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

L'Università è articolata in tre poli:

- il **polo umanistico** dislocato su più sedi di Bergamo Alta, comprende i Dipartimenti di Scienze Umane e Sociali, di Lingue, Letterature e Culture straniere e di Lettere, Filosofia, Comunicazione;
- il **polo economico-giuridico** situato in Bergamo Bassa, comprende i Dipartimenti di Giurisprudenza, di Scienze Aziendali e di Scienze Economiche;

<sup>1</sup> costituite da quota base al netto delle risorse per il sostegno del passaggio al regime di scatti biennali e per la valorizzazione del personale tecnico-amministrativo, quota premiale e intervento perequativo.



- il **polo ingegneristico** si trova nel Comune di Dalmine, a pochi chilometri dalla città di Bergamo, comprende i Dipartimenti di Ingegneria e Scienze Applicate e di Ingegneria Gestionale, dell'Informazione e della Produzione.

Oltre ai [Dipartimenti](#)<sup>2</sup>, ovvero le strutture in cui si valorizzano e si coordinano le risorse umane per le attività di didattica e di ricerca, sono istituiti in UniBg anche Strutture Speciali e [Centri di Ateneo](#) che svolgono attività di ricerca e terza missione in aree trasversali ai Dipartimenti, supporto alla didattica per l'apprendimento linguistico e l'e-learning e presidiano le attività di formazione post laurea, compresi i dottorati di ricerca.

## 1.2.2 - La struttura amministrativa e organizzativa

L'organizzazione dell'Università degli studi di Bergamo sta attraversando un periodo di trasformazione per rispondere alla crescita che l'Ateneo ha saputo realizzare negli ultimi anni. Un'analisi dell'evoluzione delle cifre che caratterizzano la struttura dell'Ateneo è molto significativa rispetto alla necessità di orientare la pianificazione delle attività verso una logica di ridefinizione e revisione della struttura organizzativa e dei processi che la governano. L'organigramma aggiornato è consultabile all'interno dell'apposita [sezione](#) del sito istituzionale.

Nel corso del 2024 si è dato seguito al Disegno Organizzativo approvato dal Consiglio di Amministrazione (CdA), con la finalità di creare unità specialistiche e specializzate, superando le aggregazioni più generaliste che possono essere accettate in realtà di modeste dimensioni. La crescita in termini di dimensioni deve essere accompagnata da un adeguamento delle strutture di supporto, con la giusta definizione dei ruoli di competenza e di responsabilità. Solo così è possibile accompagnare i numeri con il successo anche reputazionale.

In particolare si è proceduto alla:

- revisione dell'Area risorse umane, già attiva presso la sede di Viale Papa Giovanni XXIII, n. 106, con decorrenza 1° gennaio 2024 a seguito dell'aspettativa del Dirigente dell'Area per l'incarico di Direttore generale presso altro Ateneo (rep. n. 265/2023 del 22.12.2023);
- attivazione della nuova struttura organizzativa Settore "Servizi bibliotecari" con decorrenza 1° gennaio 2024 (rep. n. 266/2023 del 22.12.2023);
- attivazione dell'Area Ricerca e Terza Missione e dell'Area Legale e Appalti con decorrenza 1° febbraio 2024 (rep. n. 24 del 31.01.2024);
- attivazione dell'Area Didattica e Servizi agli studenti con decorrenza 1° gennaio 2025 (rep. n. 233/2024 del 20.12.2024).

L'organigramma, attualmente vigente, delle strutture amministrative dell'Ateneo è disponibile al presente [link](#)

Grazie alla possibilità di utilizzare una quota parte dei punti organico assegnati all'Ateneo con i piani straordinari (DM 445/2022 e 795/2023) e alla volontà della governance di assegnare una quota significativa di punti per il reclutamento di personale tecnico-amministrativo (PTA), è stato possibile, per gli anni 2023 e 2024, aumentare l'ammontare complessivo delle risorse destinate annualmente al trattamento accessorio del personale rispetto al corrispondente importo determinato per l'anno 2016. Questo ha permesso di rivedere la struttura organizzativa, prevedendo nuove figure di responsabilità, anche di categoria EP, ma non di reclutare nuove figure dirigenziali in quanto l'Ateneo non rientra nei parametri previsti nella nota ministeriale. Nel corso del 2025 la priorità sarà lavorare di concerto con le rappresentanze sindacali per rivedere il contratto integrativo al fine di aggiornare i principi di

---

<sup>2</sup> I Dipartimenti attivi all'1.1.2023 sono: Giurisprudenza; Ingegneria e Scienze Applicate; Ingegneria Gestionale, dell'Informazione e della Produzione; Lettere, Filosofia, Comunicazione; Lingue, Letterature e Culture straniere; Scienze Aziendali; Scienze Economiche; Scienze Umane e Sociali.



conferimento di incarichi di responsabilità di posizione organizzativa, offrendo possibilità di crescita e di carriera più concrete, per creare un *middle management* all'altezza della complessità dell'Ateneo.

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

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

### 1.2.3 - Studenti

La popolazione studentesca dell'Ateneo è progressivamente cresciuta raggiungendo un picco nell'A.A. 2019/2020 come testimonia la [tabella seguente](#). La crescita è andata di pari passo con l'ampliamento dell'Offerta Formativa, che risulta attrattiva anche fuori regione, e che oggi pone l'Amministrazione di fronte al tema della **sostenibilità didattica** (in termini di gestione e spazi, oltre che di livello di servizi e reclutamento). L'Università degli studi di Bergamo ha infatti rinnovato la propria offerta formativa per l'a.a. 2025/2026 avviando l'iter istitutivo di quattro nuovi corsi.

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

<b>Prospetto sintetico Studenti</b>						
<b>IMMATRICOLATI</b>	<b>2018/19</b>	<b>2019/20</b>	<b>2020/21</b>	<b>2021/22</b>	<b>2022/23</b>	<b>2023/24</b>
CORSI DI LAUREA D.M. 270/2004						
Triennale	4.691	5.885	3.941	4.511	4.868	4.043
Magistrale a ciclo unico	240	273	243	252	290	281
Magistrale	1.703	1.888	2.192	1.738	1.637	1.705
TOTALE	6.634	8.046	6.376	6.501	6.795	6.029
DI CUI RESIDENTI NELLA PROVINCIA						
Triennale	54,4%	51,7%	59,4%	54,2%	55,6%	58,4%
Magistrale a ciclo unico	77,9%	75,8%	77,8%	73,0%	72,1%	74,7%
Magistrale	49,0%	51,4%	46,4%	46,5%	47,9%	50,4%
ATENE0	53,9%	52,5%	55,6%	52,9%	54,4%	56,9%
<b>ISCRITTI</b>	<b>2018/19</b>	<b>2019/20</b>	<b>2020/21</b>	<b>2021/22</b>	<b>2022/23</b>	<b>2023/24</b>
CORSI DI LAUREA D.M. 270/2004						
Triennale	14.592	16.441	14.950	14.732	14.354	13.626
Magistrale a ciclo unico	1.169	1.334	1.467	1.497	1.548	1.544
Magistrale	3.861	4.404	4.958	4.872	4.554	4.513
TOTALE	19.622	22.179	21.375	21.101	20.456	19.683

DI CUI FUORI CORSO						
Triennale	18,9%	17,4%	18,6%	19,2%	22,2%	21,9%
Magistrale a ciclo unico	22,2%	21,7%	16,8%	15,6%	16,7%	16,9%
Magistrale	21,1%	18,8%	17,4%	20,6%	28,3%	27,1%
ATENEEO	19,5%	17,9%	18,2%	19,2%	23,2%	22,7%
<b>LAUREATI</b>	<b>2018/19</b>	<b>2019/20</b>	<b>2020/21</b>	<b>2021/22</b>	<b>2022/23</b>	<b>2023/24</b>
CORSI DI LAUREA D.M. 270/2004						
Triennale	2.537	2.877	2.838	2.779	2.336	1.557
Magistrale a ciclo unico	122	117	161	168	227	110
Magistrale	1.134	1.418	1.497	1.497	1.402	608
TOTALE	3.793	4.412	4.496	4.444	3.965	2.275
DI CUI ENTRO LA DURATA NORMALE DEL CORSO						
Triennale	64,8%	63,4%	68,4%	71,0%	62,5%	61,3%
Magistrale a ciclo unico	68,0%	76,9%	75,8%	76,2%	74,4%	76,4%
Magistrale	70,0%	73,3%	76,4%	74,6%	64,3%	56,9%
ATENEEO	66,5%	66,9%	71,4%	72,4%	63,8%	60,9%
<b>DOTTORATI DI RICERCA</b>	<b>2018/19</b>	<b>2019/20</b>	<b>2020/21</b>	<b>2021/22</b>	<b>2022/23</b>	<b>2023/24</b>
Isritti al primo anno	65	51	42	71	85	73
Isritti totali	188	168	146	160	190	212
Dottori di ricerca	51	58	53	48	37	-

## 1.2.4 - Spazi

L'Ateneo ha partecipato a diversi bandi destinati a finanziare l'investimento immobiliare, per dare una risposta all'esigenza di spazi da destinare alle attività di didattica, di ricerca, amministrativa ma anche alla residenzialità di studenti, docenti e collaboratori che a vario titolo frequentano, anche per periodi limitati, UniBg. Gli spazi sono infatti una criticità rispetto alla crescita della numerosità degli studenti, del numero di docenti e personale e rispetto all'evoluzione strategica dell'Ateneo nel suo complesso e si sta lavorando per acquisirne di nuovi<sup>3</sup>. L'evoluzione nell'ultimo triennio è evidenziata nella [seguente tabella](#):

<b>Prospetto Spazi</b>						
RISORSE IMMOBILIARI	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>
Immobili di proprietà inclusi laboratori e residenze (mq)	52.641	52.641	52.641	54.822	54.823	54.823
Cus Dalmine (mq)	5.135	5.135	5.135	5.135	5.135	5.135
Alloggi per studenti (posti letto gestiti direttamente)	159	159	159	200	200	200
Accommodation service (posti letto)	395	503	239	572	840	1108

Vista la crescita dell'Ateneo negli ultimi anni, il problema degli spazi rimane una questione di fondamentale importanza. A seguito della ricognizione delle dotazioni (disponibili e da acquisire), è stato avviato un ampio **programma di acquisizione e ristrutturazione di immobili** che trova riscontro nel

<sup>3</sup> Si fa presente che già dal 2021 lo spazio complessivo degli immobili in affitto o in concessione superava la quota di 20.000 mq.



Piano triennale dei lavori pubblici. La [tabella](#) che segue sintetizza i principali investimenti immobiliari previsti per i prossimi anni.

<b>Prospetto investimenti immobiliari</b>	
Complesso in via dello Statuto	Rifunzionalizzazione dell'edificio A per la realizzazione di aule per la didattica, uffici per l'amministrazione e aree esterne; Rinnovamento dell'edificio B dedicato a impianti sportivi, palestra e piscina; Realizzazione nell'edificio C di residenze universitarie - 255 posti letto - e mensa Allo stato attuale sono state redatte le progettazioni a livello definitivo dei tre corpi di fabbrica e sono in corso le pratiche urbanistiche e per l'ottenimento del Permesso di Costruire. Inoltre, è prevista la realizzazione di parcheggi.
Intervento di riqualificazione ex caserma Montelungo-Colleoni	Realizzazione di residenze universitarie - 282 posti letto - e aule didattiche. Il bando per l'individuazione della SGR Promotore è andato deserto; medio tempore è intervenuta una proposta da parte di un operatore economico per la conclusione di un PPP. I lavori saranno realizzati nel corso degli esercizi finanziari 2025-2027 e l'Università diventerà proprietaria del complesso immobiliare mediante la conclusione di un contratto di compravendita di cosa futura.
Rifunzionalizzazione via dei Caniana	L'intervento è finalizzato ad una migliore distribuzione degli spazi in modo da garantire maggiore fruibilità, modularità e adattabilità alle attuali e future esigenze dell'Ateneo. Nel corso dell'anno 2024 è stata sviluppata la progettazione di fattibilità tecnico economica ed acquisiti i prescritti pareri. Nell'anno 2025 saranno realizzate le opere oggetto di progettazione.
Riqualificazione dei laboratori di Dalmine e ristrutturazione ex centrale Enel	Nel corso dell'anno 2025 verrà affidata e sviluppata la progettazione dell'intervento di risanamento e riqualificazione del laboratorio di meccanica della sede universitaria di Dalmine e del laboratorio di ingegneria al fine di rendere gli spazi maggiormente fruibili. Sarà inoltre affidato l'incarico di progettazione degli interventi al fine di sviluppare soluzioni aventi ad oggetto aule didattiche per il fabbricato in Dalmine ex centrale Enel.

### 1.3 - Processo di costruzione del PIAO

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

Il primo PIAO UniBg (2022-2024) è stato adottato nell'aprile del 2022 in via sostanzialmente sperimentale. La sua introduzione ha innescato infatti per l'Ateneo una riflessione critica rispetto al proprio **modello di creazione di Valore Pubblico (VP)** anche secondo principi di trasparenza e partecipazione programmatica. L'aggiornamento del PIAO 2023-2025, adottato nel gennaio 2023, ha potuto beneficiare del Piano Strategico di Ateneo presentato, in via preliminare, agli Organi collegiali nel dicembre 2022 e definitivamente approvato nella primavera 2023, comprensivo di azioni e indicatori di prestazione. Il PIAO 2024-2026 ha ulteriormente intensificato gli aspetti di monitoraggio, anche con riferimento alle misure di anticorruzione e trasparenza. L'introduzione dell'applicativo SPRINT, a partire dal monitoraggio intermedio svoltosi a luglio 2024, oltre a digitalizzare il ciclo della performance con particolare riferimento alle fasi di programmazione e monitoraggio, ha reso il processo più organico e tracciabile: la nuova piattaforma permette infatti di registrare uno storico degli eventi di monitoraggio e di allegare eventuali documenti a supporto.

Il presente PIAO 2025-2027, adottato dagli Organi di governo nel gennaio 2025, rappresenta dunque un momento culminante nel processo di **integrazione programmatica** avviato in UniBg già dal 2022 anche su auspicio e indicazione del Nucleo di Valutazione (NdV), in piena coerenza con i dettami ministeriali e in particolare con il Rinnovato Modello **AVA3 ANVUR** per l'Accreditamento Periodico degli Atenei.

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

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



Proprio in relazione alla **metodologia partecipativa** che caratterizza i processi decisionali ai vari livelli di pianificazione delle attività, in data 7 ottobre 2024 è stata organizzata una giornata intensiva di lavoro, alla presenza di Rettore, Direttore Generale, Prorettori Delegati, Dirigenti e Responsabili di struttura, per rendere più organica e sistematica la relazione tra pianificazione strategica e programmazione operativa. L'esito della giornata è stato quello di definire puntualmente circa 60 [obiettivi operativi](#) per l'anno 2025, puntualmente correlati alle 100 azioni del PiSA. Gli obiettivi di performance non sono genericamente riferiti alle strutture amministrative, ma divengono così programmati in maniera funzionale alle strategie di creazione, sostegno e protezione di VP. Gli indicatori adottati (approfonditi negli allegati di questo PIAO) risultano così orientati ad incrementare il valore pubblico con particolare riguardo agli **stakeholder** interni ed esterni - le studentesse e gli studenti e le loro famiglie, il personale docente e ricercatore, il personale tecnico amministrativo, le laureate e laureati, le aziende, gli enti pubblici e privati, la società e il territorio - ed alla collettività nel suo insieme.

Al fine di assicurare un supporto concreto alla **programmazione integrata**, l'Ateneo di Bergamo sta proseguendo il percorso di adozione dell'applicativo *SPRINT CINECA*, che permette di gestire in maniera automatizzata la programmazione strategica e operativa con il relativo ciclo valutativo. Nel corso del 2025, con l'assistenza del team di supporto interno, i Dirigenti e i Responsabili di posizione organizzativa hanno svolto la fase di programmazione degli obiettivi operativi utilizzando la piattaforma. Si intende inoltre implementare il modulo HR Valutazione Prestazioni che fornirà gli strumenti per supportare la digitalizzazione del processo di valutazione della performance individuale. Per quanto riguarda la correlazione degli obiettivi strategici e operativi con le risorse finanziarie, la piattaforma SPRINT prevede l'integrazione con uBudget<sup>4</sup>, che consente di collegare l'assegnazione delle risorse finanziarie in fase di predisposizione del budget con i relativi obiettivi.

<sup>4</sup> Nella predisposizione del budget si è lavorato all'integrazione tra le principali azioni strategiche dell'Ateneo e la programmazione economico-finanziaria.

## SEZIONE 2 - VALORE PUBBLICO PERFORMANCE E ANTICORRUZIONE

### 2.1 - Valore pubblico

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

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

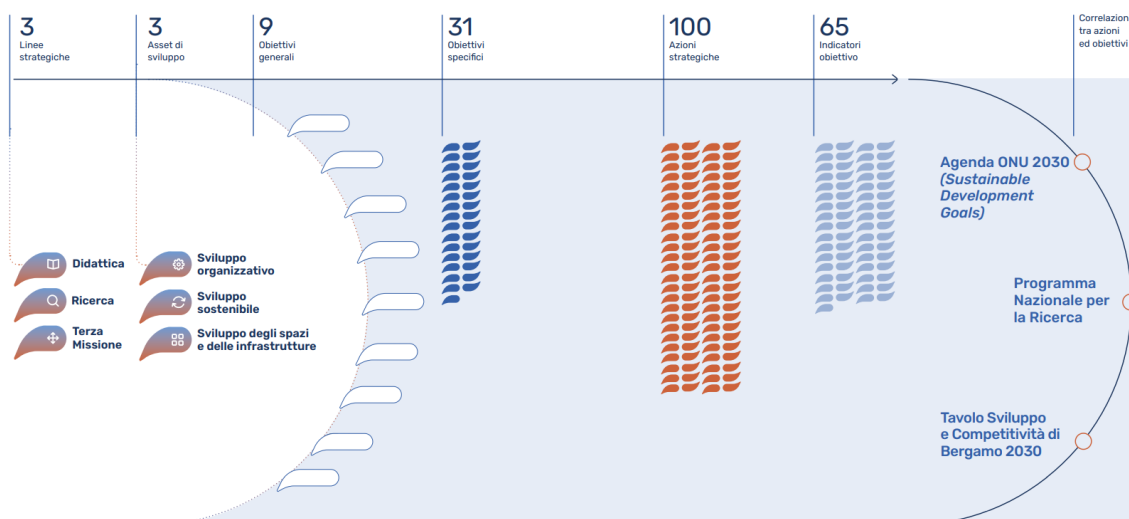
#### Valore Pubblico e Obiettivi Operativi

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

## 2.1.1 - Metriche di Impatto

In coerenza con le indicazioni del Dipartimento Funzione Pubblica, il PIAO assicura il raccordo tra gli obiettivi generali e specifici stabiliti nella Pianificazione strategica, con gli impatti sulle diverse dimensioni di VP, gli obiettivi trasversali alla Pubblica Amministrazione, le misure di benessere<sup>5</sup> e il miglioramento della qualità percepita da parte degli utenti e degli stakeholder. Per UniBg i criteri di quantificazione dell'impatto si estrinsecano nel [Piano Strategico di Ateneo \(PiSA 2023-2027\)](#). Partendo da un'approfondita analisi di contesto (interna ed esterna) finalizzata all'identificazione di problemi, fabbisogni e ambiti di intervento prioritari per i diversi portatori di interesse (*stakeholders*), il **PISA** definisce **6 linee strategiche e asset di sviluppo**. Tali ambiti sono poi declinati secondo **9 obiettivi generali** e **31 obiettivi specifici**, che raggruppano in totale **100 azioni strategiche** che accompagneranno la crescita di UniBg nel prossimo quinquennio. Sono stati identificati in totale, per il monitoraggio degli indirizzi del PiSA, **65 indicatori** (associati agli obiettivi specifici) che presentano dunque la valenza di *metriche di impatto*.

### Architettura del PiSA 2023-2027



Tali indirizzi di sviluppo esplicitano il "posizionamento" di UniBg e sono chiaramente coerenti con quelli [a livello nazionale e internazionale](#), e con i meccanismi di **rilevanza ministeriale**<sup>6</sup> che consentono all'Ateneo la propria operatività ([Fondo di Finanziamento Ordinario](#), Programmazione Triennale, VQR, AVA3,...) con particolare riguardo alle opportunità contestuali per il miglioramento del Sistema della Ricerca e della Formazione. Si noti che la traduzione delle strategie in "impatto" ha chiaramente comportato riflessioni di natura tecnica e metodologica (costo computazionale degli indicatori, distinzione tra attività di natura routinaria e progettuale, verifica della coerenza delle fonti, quantificazione puntuale dei target, definizione dei livelli di responsabilità e rischi associati, ...) che sono per definizione suscettibili di miglioramento<sup>7</sup>.

<sup>5</sup> Sustainable Development Goals dell'agenda ONU 2030; indicatori di Benessere Equo e Sostenibili elaborati da ISTAT e CNEL

<sup>6</sup> Dove non è stato possibile utilizzare tali fonti ministeriali, si è ricorso a fonti facilmente monitorabili e rilevanti per gli stakeholder, quali le delibere degli Organi, le voci di bilancio, i repository interni o le rilevazioni periodiche

<sup>7</sup> Il presente PIAO va dunque assunto con la consapevolezza che contraddistingue tutte le attività work in progress: la definizione di metriche di impatto strumentali alle strategie di creazione, sostegno e protezione del Valore Pubblico rappresenta infatti una sfida per tutto il comparto universitario, anche perché apprezzabili solo nel lungo termine.



Per l'aggiornamento del PIAO 2025-2027 si è scelto di richiamare tutti i 65 indicatori del Piano Strategico quali significativi per il conseguimento compiuto delle Missioni Istituzionali: **gli Obiettivi del Piano strategico quinquennale sono infatti Obiettivi di Valore Pubblico**<sup>8</sup>.

Si ritiene che non sia conveniente adottare un indice sintetico di VP che potrebbe svilire le specificità delle diverse missioni e asset di sviluppo, nella piena convinzione che non si possa ridurre ad una misurazione quantitativa l'apporto dell'Ateneo al benessere della sua comunità di riferimento.

Si precisa che il Piano Strategico non vanta esclusivamente di indicatori di impatto (in senso stretto): alcuni di questi sono infatti indicatori di efficacia, di efficienza e di stato delle risorse - più in generale si tratta di indicatori che consentono all'Ateneo di **monitorare la maturità degli indirizzi di sviluppo, la salute organizzativa e finanziaria e l'attrattività dell'istituzione**. Parimenti, si ritiene che riferirsi squisitamente all'**incremento delle prestazioni** di un Ateneo, senza preoccuparsi della **sostenibilità** delle stesse e dell'Istituzione che le produce, possa compromettere l'*organicità programmatica* e minare allo sforzo che l'Ateneo sta conducendo nell'adozione di una piattaforma integrata di Programmazione strategica, finanziaria e operativa. Parametrizzare<sup>9</sup> l'impatto sociale dell'agire universitario significa accreditare una lettura sterile delle metriche e delle relative *baseline*, che prescindano cioè dalle condizioni di contesto e non abbracci le specificità territoriali e disciplinari.

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

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

<sup>8</sup> Si rimanda alle deliberazioni del Senato Accademico di gennaio 2024 in ordine a baseline e target KPI PiSA23-27

<sup>9</sup> Come recita la celebre Legge di Goodhart "Quando una misura diventa un obiettivo, cessa di essere una buona misura".



































<sup>10</sup> L'Assemblea Generale delle Nazioni Unite, il 25 settembre 2015, ha adottato l'Agenda 2030 per lo sviluppo sostenibile, nella quale sono stati delineati 17 obiettivi per lo sviluppo sostenibile. Il mondo accademico e della ricerca ha un ruolo chiave nel diffondere le buone pratiche e le soluzioni individuate.

<sup>11</sup> L'Istat, insieme ai rappresentanti della società civile, ha sviluppato un approccio complementare agli SDGs per misurare il Benessere equo e sostenibile (Bes) con l'obiettivo di integrare le informazioni fornite dagli indicatori sulle attività economiche con le fondamentali dimensioni del benessere. L'Istat ha individuato 12 domini per la misura del benessere.

## Obiettivi Generali e Sustainable Development Goals

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

I **31 Obiettivi specifici del PiSA** gerarchicamente collegati agli obiettivi generali di cui sopra, possono essere inoltre raggruppati in **dimensioni trasversali di VP**<sup>12</sup>: benessere ambientale 🌳, economico 💰, educativo 📖 e sociale 👥.

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

<sup>12</sup> Per impatto ambientale si intende l'alterazione dell'ambiente, considerato come insieme delle risorse naturali e delle attività umane a esse collegate. L'impatto economico si riferisce alla capacità di contribuire direttamente o indirettamente allo sviluppo e alla creazione di valore economico. Una delle aree di maggior influenza dell'università è sicuramente l'impatto educativo, inteso come capacità di soddisfare i bisogni formativi delle studentesse e degli studenti. L'impatto sociale, infine, riguarda la trasformazione della condizione delle persone e delle comunità.

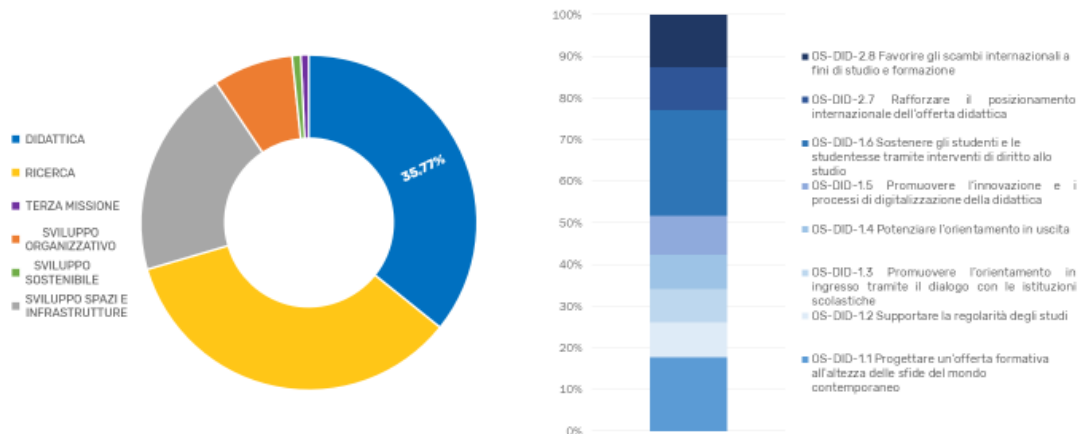
## 2.1.2 - Programmazione Finanziaria

Il Piano Strategico di Ateneo, con una specifica azione, richiede di Integrare il ciclo di bilancio, la pianificazione strategica, la programmazione operativa e l'analisi dei fabbisogni a livello centrale e periferico. In quest'ottica, nel processo di predisposizione del Bilancio Unico d'Ateneo di Previsione Annuale e Triennale 2025 è stato richiesto uno sforzo per collegare le proposte di assegnazione di risorse ai 31 obiettivi specifici del Piano Strategico.

A partire dal mese di settembre ciascun centro di gestione dell'Ateneo, di concerto con la Direzione Generale e con un coinvolgimento dei Prorettori, nell'ambito delle deleghe di rispettiva competenza, ha formulato una proposta di budget, identificando gli interventi finalizzati al conseguimento degli obiettivi strategici, nonché i costi e eventuali ricavi legati allo svolgimento delle attività ordinarie. Ciò, oltre a garantire la coerenza tra obiettivi strategici del PiSA e risorse finanziarie, assicura la **sostenibilità economica** di tali obiettivi, anche in ottemperanza all'art. 8 del DM 123/2022. I [grafici](#) che seguono mostrano lo stanziamento assegnato nel Bilancio di previsione 2025 (costi e investimenti) per la realizzazione dei 31 obiettivi specifici<sup>13</sup>. Il processo di correlazione tra obiettivo e budget è stato realizzato grazie all'utilizzo del campo "obiettivo" all'interno dell'applicativo web uBudget.

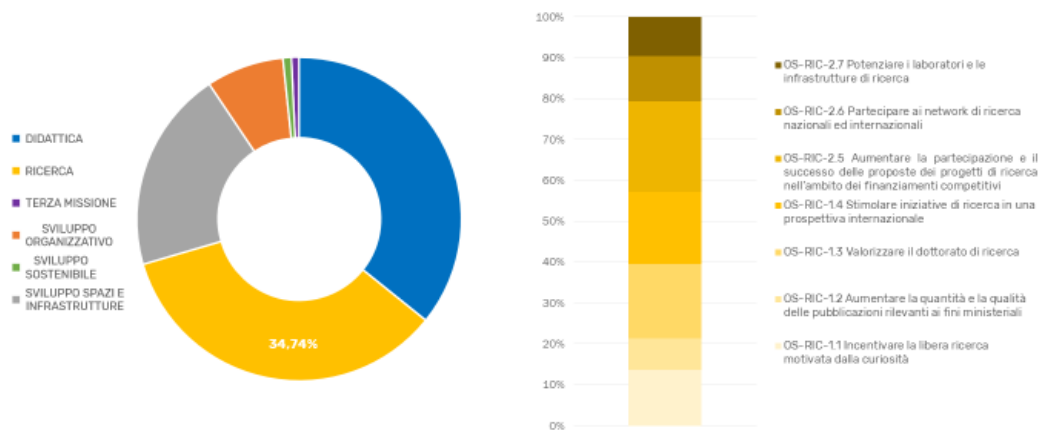
### Allocazione di costi e investimenti del Bilancio di previsione 2025 sugli ambiti e asset di sviluppo del Piano Strategico

#### Allocazione delle risorse agli obiettivi specifici del PiSA - Didattica

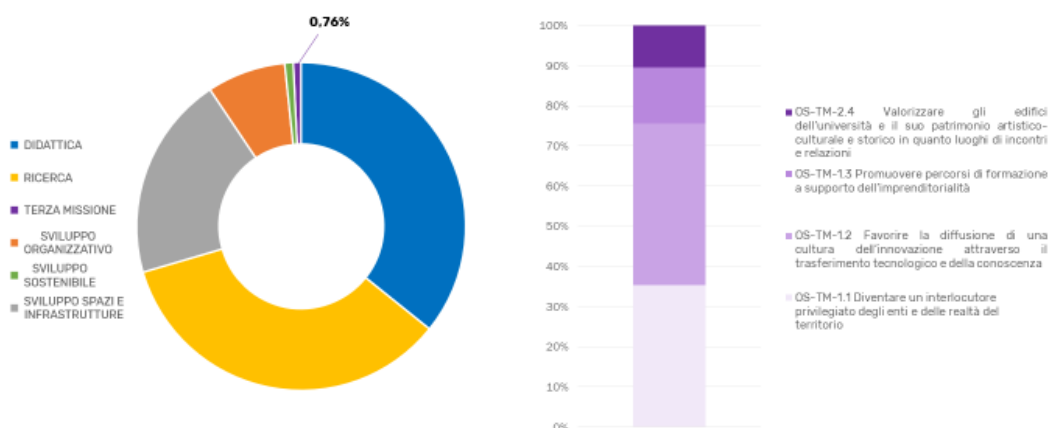


<sup>13</sup> Per l'allocazione dei costi del personale sono stati utilizzati i seguenti criteri: il costo del personale docente e ricercatore è stato ripartito per il 50% sugli obiettivi dell'ambito didattico, per il 40% sugli obiettivi dell'ambito ricerca e per il restante 10% sugli obiettivi di sviluppo organizzativo, il costo del personale tecnico-amministrativo è stato ripartito nei vari ambiti sulla base del numero di personale afferente alle unità organizzative.

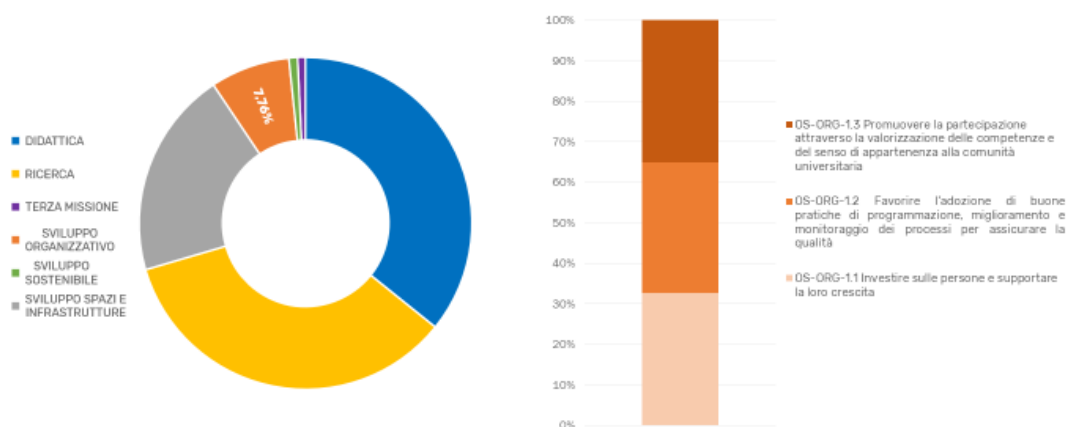
## Allocazione delle risorse agli obiettivi specifici del PiSA - Ricerca



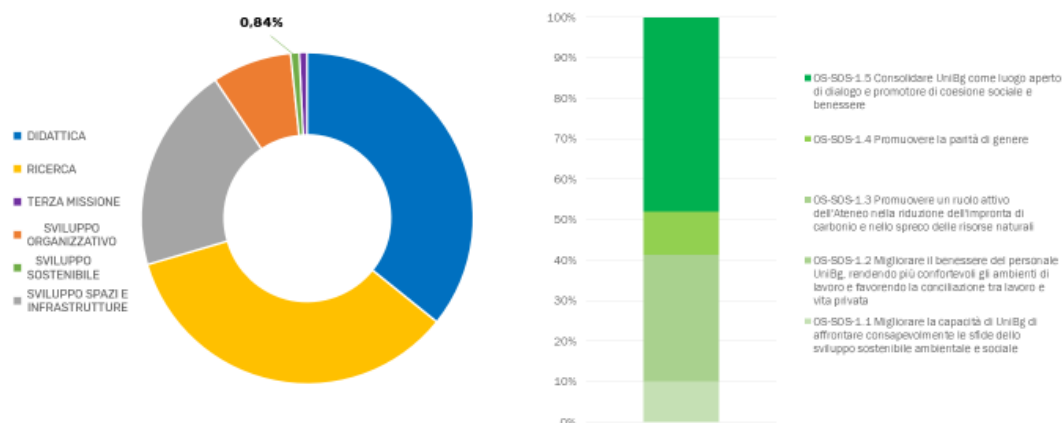
## Allocazione delle risorse agli obiettivi specifici del PiSA - Terza missione



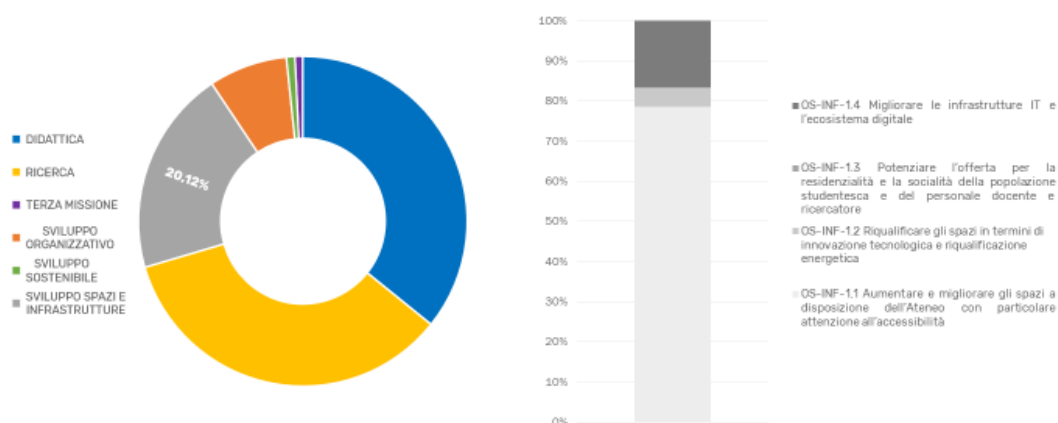
## Allocazione delle risorse agli obiettivi specifici del PiSA - Sviluppo organizzativo



## Allocazione delle risorse agli obiettivi specifici del PiSA – Sviluppo sostenibile



## Allocazione delle risorse agli obiettivi specifici del PiSA – Sviluppo spazi e infrastrutture



### 2.1.3 - PIAO e AVA3

Durante il 2024 sono stati resi disponibili i primi Rapporti di Autovalutazione e giudizi di accreditamento periodico condotti secondo il **Modello AVA3** ANVUR.

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

Un nuovo ambito, relativo alla gestione delle Risorse, ha inoltre rimarcato la necessità per gli Atenei di dotarsi di una strategia puntuale in merito. Non solo in termini di stima di fabbisogno, dimensionamento e direttrici di sviluppo qualitativo delle risorse umane (B.1), ma anche in termini di pianificazione delle risorse finanziarie (B.2), edilizie (B.3) tecnologiche (B.4) e informative (B.5) con una rinnovata sensibilità sui temi della trasparenza, del benessere, della partecipazione attiva, dell'equità e dell'efficacia percepita (livello di servizio). In data 22 ottobre 2024 l'Ateneo ha anche organizzato un primo [incontro](#) dal titolo



“Pianificazione e Gestione delle Risorse in AVA3: Buone Pratiche e Sfide per il Miglioramento dell’Università” focalizzato sull’ambito B del Modello.

Tali aspetti, in coerenza con il Sistema della Qualità di Ateneo (ambito C), si ritrovano poi a livello periferico su corsi di studio e dipartimenti (e.g. D.CDS.2.3, E.DIP.2, E.DIP.3, E.DIP.4 rispettivamente). Particolarmente rilevante risulta in questa direzione l’adozione del [Manuale della Qualità](#), giunto alla sua terza revisione e approvato dagli Organi Accademici nel mese di novembre 2024.

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

## 2.2 - Performance

Il sistema di valutazione e incentivazione del personale tecnico-amministrativo è contenuto nel **Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance** (SMVP), consultabile al presente [link](#) della sezione “Amministrazione Trasparente” del sito istituzionale, che regola il ciclo della performance, specificando tempi e soggetti coinvolti nelle diverse fasi di programmazione, misurazione, valutazione e rendicontazione, indicando l’iter di predisposizione e approvazione dei documenti programmatici dell’Ateneo e delle relazioni consuntive, nonché le modalità e i criteri per misurare e valutare la performance organizzativa e individuale del personale tecnico amministrativo.

Il ciclo della performance si articola sostanzialmente in tre diversi momenti, che si replicano di anno in anno, in modo che i risultati della valutazione dell’anno precedente vengano tenuti in considerazione nella programmazione dell’anno successivo:

- Programmazione, con la definizione e assegnazione degli obiettivi mediante l’approvazione del PIAO entro il 31 gennaio di ogni anno;
- Monitoraggio in corso d’anno<sup>14</sup> ed eventuali conseguenti interventi correttivi;
- Misurazione e valutazione della performance, opportunamente rendicontata attraverso la relativa Relazione validata dal NdV, cui consegue l’attribuzione del trattamento accessorio al personale tecnico amministrativo.

Nella prima fase del ciclo della performance, ossia nella fase di programmazione, l’Amministrazione definisce gli obiettivi operativi da perseguire nel breve e medio periodo, con lo scopo di orientare gli sforzi e le priorità delle strutture organizzative coerentemente agli indirizzi di sviluppo strategico. Le proposte di obiettivi progettuali da parte di Dirigenti e Responsabili di posizione organizzativa vengono raccolte attraverso l’applicativo SPRINT. Toccherà poi al Direttore Generale, sulla base delle proposte ricevute, definire e assegnare gli obiettivi organizzativi e individuali.

Nel corso dell’anno è previsto un accertamento della permanenza delle ragioni che hanno condotto alla definizione degli obiettivi nonché della loro fattibilità. Entro il mese di agosto la Direzione Generale conduce una **verifica di avanzamento** degli obiettivi assegnati alle Strutture. I Dirigenti e i Responsabili di posizione organizzativa, accedendo alla piattaforma SPRINT, procedono alla misurazione del grado di raggiungimento dell’obiettivo e alla compilazione di un commento di monitoraggio. Infine, viene predisposto un report che illustra l’andamento della performance da trasmettere al NdV, che ne esamina le evidenze.

Al termine dell’esercizio si procede al monitoraggio finale degli obiettivi. I Dirigenti e i Responsabili di posizione organizzativa effettuano la misurazione, ovvero la quantificazione del valore rispetto agli indicatori, del grado di raggiungimento degli obiettivi ed esprimono un commento di monitoraggio sull’attività svolta, indicando la motivazione che ha comportato l’eventuale mancato raggiungimento del target. Gli esiti del monitoraggio finale raccolti in SPRINT vengono riportati automaticamente

---

<sup>14</sup> ex art. 6 D.Lgs 150/2009



nell'applicativo Uweb Valutazione Prestazioni, preposto alla valutazione della performance. La valutazione, che si sostanzia in un'attività di analisi e interpretazione dei valori misurati che tiene conto dei fattori di contesto che possono aver determinato l'allineamento o lo scostamento rispetto al valore atteso, è effettuata dal Responsabile gerarchicamente superiore, che formula un giudizio complessivo sulla performance.

La performance del personale è, di norma, composta da due dimensioni: quella [organizzativa](#), relativa agli obiettivi di struttura e quella [individuale](#), che include gli obiettivi individuali e capacità e comportamenti. Il peso delle suddette dimensioni varia a seconda del ruolo ricoperto dal dipendente nell'ambito dell'assetto organizzativo. Si rimanda all'[Allegato 5.1](#) per il dettaglio degli obiettivi operativi.

Con l'obiettivo di ottemperare agli obblighi previsti dalle diverse normative in tema di performance organizzativa e individuale, la Direzione Generale ha assegnato alcuni obiettivi - cosiddetti "di continuità" - comuni a più strutture organizzative.

In materia di Anticorruzione e Trasparenza, si segnala infatti la definizione dei seguenti obiettivi organizzativi assegnati alle Aree dirigenziali con il coinvolgimento di tutte le strutture subordinate:

- Adozione e pubblicazione della Carta dei Servizi di Ateneo
- Rispetto delle misure di prevenzione della corruzione previste dall'[Allegato 5.3](#)
- Rispetto degli obblighi di trasparenza previsti dall'[Allegato 5.4](#)

Riguardo all'adempimento degli obblighi previsti dalla Circolare n.1/ 2024 del MEF in merito alla riduzione dei tempi di pagamento delle pubbliche amministrazioni, è stato incluso tra gli obiettivi organizzativi delle Aree dirigenziali con il coinvolgimento delle unità organizzativa subordinate - con peso 5% - il rispetto dei tempi di pagamento previsti dalle vigenti disposizioni - termine di 30 giorni per il pagamento delle fatture - misurato attraverso l'indice di tempestività dei pagamenti. La prestazione dell'Ateneo è di fatto già virtuosa come si evince dall'indice di tempestività dei pagamenti pubblicato nella specifica [sezione](#).

Con riferimento alla recente Direttiva in materia di formazione e valorizzazione del capitale umano, emanata dal Ministro per la Pubblica Amministrazione, è stato attribuito alle Aree dirigenziali un obiettivo inerente alla formazione. A partire dal 2025, ogni dipendente pubblico dovrà infatti partecipare a corsi di formazione per un totale di 40 ore all'anno. Questa nuova Direttiva mira a responsabilizzare i Dirigenti, i quali dovranno assicurare la partecipazione attiva dei propri collaboratori alle iniziative formative. Si rimanda all'[Allegato 5.5](#) e alla [sezione relativa](#).

## 2.2.1 - Performance organizzativa

Alle Aree, ai Settori e ai Servizi dell'Ateneo vengono assegnati obiettivi operativi<sup>15</sup> definiti in coerenza con le Azioni previste dal PiSA in una logica di [cascading](#), volta a favorire il coinvolgimento di tutti i dipendenti nella mission e nel mandato dell'Ateneo. Questi, di norma, monitorano l'adeguatezza dei servizi erogati e più in generale consentono di misurare i risultati dell'azione amministrativa. In caso di obiettivi trasversali a più strutture deve essere chiaro il servizio che ha la titolarità dell'obiettivo e il contributo al raggiungimento dello stesso da parte degli altri servizi coinvolti. Negli obiettivi 2025 è stato chiesto di indicare espressamente le **strutture coinvolte** (come si evince dall'[Allegato 5.1](#) del presente PIAO) con l'attribuzione del relativo peso.

Cascading Azioni Strategiche → Obiettivi Operativi								
Ambito	Azione Strategica	Obiettivo Operativo	Peso	Tipo	Indicatore	Target (minimo, intermedio, massimo)	Sigla	Resp. Struttura

<sup>15</sup> Gli obiettivi sono sempre rappresentati tenendo conto dei criteri previsti dall'art. 5 c. 2 del D.Lgs 150/2009. A ciascun obiettivo è associato un indicatore che deve permettere di misurare la performance.

DID, RIC, TM, ORG, SOST, INFR	Selezione di una delle 100 Azioni del PISA 23-27	Descrizione Obiettivo	% sul totale	Individuale o Struttura	Descrizione Indicatore	Declinazione del Target secondo SMVP	Anagrafica Identificativi Struttura Organizzativa
-------------------------------	--	-----------------------	--------------	-------------------------	------------------------	--------------------------------------	---

## 2.2.2 - Performance individuale

Vengono misurati e valutati i contributi forniti da tutti i dipendenti, sia con riferimento ai risultati relativi agli obiettivi individuali assegnati al Direttore Generale ai Dirigenti e ai Responsabili di posizione organizzativa, sia con riferimento alle capacità e comportamenti. Le dimensioni che compongono la performance individuale sono (i) i risultati legati agli obiettivi individuali e (ii) le capacità e i comportamenti organizzativi, che attengono al “come” un’attività viene svolta da ciascun dipendente. Il peso delle suddette dimensioni varia a seconda del ruolo ricoperto dal dipendente nell’ambito dell’assetto organizzativo, come disciplinato dal Documento SMVP.

## 2.3 - Rischi corruttivi e trasparenza

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

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

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

### Approccio metodologico



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

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

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

In questa particolare fase storica, in cui è fondamentale adeguare gli apparati amministrativi alle esigenze di attuazione del PNRR, l'azione amministrativa deve essere più rapida; sono state introdotte deroghe alla disciplina ordinaria e quindi, a maggior ragione, è indispensabile programmare e attuare concretamente efficaci presidi di prevenzione della corruzione e porsi obiettivi operativi coerenti sia con gli obiettivi specifici e con le azioni strategiche definite dal Piano strategico di Ateneo, sia con le sollecitazioni provenienti dal mondo esterno. Tali [obiettivi](#), per l'anno 2025, sono così individuati:

<b>OBIETTIVI DI PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE E TRASPARENZA NEL QUADRO DEL PIANO STRATEGICO DI ATENE0</b>				
<b>ASSET DI SVILUPPO</b>	<b>OBIETTIVI GENERALI</b>	<b>OBIETTIVI SPECIFICI</b>	<b>AZIONI STRATEGICHE</b>	<b>OBIETTIVI OPERATIVI</b>
SVILUPPO ORGANIZZATIVO	PROMUOVERE UNA CULTURA DELLA PROGRAMMAZIONE, DELLA QUALITÀ E DELLA PARTECIPAZIONE	Favorire l'adozione di buone pratiche di Programmazione, miglioramento e monitoraggio dei processi per assicurare la qualità	2.2. Sviluppare procedure di monitoraggio interno ed esterno, in ottica dialogica con gli organi accademici e gli organismi di valutazione nel rispetto dei principi di trasparenza ed anticorruzione	Rafforzare ed affinare lo strumento operativo on line implementato nel 2024 per agevolare la raccolta e l'analisi dei dati relativi al periodico monitoraggio dell'attuazione delle misure di prevenzione della corruzione, nella prospettiva di farlo gradualmente convergere verso l'applicativo SPRINT CINECA
			2.4. Razionalizzare ed ottimizzare processi interni adottando strumenti normativi, gestionali ed informatici innovativi a supporto delle attività dell'Ateneo	Adozione della "Carta dei servizi", quale formale documento di contenuto informativo e programmatico necessario per il continuo miglioramento della qualità e la più ampia trasparenza dei servizi erogati
		Promuovere la partecipazione e attraverso la valorizzazione delle competenze e del senso di appartenenza alla comunità universitaria	3.1. Favorire un approccio partecipativo e un diffuso apprendimento organizzativo attraverso formazione specifica e processi di programmazione e monitoraggio condivisi	Revisione della tabella riepilogativa dei procedimenti amministrativi ex art. 35 d. lgs. 33/2013



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

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

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

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

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

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

Il Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza (RPCT) dell'Università degli studi di Bergamo è il Direttore Generale, Dott.ssa Michela Pilot<sup>16</sup>. Il conferimento dell'incarico di RPCT al Direttore Generale è coerente con le indicazioni contenute nell'"Atto di indirizzo della Ministra dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca Sen. Valeria Fedeli avente ad oggetto l'Aggiornamento 2017 al Piano Nazionale Anticorruzione - Sezione Università" del 14/05/2018, tenuto conto anche della esiguità del numero di dirigenti (tre) attualmente in servizio effettivo.

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

In caso di temporanea assenza o temporaneo impedimento del RPCT, e in ogni caso in cui il RPCT si trovi in conflitto di interessi o sia direttamente coinvolto in procedimenti penali o contabili l'esercizio delle sue funzioni, comprese quelle relative alla gestione delle segnalazioni di violazioni che ledono l'interesse pubblico o l'integrità dell'Università, è temporaneamente assunto dal Dirigente dell'Area didattica e servizi agli studenti.

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

Fermo restando quanto previsto dal punto 3.12 della delibera ANAC 215/2019, nel caso in cui il RPCT sia destinatario, per qualunque ipotesi di reato, di un'informazione di garanzia, o di un provvedimento che dispone una misura cautelare, di un provvedimento con il quale viene esercitata nei suoi confronti l'azione

---

<sup>16</sup> Come stabilito dalla delibera del Consiglio di Amministrazione del 7 febbraio 2017 con la quale è stato disposto di unificare le responsabilità relative alla prevenzione della corruzione e alla trasparenza in capo ad un unico soggetto, ovvero il Direttore Generale.



penale o di un provvedimento che conclude un procedimento penale, o una sua fase, deve darne pronta comunicazione al Rettore ed al Consiglio di Amministrazione; allo stesso modo deve dare pronta comunicazione del fatto di aver ricevuto dalla Procura presso la Corte dei Conti un invito a fornire deduzioni, o un atto di citazione o un ricorso; ovvero del fatto di essere stato destinatario di una sentenza, di una ordinanza o di un decreto pronunciato dalla Corte dei Conti.

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

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

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

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

Nel corso del 2023 l'Ufficio legale dell'Ateneo è stato potenziato e, nell'ambito della complessiva riorganizzazione delle strutture amministrative, ad esso è stata attribuita, con Decreto del direttore generale n. 164/2023, anche la funzione di supporto alle attività del RPCT. Con successivo Decreto del direttore generale n. 24/2024 del 31/1/2024, anche allo scopo di dare maggiore visibilità alla funzione della prevenzione della corruzione, all'interno del servizio "Ufficio legale" è stata costituita l'Unità operativa "Supporto RPCT", con in particolare il compito di collaborare con il RPCT nel:

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

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

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



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

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

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

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

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

### **2.3.2.5 - IL PERSONALE**

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

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

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

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

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

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

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

- l'eventuale svolgimento di attività extraistituzionale non comunicata o non autorizzata dall'Amministrazione;



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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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



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

Per i procedimenti disciplinari nei confronti del personale docente e ricercatore per violazioni per le quali è prevista l'irrogazione di una sanzione superiore alla censura è competente il Collegio di disciplina, oggetto di recenti modifiche normative ad opera dell'art. 33 del nuovo Statuto dell'Università, emanato con decreto rettorale 570/2023 del 1/8/2023. Il quadro normativo è stato completato attraverso il capo VI del titolo I del nuovo Regolamento Generale di Ateneo, emanato con decreto rettorale 653/2024 del 17/6/2024.

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

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

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

### **2.3.2.12 - GLI STAKEHOLDER**

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

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

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

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

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

### **2.3.3.1 - CONTESTO ESTERNO**

La perdurante guerra tra Russia e Ucraina, la crescente instabilità della regione medio orientale, le continue oscillazioni dei costi energetici, la carenza di materie prime, il rallentamento del commercio globale, la crisi di importanti partner commerciali dell'Italia si sono innestati su un terreno già reso fragile da eventi dirompenti come la pandemia da Covid 19 e da tendenze già consolidate come la questione demografica e gli effetti dei cambiamenti climatici già in atto. A ciò si aggiunge la prospettiva di una imminente "guerra" daziaria che potrebbe incidere pesantemente sulla situazione economica del Paese, già non molto brillante, soprattutto a causa del costante calo, a partire dal febbraio 2023, della produzione industriale nazionale, appena compensata dai migliori risultati conseguiti nel settore terziario.

Il descritto quadro di incertezze e di difficoltà economiche può certamente favorire la tentazione di ricorrere a pratiche corruttive, e perciò è ancor più necessario vigilare e rafforzare i sistemi di prevenzione della corruzione.



D'altra parte l'incidenza della povertà assoluta nelle famiglie lombarde è quasi raddoppiata tra il 2014 (3,0%) e il 2018 (5,9%), per scendere al 5,1% nel 2019, toccare il picco del 7,7 nel 2020 e poi ridiscendere al 5,9 (a fronte del dato nazionale del 7,5) nel 2021<sup>17</sup>.

E sono molteplici i soggetti che possono influenzare le attività dell'Ateneo: studentesse e studenti, famiglie, istituzioni, imprese, comunità scientifica, ecc.

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

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

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

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

L'ultimo rapporto sulla corruzione in Italia redatto dall'ANAC (ottobre 2019) testimonia come la corruzione, benché all'apparenza scomparsa dal dibattito pubblico, rappresenti un fenomeno radicato e persistente, verso il quale tenere costantemente alta l'attenzione. Al tempo stesso, rileva come la prevalenza degli appalti pubblici nelle dinamiche corruttive giustifichi la preoccupazione nei confronti di meccanismi di *deregulation* quali quelli di recente introdotti, verso i quali l'ANAC ha già manifestato perplessità.

Secondo i dati dell'indice della percezione della corruzione 2023 elaborato da *Transparency International* siamo al 42° posto su una classifica di 180 paesi. Si tratta della stessa posizione che l'Italia occupava nel 2021 e nel 2022, mentre nel 2020 il nostro Paese occupava il 52° posto. L'indice di Percezione della Corruzione di *Transparency International* misura la percezione della corruzione nel settore pubblico e nella politica in numerosi Paesi di tutto il mondo. Lo fa basandosi sull'opinione di esperti e assegnando una valutazione che va da 0, per i Paesi ritenuti molto corrotti, a 100, per quelli "puliti": il punteggio dell'Italia nel 2021, nel 2022 e nel 2023 è 56, ben tre punti in più rispetto al 2020, ma ancora nettamente al di sotto del punteggio medio dei paesi dell'Europa occidentale, pari a 65. L'andamento positivo che ha consentito di guadagnare 14 punti nel decennio 2012-2021 si è dunque interrotto.

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

Restringendo il campo di analisi del contesto esterno allo specifico ambito territoriale in cui l'Ateneo ha sede ed opera, mette conto evidenziare come la provincia di Bergamo si caratterizzi, nel complessivo panorama nazionale, per godere di una buona situazione economica e sociale.

Secondo la recente analisi (pubblicata nel mese di novembre 2024) realizzata dal Centro Studi Tagliacarne e Unioncamere sul "valore aggiunto" provinciale del 2023 <sup>18</sup>la provincia di Bergamo

<sup>17</sup> Dati tratti dallo studio condotto da Polis Lombardia "La povertà in Lombardia", pubblicato nel mese di aprile 2023

<sup>18</sup> la risultante della differenza tra il valore della produzione di beni e servizi conseguita dalle singole branche produttive e il valore dei beni e servizi intermedi dalle stesse consumati (materie prime e ausiliarie impiegate e servizi forniti da altre unità produttive)



costituisce l'ottava maggiore "economia" in ambito nazionale. A ciò si aggiunge che, passati gli anni bui del Covid, il territorio ha saputo rilanciarsi al punto tale che, secondo l'ultima edizione (pubblicata a dicembre 2024) dell'Indagine sulla "qualità della vita" condotta da "Il Sole 24 Ore" (che misura il benessere nei territori italiani attraverso 90 indicatori da fonti certificate) la provincia orobica risulta essere quella dove si vive meglio in Italia, grazie anche alla bassa disoccupazione, ad una forte dimensione identitaria e ad una buona coesione sociale.

Occorre aggiungere che, secondo una ricerca effettuata (da ultimo nel 2019) dall'Università degli Studi di Napoli Federico II, la provincia bergamasca si colloca in buona posizione (sedicesima) nella classifica nazionale basata sull'*Institutional Quality Index* (IQI), ovvero l'indice che misura la qualità delle istituzioni pubbliche a livello provinciale basandosi su dati oggettivi (i servizi pubblici, l'attività economica territoriale, la giustizia, la corruzione, il livello culturale e la partecipazione dei cittadini alla vita pubblica).

A fronte di ciò, il cosiddetto "inverno demografico" che sta colpendo l'intera Penisola non ha risparmiato neppure i bergamaschi: nell'ultimo quindicennio si è infatti assistito ad un notevolissimo e ininterrotto calo delle nascite<sup>19</sup>, anche se complessivamente i flussi migratori hanno spinto la popolazione residente a superare 1.110.000 unità, di cui poco più del 10% di origine straniera.

Dando uno sguardo all'ambito della criminalità, stando alla relazione del Procuratore generale presso la Corte di appello di Brescia per l'inaugurazione dell'anno giudiziario 2024, i procedimenti apertisi nel 2023 per reati dei pubblici ufficiali contro la pubblica amministrazione commessi nel circondario di Bergamo sono (e rimangono) pochi: 9 episodi di corruzione e 1 episodio di concussione. Questo dato non sembra tuttavia da sopravvalutare poiché, secondo la lettura proposta dal Procuratore, sarebbe indice solo della difficoltà di far emergere gli eventi, più che del raggiungimento di una quasi completa ed effettiva "immunità" della società da questa tipologia di male. Il Procuratore riferisce anche che le denunce per abuso d'ufficio (reato peraltro recentemente abrogato) e per omissioni di atti d'ufficio sono quasi sempre destinate ad essere archiviate.

Nel distretto della Corte d'appello sono viceversa in crescita, per quanto qui interessa, le frodi finalizzate all'indebito conseguimento di finanziamenti, contributi ed erogazioni pubbliche in genere, derivanti dagli aiuti provenienti dallo Stato e dalla Comunità Europea per rilanciare l'economia.

Più in generale l'indice di criminalità (numero di reati commessi ogni centomila abitanti) nel 2024 vede la provincia di Bergamo collocarsi al 44° posto su 106 province<sup>20</sup>, con un trend in lieve peggioramento negli ultimi anni.

Merita poi certamente grande attenzione la conclamata presenza nel territorio provinciale (come in tutto il territorio regionale) di organizzazioni criminali e mafiose, *in primis* la 'ndrangheta, con infiltrazioni in vari settori economici e finanziari e con la concreta possibilità di una loro introduzione negli appalti pubblici ed in altri ambiti di attività delle Amministrazioni pubbliche. La citata relazione del Procuratore generale osserva come *"La criminalità organizzata continua comunque ad apparire sempre meno, avendo da tempo adottato una strategia di mimetizzazione delle proprie attività illecite. È oramai una costante che le organizzazioni criminali – prima tra tutte la 'ndrangheta – si pongono come soggetti in grado di fornire "servizi" agli operatori economici, procurando il corredo documentale funzionale alle frodi fiscali. Esercitano, attraverso l'usura, un'abusiva attività finanziaria e garantiscono il riciclaggio del denaro di provenienza illecita"*.

La relazione tra le mafie e la corruzione è stata inoltre ben evidenziata dal Presidente di ANAC<sup>21</sup>, secondo il quale *"il fenomeno mafioso è cambiato, è evoluto, usando ogni volta di più la corruzione come modus operandi e anche la corruzione ha avuto una evoluzione. La tangente si compone principalmente di consulenze, incarichi e servizi fittizi, favori, clientelismo, fatture false. I gruppi di interesse provano a*

<sup>19</sup> I nati nel 2024 sono il 40% in meno rispetto ai nati nel 2009

<sup>20</sup> dati del dipartimento di Pubblica sicurezza del ministero dell'Interno, rielaborati da "Il sole 24 ore"

<sup>21</sup> Discorso tenuto a Palermo il 23 maggio 2022, in occasione della manifestazione organizzata dalla Fondazione Falcone per il 30° anniversario delle stragi di Capaci e via D'Amelio

*controllare e condizionare i contratti pubblici, gli investimenti e riescono a stravolgere anche il sistema legale a proprio favore per infiltrarsi nel sistema economico creando monopoli e eliminando la concorrenza”.*

Per quanto non sia facile trarre, dalle indicazioni sopra riportate, delle conclusioni certe ed univoche, sembra potersi affermare che, complessivamente, il contesto esterno in cui concretamente opera l’Ateneo non è tra quelli che maggiormente espongono al rischio dell’illegalità. Il che comunque non autorizza ad abbassare la guardia, ma anzi sprona a rafforzare le barriere protettive.

### 2.3.3.2 - CONTESTO INTERNO

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

- [Codice etico](#), emanato con D.R. prot. n. 14405/I/003 del 19.7.2011, modificato con Decreto Rettorale Rep. N. 262/2018 prot. N. 60030/I/003 del 12.04.2018;
- [Codice di comportamento](#) dei dipendenti dell’Università degli Studi di Bergamo, adottato con deliberazione del Consiglio di Amministrazione del 5.2.2014 e modificato con D.R. Rep. 1366/2024 del 20.12.2024;
- Carta dei diritti e dei doveri degli studenti, emanata con D.R. Rep. n. 161 del 19.3.2015;
- Policy di Ateneo sull’accesso aperto alla letteratura scientifica, emanato con D.R. Rep. n. 391 del 18.7.2014.

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

Alcuni dati di contesto interno di carattere generale, rilevanti dall’angolo visuale del contrasto alla corruzione, sono rilevabili dalle [relazioni annuali del RPCT](#) pubblicate sul sito istituzionale, alle quali si fa rinvio. Altri dati di contesto micro-organizzativo che possono agevolare (c.d. “fattori abilitanti”) od ostacolare (c.d. “fattori disabilitanti”) gli eventi corruttivi sono indicati, in riferimento a specifici processi a rischio, nell’allegato 5.3., a cui si fa rinvio. Qui di seguito si ci sofferma brevemente su alcuni aspetti di carattere generale che sembrano utili a rappresentare il quadro di riferimento.

#### 2.3.3.2.1 - PRECEDENTI EPISODI DI EVENTI CORRUTTIVI

La [tabella](#) che segue riepiloga gli eventi corruttivi verificatisi ed i procedimenti disciplinari avviati nel periodo 2016-2023.

<b>Eventi corruttivi</b>	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Numero di eventi corruttivi riconducibili a illeciti penali verificatisi	0	0	0	0	0	0	0	0
Numero di procedimenti disciplinari avviati per eventi corruttivi riconducibili a illeciti penali	0	0	0	0	0	0	0	0

Numero di procedimenti disciplinari avviati per violazioni del codice di comportamento che non costituiscono eventi corruttivi	0	0	0	1	2	1	0	0
Segnalazioni di whistleblower pervenute	0	0	0	0	0	0	0	1

fonte dei dati: relazioni annuali del RPCT RELATIVE agli anni dal 2016 al 2023 (punti 2.B, 10.D, 12.B, 12.D e 12.F)

Nel periodo in esame non sono dunque emersi all'interno dell'Ateneo episodi riconducibili a fattispecie di reato comprese nel capo I (delitti dei pubblici ufficiali contro la pubblica amministrazione) del titolo II del libro II del codice penale, né ad altri reati (quali, per esempio, il traffico di influenze illecite, o la turbata libertà degli incanti, o la turbata libertà del procedimento di scelta del contraente) che siano comunque lesivi dell'interesse al buon andamento dell'amministrazione. Si tratta di un dato che non deve essere sopravvalutato, essendo evidente che la mancanza di reati emersi non garantisce che i reati non siano stati effettivamente commessi.

Allo stesso modo non deve essere sopravvalutato il fatto che nel periodo 2016-2023 sia pervenuta un'unica segnalazione di *whistleblower* (peraltro archiviata in quanto non sufficientemente circostanziata), considerato che il *whistleblowing* è ancora strumento poco conosciuto e guardato con una buona dose di diffidenza. Nel corso del biennio 2024-2025 peraltro il *whistleblowing* è stato e sarà rilanciato, grazie alle nuove disposizioni (sia di legge, sia di regolamentazione interna) e grazie alle iniziative formative in programma.

### 2.3.3.2.2 - IL CONTENZIOSO DI ATENEO

Nell'analisi del contesto interno occorre necessariamente prendere in considerazione il contenzioso giurisdizionale che vede coinvolto l'Ateneo, che può considerarsi un significativo indicatore della correttezza e della qualità dell'azione amministrativa o comunque del *modus operandi* dell'Amministrazione.

A questo proposito occorre evidenziare come sia proseguito anche nel 2024 il *trend* positivo già in atto, che vede una progressiva riduzione delle pendenze, come qui di seguito illustrato.

#### Personale docente

Il reclutamento del personale docente e ricercatore e la gestione del rapporto di lavoro con tale categoria di dipendenti rappresentano gli ambiti in cui attualmente si concentra il contenzioso che vede coinvolto l'Ateneo. In particolare:

1. per quanto riguarda la responsabilità erariale ex art. 53 comma 7 D.lgs. 165/2001 si è definito con sentenza di condanna il giudizio di secondo grado promosso da un professore dell'Ateneo avanti la Corte dei Conti con il quale era stata impugnata sentenza di condanna di primo grado (per l'esercizio di attività extraistituzionale incompatibile e non autorizzata) ed è stata pertanto avviata la relativa fase esecutiva per il recupero delle somme indebitamente percepite;
2. per quanto riguarda il trattamento economico dei professori è pendente un giudizio avanti il Tribunale Amministrativo Regionale per la Lombardia, sez. Brescia, avente ad oggetto l'impugnazione del provvedimento di assegnazione della classe stipendiale per un professore di nuova assunzione;
3. è stato definito, in senso sfavorevole all'Amministrazione, un giudizio pendente avanti al Consiglio di Stato avente ad oggetto il *quantum* delle pretese risarcitorie avanzate da un docente a seguito di provvedimenti di destituzione/decadenza dichiarati illegittimi;



4. è pendente avanti al Tribunale Amministrativo Regionale per la Lombardia, sez. Brescia, un giudizio promosso per una procedura di chiamata di personale docente ai sensi dell'art. 18 commi 1 e 4 della Legge 240/2010.

#### Personale tecnico-amministrativo

Per quanto riguarda il personale tecnico-amministrativo, nel corso del 2024 non è stato avviato alcun nuovo procedimento giurisdizionale e al 31 dicembre 2024 non risultano giudizi pendenti. Le (poche e poco rilevanti) contestazioni avanzate dal personale sono state chiarite e risolte in sede stragiudiziale.

#### Studenti

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

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

Sono ancora in attesa di definizione i seguenti giudizi:

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

#### Contenzioso Appalti

Non risultano allo stato giudizi pendenti aventi ad oggetto procedure per l'acquisizione di beni e servizi e l'affidamento di lavori, sia per quanto riguarda la fase di scelta del contraente, sia in merito alla fase esecutiva dei contratti. Ciò a dispetto del rilevante numero di procedure di affidamento gestite e di contratti stipulati. Nel corso del 2024 è insorta una controversia a seguito dell'istanza di revisione dei prezzi per il contratto relativo ai servizi integrati ausiliari, di pulizia ed igiene ambientale ed accessori presso le sedi universitarie, risolta in autotutela dall'Amministrazione. Altre due controversie relative alla fase esecutiva dei contratti (concessione dei servizi di stampa e merchandising di prodotti con logo dell'Ateneo; contratto di fornitura del servizio mensa tramite buoni pasto) potrebbero originare a breve un contenzioso giudiziale.

#### Contenzioso Tributario

Risulta definito mediante conciliazione fuori udienza (ex art. 48 d. lgs. 546/1992) il giudizio promosso avanti la Commissione Tributaria Regionale della Lombardia avente ad oggetto il recupero delle somme che l'Università aveva indebitamente versato a titolo di IRAP all'Agenzia delle Entrate,

#### Procedimenti disciplinari

Attualmente non sono in atto procedimenti disciplinari riguardanti il personale tecnico-amministrativo e il personale docente, e nel corso del 2024 non sono stati attivati nuovi procedimenti disciplinari nei confronti degli stessi.

### **2.3.3.2.3 - LA MAPPATURA DEI PROCESSI**

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

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



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

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

- identifica, per ciascun processo a rischio, gli eventi rischiosi (cioè i fatti indesiderabili o i comportamenti scorretti che potrebbero verificarsi) stimando, in funzione dei “fattori abilitanti” e di quelli “disabilitanti” (cioè di specifici elementi di contesto che possono facilitare od ostacolare il verificarsi di eventi corruttivi) il livello (più o meno alto) di esposizione al rischio (“valutazione del rischio”, vedasi paragrafo 2.3.4);
- indica, per ciascun processo, le misure di prevenzione da attuare concretamente per mitigare il rischio di eventi corruttivi (“trattamento del rischio”, vedasi paragrafo 2.3.4);



- specifica i tempi di attuazione delle singole misure di prevenzione e gli indicatori che consentano di verificare la loro effettiva attuazione (“monitoraggio delle misure”, vedasi paragrafo 2.3.5).

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

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

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

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

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

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

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

Per la misurazione del livello di esposizione al rischio si è adottato per ciascun indicatore la seguente scala di misurazione ordinale (*ALTO - MEDIO - BASSO*) per addivenire poi ad una valutazione complessiva della rischiosità delle attività, delle fasi e dei processi, esplicitata in apposita colonna (denominata “giudizio sintetico”) della tabella [allegato 5.3](#).

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

L'individuazione delle “misure di trattamento del rischio” (o “misure di prevenzione”) costituisce la fase di gestione del rischio volta ad individuare i correttivi e le modalità più idonee per prevenire i rischi. Si tratta di un aspetto fondamentale, tanto da essere considerato dal PNA 2019 (allegato 1, paragrafo 5) il



“cuore” degli atti di pianificazione anticorruzione. La concreta applicazione delle misure di prevenzione è, in ultima analisi, ciò che consente al sistema di gestione del rischio corruzione di produrre valore pubblico, e per questo motivo si deve integrare con gli obiettivi di performance.

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

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

Tali misure sono normalmente raggruppabili nelle seguenti categorie:

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

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

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

I processi che attualmente risultano informatizzati sono i seguenti:

- gestione delle fasi della contabilità e del bilancio;
- gestione economica del personale;
- servizi rivolti agli studenti, in tutte le fasi del processo, attraverso la costituzione del fascicolo elettronico dello studente;
- verbalizzazione elettronica delle sessioni di esame e di laurea;
- tirocini, stage e mobilità all'estero;
- contribuzione studentesca;
- gestione spazi e calendari delle attività accademiche;
- bandi ed esiti delle selezioni per benefici agli studenti (posti alloggio, borse di studio, servizio mensa);
- gestione dell'offerta formativa (SUA corsi di studio);
- gestione elettronica delle determinazioni assunte dai Responsabili di struttura: redazione, sottoscrizione digitale, registrazione e pubblicazione sull'Albo di Ateneo;
- gestione digitale del protocollo;
- pubblicazione dell'Albo on-line;
- registro elettronico docenti per attività didattica;
- gestione bandi di concorso e procedure selettive.

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



Nel corso del 2024 è proseguita l'attività di analisi dei processi che interessano i diversi applicativi in dotazione all'Università al fine di ridisegnare alcune attività, sfruttare l'integrazione e la cooperazione applicativa tra i vari strumenti. Particolare attenzione è stata indirizzata alla gestione dei processi di primo contatto, in particolare la gestione unica e sicura delle anagrafiche, all'identificazione digitale dei soggetti (SPID/CIE) e all'adesione alla piattaforma digitale nazionale dati (PDND) per l'interoperabilità. Ulteriori migliorie funzionali, nella gestione e trattamento del dato, sono garantite dallo sviluppo ed avvio delle nuove versioni delle applicazioni di protocollo (Titulus 5), missioni, somministrazione questionari in forma anonima (Lime Survey) e mobilità internazionale.

Per gestire la gestione del complesso sistema di pianificazione strategica, completa di definizione degli obiettivi e monitoraggio degli stessi, è stato portato a regime l'utilizzo dell'applicativo dedicato (SPRINT). Ora gli uffici dispongono di uno strumento integrato che accompagna sin dalla fase di pianificazione sino alla fase di monitoraggio degli obiettivi, con la possibilità di disporre di report funzionali ad un'analisi trasparente e completa delle attività.

L'utilizzo di strumenti portali nazionali per la selezione del personale (Inpa) offre molte opportunità e garantisce visibilità; tuttavia, con riferimento alla gestione delle procedure di selezione del personale PTA, non garantisce completa integrazione con il sistema di protocollo più diffuso nel mondo Universitario.

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

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

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

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

Per il rispetto del divieto di *pantouflage* la modulistica in uso deve prevedere le seguenti disposizioni:

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

All'interno del Codice di comportamento, a seguito della revisione apportata nel 2024 (cfr. paragrafo 2.3.4.4.5 è stato inserito l'art. 7-bis in materia di *pantouflage*, specificando il dovere del dipendente di sottoscrivere alla cessazione dal servizio, una dichiarazione con cui egli prende atto della disciplina del *pantouflage* e si assume l'impegno di rispettarla.

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

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



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

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

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

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

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

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

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

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

Il dirigente dell'Area Risorse Umane è in aspettativa dal 1° gennaio 2024; dei tre dirigenti attualmente in servizio effettivo uno è a tempo determinato. Al momento non si ritiene quindi necessaria (e del resto sarebbe concretamente impraticabile) l'applicazione dell'istituto della rotazione. Le competenze delle figure dirigenziali sono peraltro molto differenti fra loro.

Per quanto riguarda tutti gli altri responsabili, è bene che ciascun soggetto non abbia il controllo esclusivo dei processi; a questo fine si prevede:

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



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

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

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

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

In tal caso l'Università, in luogo della rotazione straordinaria, valuterà il persistere o meno del rapporto fiduciario alla luce dei fatti accaduti. Poiché siamo in presenza di un dipendente dell'Amministrazione, si deve ritenere che, anche in questi casi, l'Amministrazione sia tenuta (nei limiti della normativa) ad adottare un provvedimento, che può essere anche di conferma dell'incarico. L'organo che ha conferito l'incarico può confermare la sua fiducia, in attesa della conclusione del procedimento penale, ovvero stabilire che il rapporto di fiducia sia venuto meno, in relazione ai fatti di natura corruttiva per i quali il procedimento è stato avviato. Ciò tenuto conto del notevole impatto che il procedimento penale, sia pure nella sua fase iniziale, può avere sull'immagine dell'Amministrazione e sullo stesso organo nominante.

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

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

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

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

Nel periodo 2016-2024 non si sono verificate circostanze riconducibili alle fattispecie sopra richiamate.

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

Gli Organi di Governo, a seguito di specifica valutazione, hanno ritenuto di non adottare un unico documento che unifichi il Codice etico e il Codice di comportamento, così come richiesto dall'ANAC nell'Aggiornamento 2017 al PNA e confermato dalla linee guida dell'ANAC approvate con delibera 177 del 19.2.2020; restano pertanto in vigore il Codice Etico (emanato con D.R. prot. n. 14405/1/003 del 19.7.2011, modificato con Decreto Rettoriale Rep. N. 262/2018 prot. N. 60030/1/003 del 12.04.2018) ed il Codice di



comportamento dei dipendenti dell'Università degli Studi di Bergamo (originariamente approvato in data 5.2.2014 e modificato con D.R. Rep. 1366/2024 del 20.12.2024). Ad essi si affiancano il Regolamento per il rilascio dell'autorizzazione per lo svolgimento di incarichi retribuiti conferiti da soggetti esterni a professori e ricercatori (emanato con D.R. Rep. 49/2021 del 27.1.2021 che ha aggiornato il precedente regolamento emanato con DR Rep. n. 109/2013 del 8.2.2013) ed il regolamento di Ateneo per le autorizzazioni agli incarichi ai dirigenti e al personale amministrativo e tecnico con rapporto di lavoro a tempo determinato e indeterminato (aggiornato da ultimo con D.R. 436/2022 del 6/5/2022).

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

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

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

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

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

A tutela della integrità e della credibilità delle Amministrazioni ed a presidio della imparzialità dell'amministrazione e dell'imparzialità soggettiva dei funzionari il d. lgs. n. 39/2013 ha previsto numerose ipotesi di inconferibilità e di incompatibilità di incarichi che trovano in parte applicazione anche in riferimento all'Università degli studi di Bergamo. In particolare sono previste ipotesi di inconferibilità e di



incompatibilità applicabili a coloro che presso l'Ateneo assumono incarichi amministrativi di vertice (il direttore generale) e incarichi dirigenziali interni ed esterni. Il responsabile del procedimento di nomina o di conferimento dell'incarico deve quindi provvedere ad acquisire dagli interessati una dichiarazione sostitutiva di atto di notorietà che attesti l'insussistenza di cause di inconfiribilità e di incompatibilità. Tale dichiarazione è condizione per l'acquisizione dell'efficacia dell'incarico, va ripetuta annualmente (per gli incarichi di durata superiore a 1 anno) ed è soggetta a pubblicazione. Il RPCT esercita, anche in materia di inconfiribilità e di incompatibilità, la vigilanza interna all'amministrazione. I compiti affidati al Responsabile in quest'ambito sono compendati nel paragrafo 1.8.4 dell'allegato 3 al Piano Nazionale Anticorruzione 2022.

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

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

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

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

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

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

#### **2.3.4.4.7 - FORMAZIONE**

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

- la creazione di competenza specifica per lo svolgimento dell'attività nelle aree a più elevato rischio di corruzione, integrando le conoscenze indispensabili per lo svolgimento dell'ordinaria attività amministrativa;
- l'occasione di un confronto tra esperienze diverse e prassi amministrative distinte da ufficio ad ufficio;
- un'opportunità significativa per coordinare ed omogeneizzare all'interno dell'ente le modalità di conduzione dei processi da parte degli uffici, garantendo la costruzione di "buone pratiche amministrative" a prova di impugnatione e con sensibile riduzione del rischio di corruzione;



- la diffusione degli orientamenti giurisprudenziali sui vari aspetti dell'esercizio della funzione amministrativa, indispensabili per orientare il percorso degli uffici;
- la diffusione di valori etici, mediante l'esercitazione di principi di comportamento eticamente e giuridicamente adeguati.

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

I percorsi di formazione che si intende programmare nel corso del 2025 mantengono la stessa impostazione di quelli svolti finora, ossia saranno strutturati su due livelli:

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

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

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

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

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

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

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

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

Si è quindi reso necessario sostituire il "Regolamento per la tutela del dipendente pubblico che segnala illeciti (cd whistleblower)" emanato con D.R. 7/2017 del 9/1/2017, con il nuovo "Regolamento per la gestione delle segnalazioni di violazioni che ledono l'interesse pubblico o l'integrità dell'Università degli studi di Bergamo" emanato con Decreto rettorale 1014/2024 del 23/9/2024, che costituisce l'atto organizzativo (previsto dalle linee guida di ANAC approvate con delibera n. 311 del 12.7.2023) che definisce le procedure e le responsabilità per il ricevimento e per la gestione delle segnalazioni attraverso appositi canali interni. .

Il Regolamento è pubblicato [sul sito](#) istituzionale, dove è possibile trovare anche una sintetica illustrazione del sistema di gestione delle segnalazioni. Alla piattaforma telematica crittografata, in uso



fin dal 2019 ( <https://unibg.whistleblowing.it/#/>), si affianca ora una casella vocale ad accesso protetto (035.205.2160).

Con lettera circolare prot. 209959 del 25/10/2024 il RPCT ha fornito a tutti gli uffici precise indicazioni su come riformulare, in coerenza con le sopravvenute disposizioni di legge e regolamentari, la “clausola whistleblowing” che deve essere presente in bandi / capitolati di gara, bandi di concorso, contratti di appalto e contratti di lavoro.

#### **2.3.4.4.10 - PREDETERMINAZIONE DEI RESPONSABILI DEI PROCEDIMENTI AMMINISTRATIVI, DEI TEMPI DI CONCLUSIONE DEI PROCEDIMENTI E DEL TITOLARE DEL POTERE SOSTITUTIVO**

L’obbligo di concludere i procedimenti amministrativi entro un termine predeterminato, l’obbligo di individuare un responsabile del procedimento ed un soggetto titolato ad esercitare il potere sostitutivo per il caso di inerzia costituiscono solidi presidi per evitare il malcostume di “sbloccare” con dazioni indebite le pratiche “incagliate” nelle secche della burocrazia. Al presente piano è perciò allegata la tabella dei procedimenti amministrativi ([Allegato 5.2](#)), prevista dall’art. 35 del d.lgs. 33/2013, e a cui fanno riferimento gli artt. art. 4, 7 c. 1 lett f), 11, 21 e 22 del “Regolamento di Ateneo in materia di procedimento amministrativo” emanato con decreto rettorale n. 710/2021 del 10/09/2021. La tabella sarà oggetto di revisione nel corso del 2025, come indicato al punto 2.3.1.

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

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

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

Tali modalità, individuate con documento prot. 220345 del 14/12/2023 a firma del RPCT e condiviso con i dirigenti ed i responsabili di servizio nell’incontro tenutosi il 20 dicembre 2023, fanno ormai stabilmente parte della presente sezione del PIAO, con gli adattamenti suggeriti dalla prassi applicativa.

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

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

##### **2.3.5.1 - MONITORAGGIO DI PRIMO LIVELLO**

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

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

I dirigenti e i responsabili dei servizi devono disporre quanto necessario per la concreta attuazione delle misure di prevenzione e verificare che le stesse vengano concretamente messe in atto, sia per quanto riguarda le misure specifiche, sia per quanto riguarda la pubblicazione di dati, informazioni e documenti



a fini di trasparenza, e sia per quanto riguarda le misure generali la cui applicazione non faccia capo ad altri centri decisionali. Almeno due volte l'anno i dirigenti, i responsabili dei settori e dei servizi che presidiano processi mappati a rischio corruzione o che devono assolvere gli obblighi di pubblicazione devono rendicontare la concreta attuazione delle misure di prevenzione, e la concreta attuazione degli obblighi di pubblicazione a fini di trasparenza. La rendicontazione è redatta sulla base di uno schema predisposto dal RPCT compilabile on line, o attraverso l'applicativo utilizzato per gestire la programmazione strategica e operativa ed il relativo ciclo valutativo. Eventuali scostamenti rispetto al "valore target" definito in sede di programmazione devono essere motivati. Nella relazione i dirigenti e i responsabili dei servizi devono esprimere una valutazione sull'efficacia delle misure previste ed attuate, ed eventualmente proporre l'abbandono delle misure ritenute inefficaci e l'adozione di nuove o diverse misure. Nella relazione va anche evidenziata la eventuale necessità di mappare eventuali nuovi processi esposti al rischio di eventi corruttivi o di apportare modifiche ai processi già censiti.

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

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

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

Il monitoraggio di secondo livello è svolto direttamente dal RPCT, anche avvalendosi della struttura di supporto, per verificare a campione, secondo un criterio di rotazione dei processi e delle strutture da esaminare, e con priorità per i processi maggiormente esposti a rischio, l'effettiva attuazione delle misure di prevenzione indicate nel presente PIAO e nel suo allegato 5.3.

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

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

### **2.3.5.3 - IL RIESAME**

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

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

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

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

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



L'Ateneo è impegnato a garantire la piena fruibilità delle informazioni e dei documenti pubblicati anche da parte di persone con disabilità, senza discriminazioni, in attuazione delle disposizioni contenute nella L. 4/2004.

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

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

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

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

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

Pertanto il modello organizzativo prevede i seguenti attori:

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

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

Nel corso del 2025 sarà data attuazione a quanto prevedono i tre schemi allegati alla delibera ANAC 25/9/2024 n. 495, ai fini dell'assolvimento degli obblighi di pubblicazione di cui agli artt. 4-bis (utilizzo delle risorse pubbliche), 13 (organizzazione) e 31 (controlli su attività e organizzazione) del decreto 33/2013.

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

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



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

---



## SEZIONE 3 - ORGANIZZAZIONE E CAPITALE UMANO

### 3.1 - Organizzazione del lavoro agile

#### 3.1.1 - Modalità attuative

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

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

Per quanto riguarda, in particolare, i cosiddetti lavoratori "fragili", l'ormai superata contingenza pandemica (dichiarata conclusa dall'Organizzazione mondiale della sanità in data 5 maggio 2023), nonché la disciplina contrattuale collettiva consolidata e la padronanza dello strumento del lavoro agile come volano di flessibilità orientato alla produttività e alle esigenze dei lavoratori, ha fatto ritenere superata l'esigenza di prorogare ulteriormente i termini di legge che stabilivano l'obbligatorietà del lavoro agile per i lavoratori che, nel contesto pandemico, sono stati individuati quali destinatari di una specifica tutela. La direttiva del Ministro per la Pubblica Amministrazione del 29 dicembre 2023 ritiene comunque necessario garantire ai lavoratori che documentino gravi urgenti e non altrimenti conciliabili situazioni di salute, personali e familiari, di svolgere la prestazione lavorativa in modalità agile. A tale scopo l'Amministrazione ha individuato, in un apposito regolamento, specifiche condizioni che permettano ai lavoratori di chiedere lo svolgimento della prestazione lavorativa in modalità agile in deroga al criterio della prevalenza dello svolgimento della prestazione lavorativa in presenza per una percentuale non superiore al 70% dell'orario di lavoro mensile.

Considerato il risultato positivo dell'adozione della modalità agile di lavoro nel corso del 2024, i Responsabili delle strutture continuano ad organizzare le attività dei propri uffici prevedendo tale modalità per tutto il personale; nel caso attività di sportello e di ricevimento degli utenti (front office) e di settori preposti alla erogazione di servizi all'utenza (back office), viene prevista la flessibilità degli orari di sportello e di ricevimento.

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

- dipendenti in possesso di certificazione rilasciata dai competenti organi medico-legali, attestante una condizione di debolezza derivante da immunodepressione o da esiti da patologie oncologiche o dallo svolgimento di relative terapie salvavita;
- dipendenti in possesso del riconoscimento di disabilità con connotazione di gravità ai sensi dell'articolo 23, comma 3, della legge 5 febbraio 1992, n. 104;



- dipendenti in stato di gravidanza o che rientrano dal congedo di maternità o paternità limitatamente al triennio successivo alla data del parto;
- dipendenti con documentata necessità di sottoporsi a cure mediche incompatibili con la prestazione resa totalmente in presenza;
- dipendenti con necessità di assistere i genitori, il coniuge o il convivente, i figli e gli altri familiari conviventi senza possibilità alternativa di assistenza, che accedano a programmi terapeutici e/o di riabilitazione per tossicodipendenti, o che soffrano di patologie oncologiche o gravi patologie cronico-degenerative ingravescenti;
- dipendenti con figli minori;
- dipendenti madri o padri singoli affidatari esclusivi dei figli (famiglia monoparentale);
- dipendenti che assistono genitori o suoceri non autosufficienti, anche non conviventi;
- dipendenti con maggiore tempo di percorrenza per raggiungere la sede di lavoro, con riferimento al numero di chilometri di distanza dall'abitazione;
- dipendenti iscritti a corsi universitari o post universitari.

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

Al 1.1.2025 risultano attivi n. 292 accordi individuali, che definiscono per ogni dipendente:

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

L'assegnazione di posizioni di telelavoro, previgente all'emergenza epidemiologica, rimane sospesa in favore di tali accordi, laddove ritenuti favorevoli dai dipendenti. L'accesso alla possibilità di rendere la propria prestazione lavorativa da remoto rispetta le seguenti condizioni:

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

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

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



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

Per effettuare consapevolmente e stabilmente la modalità di lavoro agile, occorre focalizzare l'attenzione sugli indicatori di *performance*, funzionali a un'adeguata attuazione e a un progressivo sviluppo del lavoro agile.

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

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

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

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

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

- di disponibilità di accessi sicuri dall'esterno agli applicativi e ai dati di interesse per l'esecuzione del lavoro, con l'utilizzo di opportune tecniche di criptazione dati e VPN. Ogni postazione è dotata di accesso VPN punto-punto cifrata per raggiungere le risorse interne dell'Ateneo, profilate per ciascun utente, inoltre su ciascuna postazione è attiva la cifratura del disco locale (Bitlocker) per proteggere i dati da accessi non autorizzati in caso di furto o smarrimento;
- di funzioni applicative di "conservazione" dei dati/prodotti intermedi del proprio lavoro per i dipendenti che lavorino dall'esterno. Ciascun dipendente può lavorare sui file servers e sugli applicativi di Ateneo anche in remoto attraverso VPN in modo del tutto trasparente, in modo da operare su risorse protette dalle policy di accesso e di backup;
- di disponibilità di applicativi software che permettono ai dipendenti, nell'ottica del lavoro per flussi, di lavorare su una fase del processo lasciando all'applicativo l'onere della gestione dell'avanzamento del



lavoro, nonché dell'eventuale sequenza di approvazione da parte di soggetti diversi, nel caso di flussi procedurali complessi con più attori. Il personale di Ateneo utilizza infatti l'applicativo gestionale U-Gov/CSA di CINECA per gestire i processi aziendali (contabilità, gestione documentale, risorse umane, controllo di gestione, ecc.), è inoltre dotato di piattaforma per la gestione dei flussi di firma digitale dei documenti fra i vari uffici (U-Web Firma di CINECA);

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

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

### 3.2 - Fabbisogni di personale

La programmazione dei fabbisogni del personale viene effettuata in applicazione della disciplina dettata dall'articolo 6 del d.lgs. 165/2001 e tiene conto del nuovo quadro normativo derivante dalle innovazioni introdotte con il d.lgs. 75/2017 e le Linee di Indirizzo<sup>22</sup> emanate ai sensi dell'articolo 6-ter del decreto. Il documento è stato elaborato in coerenza con il PiSA e la pianificazione pluriennale della performance. Il piano triennale tiene altresì conto dell'articolo 7, comma 6 del decreto legislativo 29 marzo 2012, n. 49<sup>23</sup> e del relativo DPCM del 28 dicembre 2018<sup>24</sup>.

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

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

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

Ora è possibile superare tale limite utilizzando quota parte dei punti organico di cui ai Piani straordinari per il reclutamento personale universitario 2022-2026, convertendo le facoltà assunzioni in somme da destinare al fondo salario accessorio in base a criteri definiti. Si tratta di una misura, non ancora del tutto

---

<sup>22</sup> "Linee di indirizzo per la predisposizione dei piani dei fabbisogni di personale da parte delle amministrazioni pubbliche". Decreto del Ministro per la semplificazione e la pubblica Amministrazione, di concerto con il Ministro dell'economia e delle finanze e con il Ministro della salute, dell'8 maggio 2018, pubblicato sulla Gazzetta Ufficiale della Repubblica italiana - serie generale, n. 173 del 27 luglio 2018.

<sup>23</sup> 2 Decreto legislativo 29 marzo 2012, n. 49 "Disciplina per la programmazione, il monitoraggio e la valutazione delle politiche di bilancio e di reclutamento degli atenei, in attuazione della delega prevista dall'articolo 5, comma 1, della legge 30 dicembre 2010, n. 240 e per il raggiungimento degli obiettivi previsti dal comma 1, lettere b) e c), secondo i principi normativi e i criteri direttivi stabiliti al comma 4, lettere b), c), d), e) ed f) e al comma 5."

<sup>24</sup> DPCM del 28 dicembre 2018 "Disposizioni per il rispetto dei limiti delle spese di personale e delle spese di indebitamento da parte delle università, per il triennio 2018-2020, a norma dell'articolo 7, comma 6, del decreto legislativo 29 marzo 2012, n. 49



soddisfacente per il sistema, che mette comunque l'Ateneo nella condizione di poter sviluppare piani di reclutamento e di valorizzazione del proprio personale tali da rendere più efficiente e al passo con i tempi l'organizzazione del lavoro e le modalità di offerta dei servizi anche attraverso nuove tecnologie.

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

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

Il reclutamento del settore universitario avviene attraverso rigidi meccanismi la cui disciplina deriva da norme di diversi ambiti (Legge 240/2010 e norme attuative, norme sul pubblico impiego, leggi di bilancio), che periodicamente intervengono sul tema in questione e da cui derivano le complesse regole di seguito riassunte.

Il reclutamento delle università è fondato sull'attribuzione di [punti organico](#) (p.o.) da parte del MUR. Il punto organico rappresenta il valore medio, a livello di sistema, del costo del professore di I fascia che costituisce il parametro di riferimento per graduare il costo delle altre qualifiche e ha un valore, per l'anno 20242, pari a € 116.298<sup>25</sup>.

<b>Costo espresso in p.o. del personale universitario</b>	
<b>Personale Docente</b>	<b>P.O.</b>
Professore I Fascia	1
Professore II Fascia	0.7
Ricercatore tipo b) e a tempo indeterminato	0.5
Ricercatore tipo a)	0*
<b>Personale tecnico-amministrativo a tempo indeterminato</b>	<b>P.O.</b>
Dirigente	0.65
Area delle Elevate Professionalità	0.40
Area dei Funzionari	0.30
Area dei Collaboratori	0.25
Area degli Operatori	0.20

*\*A partire dalla Legge di Stabilità 2016 (n. 208 del 28 dicembre 2015), le Università con indici positivi possono attivare posizioni da Ricercatore di tipo a) senza ricorrere all'impegno di punti organico, in alternativa 0,40*

<sup>25</sup>DM n. 1673/2024-Piano Straordinario per la progressione di carriera dei ricercatori a tempo indeterminato in possesso di abilitazione scientifica nazionale



In tutte le tabelle del presente documento verrà indicato il costo delle posizioni in termini di punti organico ad eccezione del personale ricercatore a tempo determinato di tipo a) e del personale tecnico-amministrativo a tempo determinato, per le quali verrà specificato il costo in termini finanziari in quanto per queste figure non è previsto l'utilizzo di punti organico. I punti organico, che rappresentano le facoltà assunzionali dell'Ateneo, vengono assegnati annualmente con decreto ministeriale agli atenei sulla base delle cessazioni avvenute nell'anno precedente in rapporto a una percentuale di *turn over* di sistema variabile ogni anno e indicata dalla normativa (100% a decorrere dal 2018 al 2024)<sup>26</sup>. In particolare, a ciascun ateneo viene assegnata: una quota di punti organico base pari al 50% del *turn over* di Ateneo<sup>27</sup>, una quota di punti organico premiali assegnati agli atenei "virtuosi" rispetto agli indicatori di sostenibilità introdotti dal decreto legislativo 29 marzo 2012, n.49.

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

Per il 2025<sup>28</sup> il *turn over* viene fissato al 75% delle cessazioni dell'anno precedente per tornare al 100% nel 2026. Per i ricercatori universitari la predetta facoltà è fissata nella misura del 100% per l'anno 2025 e nella misura del 75% per l'anno 2026.

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

All'atto di definire le programmazioni del personale l'Ateneo deve tenere conto di [vincoli normativi](#) previsti dalla Legge 240/2010, dal D.lgs. 49/2012 e dal DPCM del 27 novembre 2024 "Indirizzi di programmazione del personale universitario e disposizioni per il rispetto dei limiti delle spese di personale e delle spese indebitamento relativi al triennio 2024-2026" (G.U. n. 17 del 22/01/2025) di seguito sintetizzati:

- riserva del 20%<sup>29</sup> dei posti disponibili di professore di ruolo per la chiamata di soggetti esterni all'ateneo;
- chiamata, ai sensi dell'art. 24, comma 6 della Legge 240/2010, di professori di II fascia e ricercatori a tempo indeterminato in servizio nell'università nel limite massimo del 50% delle risorse per la chiamata nel ruolo di professore di II fascia dei ricercatori a tempo determinato ai sensi dell'art. 24, comma 5 della Legge 240/210
- la percentuale dei professori di I fascia non può superare il 50%<sup>30</sup> dei professori di I e II fascia;
- per gli atenei con una percentuale del suddetto rapporto > 30%, il numero dei ricercatori di cui all'art. 24, c. 3 Legge 240/2010 non può essere inferiore a quello dei professori di I fascia reclutati nel medesimo periodo.
- Fino al 31 dicembre 2026, una riserva di una quota non inferiore al 25% delle risorse destinate alla stipula dei contratti di cui all'[art. 24 della Legge 240/2010](#) (RTT) ai soggetti che sono, o sono stati, per una durata non inferiore a un anno, titolari di contratti da ricercatore a tempo determinato, di cui all'[art.24, comma 3, lettera a\), della Legge 240/2010](#), o ai soggetti che sono stati, per una durata complessiva non inferiore a tre anni, titolari di uno o più assegni di ricerca di cui all'[art.22 della Legge 240/2010](#)<sup>31</sup>;

<sup>26</sup> *Articolo 66, comma 13-bis, del decreto-legge 25 giugno 2008, n. 112, convertito, con modificazioni, dalla legge 6 agosto 2008, n. 133, e successive modificazioni*

<sup>27</sup> *Legge 11 dicembre 2016 n.232, art. 1 c. 303 lett. c) (Legge di Bilancio 2017)*

<sup>28</sup> *Legge 30 dicembre 2024, n. 207, art. 1 co. 825 lett. b) (Legge di Bilancio 2025)*

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

<sup>29</sup> *Legge 30 dicembre 2010, n. 240, art. 18, c. 4*

<sup>30</sup> *Decreto legislativo 29 marzo 2012, n. 49, art. 4, c. 2, lett. a)*

<sup>31</sup> *Decreto Legge 30 aprile 2022 n. 36(conv. Legge 79/2022), art. 14, c. 6-septiesdecies*

- vincolo di una quota non inferiore al 25% delle risorse destinate alla stipula dei contratti di cui all'[art. 24 della Legge 240/2010](#) (RTT), ai soggetti che sono, o sono stati, per una durata non inferiore a un anno, titolari di contratti da ricercatore a tempo determinato, di cui all'[art. 24, comma 3, lettera a\), della Legge 240/2010](#), o ai soggetti che sono stati, per una durata complessiva non inferiore a tre anni, titolari di uno o più assegni di ricerca di cui all'[art. 22 della Legge 240/2010](#)<sup>32</sup>.
- rispetto dei limiti per le spese di personale e per le spese per indebitamento.

<b>Indicatori ex D.lgs 49/2012</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b> (non definitivi)
Indicatore di spese per personale (ISP) valore di riferimento ≤ 80%	53,19%	54,99%	53,17%	51,3%	52,28%	55%
Indice di sostenibilità finanziaria (ISEF) valore di riferimento ≥ 1	1,47%	1,42%	1,54%	1,54%	1,51%	1,45%
Indice di indebitamento valore di riferimento ≤ 15%	3,02%	3,01%	2,66%	2,25%	2,13%	3,01%

Con Decreto Ministeriale n. 36 del 23-01-2025 è stato attribuito alle università statali il contingente assunzionale per l'anno 2024, successivamente rivisto con Decreto Ministeriale n. 407 del 22-05-2025. Per l'anno 2024 sono stati attribuiti all'Ateneo complessivamente 17.60 punti organico.

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

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

In relazione alla crescita delle attività dell'Ateneo, del numero di studenti, dei progetti in corso, e della dotazione organica attuale, è fondamentale favorire l'immissione di nuovo personale tecnico amministrativo con profili professionali in settori particolarmente carenti e strategici per le linee di sviluppo dell'Ateneo.

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

<sup>32</sup> Legge 30 dicembre 2010 n. 240, come modificata da DL 36/2022, art. 24

### 3.2.1 - Personale Docente

<b>Personale docente e ricercatore in servizio*, confronto 2022-2024</b>									
Ruolo	2022			2023			2024		
	unità	p.o.	euro	unità	p.o.	euro	unità	p.o.	euro
PO	119	119		129	129		140	140	
PA	181	126,7		188	131,6		214	149,8	
RU	26	13		25	12,5		17	8,5	
RTT							13	6,5	
RTD a)**	50		2.512.473	67		3.380.911	82		4.394.695
RTD b)	84	42		83	41,5		53	26,5	
<b>Totale</b>	<b>460</b>	<b>300,7</b>		<b>492</b>	<b>314,6</b>		<b>519</b>	<b>331,3</b>	

\* Personale in servizio alla data del 31.12

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

### 3.2.2 - Personale tecnico-amministrativo

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

<b>Personale Tecnico Amministrativo in servizio confronto 2022-2024</b>			
suddiviso per ruolo e per strutture incluso personale in comando in entrata e personale a t. determinato			
Ruolo	31.12.2022	31.12.2023	31.12.2024
DG	1	1	1
Dirigenti	4	4	4
Elevate professionalità	7	7	9
Funzionari	88	100	113
Collaboratori	170	185	195
Operatori	11	14	14
CEL	5	5	5
<b>Totale</b>	<b>285</b>	<b>316</b>	<b>341</b>

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

In relazione al numero del personale tecnico-amministrativo, negli ultimi anni si è registrato un graduale incremento che, con riferimento all'ultimo triennio 2022-2024, è di 56 unità; nonostante tale incremento è ancora lontana dal realizzarsi quella crescita che sarebbe necessaria a sostenere una macchina amministrativa in grado di supportare l'aumento esponenziale in termini di studenti e docenti.

### 3.2.3 - La programmazione 2025 -2027 e strategie di copertura

Nella [tabella](#) di seguito è riportato un quadro sinottico del dimensionamento del personale UniBg, ove risultano evidenti in particolare i rapporti sfavorevoli tra studenti/docenti, studenti/PTA e docenti/PTA. Per completezza d'informazione si riportano di seguito i valori benchmark<sup>33</sup> (Atenei non telematici) riferiti al 2023:

- Rapporto studenti/docenti = 29,25
- Rapporto studenti/PTA = 29,20
- Rapporto docenti/PTA = 1,00

Sinottico Personale	2020	2021	2022	2023	2024
Studenti	22.178	21.370	21.090	20.447	19.683
Personale amministrativo	257	264	285	315	341
<b>Rapporto studenti/Pta</b>	86,3	81,0	74,0	64,9	57,7
Docenti e ricercatori	375	406	460	489	519
<b>Rapporto studenti/docenti ricercatori</b>	e 59,1	52,6	45,9	41,8	37,8
<b>Rapporto docenti e ricercatori / PTA</b>	1,5	1,5	1,6	1,6	1,5

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

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

I principi alla base del nuovo **sistema premiale di riparto dei p.o.**<sup>34</sup> ai Dipartimenti sono i seguenti:

- valorizzare maggiormente l'ambito della ricerca e della terza missione, riconoscendo ad esso un peso maggiore rispetto al modello precedente;
- temperare criteri di tipo quantitativo con criteri maggiormente orientati a misurare la qualità dell'azione del Dipartimento, sia in termini di ricerca e terza missione che di didattica;
- promuovere il processo di internazionalizzazione della *faculty*, della ricerca e terza missione, e della didattica;

<sup>33</sup>Il benchmark è stato calcolato sulla base dei dati disponibili nella Scheda Indicatori di Ateneo 2023 aggiornati al 05/10/2024, per approfondimenti è possibile consultare la [nota metodologica](#).

<sup>34</sup> Per una visione dettagliata del documento si rinvia alla delibera di approvazione.



- garantire la sostenibilità dell'offerta didattica e premiare politiche di reclutamento allineate con i fabbisogni;
- promuovere la capacità di attrarre risorse umane, attraverso le proprie politiche di reclutamento, e finanziarie, attraverso il successo nei bandi competitivi nazionali, internazionali, nonché attraverso la sottoscrizione di contratti di ricerca e l'ottenimento di contributi alla ricerca;
- allineare i sistemi premiali interni con i sistemi utilizzati a livello ministeriale per valutare l'Ateneo e attribuirgli le risorse.

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

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

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

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

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

Alla data del 31/12/2024 risultano disponibili le seguenti [risorse](#) in termini di punti organico (Fonte Banca dati Proper):

<b>Contingenti assunzionali</b>				
RUOLI/ANNO	2021	2022	2023	TOTALE
PO	9	3.82	4.4	17.22
PA	2.7	9.03	6.5	18.23
RIC.TD	4	10	7	21
PTA	4.1	0	3.53	7.63
TOTALE	19.8	22.85	21.43	64.08

Con Decreto Ministeriale n. 36 del 23-01-2025 è stato attribuito alle università statali il contingente assunzionale per l'anno 2024, successivamente rivisto con Decreto Ministeriale n. 407 del 22-05-2025. Per l'anno 2024 sono stati attribuiti all'Ateneo complessivamente 17.60 punti organico.



Nel mese di dicembre 2022 è stato presentato al Consiglio di Amministrazione, secondo i dettami di un rinnovato "Regolamento in materia di ordinamento dei servizi amministrativi e tecnici" emanato con D.R. Rep. n. 1097 del 24 novembre 2022, un nuovo e completo disegno di riorganizzazione dell'apparato amministrativo al fine di dotare l'Ateneo di una struttura organizzativa meno verticistica, in grado di rendere più snelli i processi attraverso una ripartizione delle responsabilità e una definizione puntuale del peso di ciascuna unità organizzativa all'interno della struttura nel suo complesso chiarendo le relazioni tra singole unità organizzative anche nell'ottica di responsabilizzazione dei funzionari e dirigenti; tale disegno è stato in parte implementato nel corso del 2023 e del 2024, attraverso provvedimenti attuativi del Direttore Generale che definiscono, tra le altre cose il personale di afferenza di tutte le strutture e il funzionigramma dettagliato delle stesse.

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

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

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

Le nuove "Linee di indirizzo per l'individuazione dei nuovi fabbisogni professionali da parte delle amministrazioni pubbliche", adottate con [Decreto interministeriale 22 luglio 2022](#) pubblicato sulla [Gazzetta Ufficiale Serie Generale n.215 del 14-09-2022](#), aggiornano i precedenti criteri di ricerca dei profili professionali, risalenti al 2018. Molte le modifiche sostanziali: dalla gestione per competenze, all'adozione di un modello di fabbisogno incentrato sui "profili di ruolo" fino all'illustrazione di esperienze di questo tipo già presenti in pubbliche amministrazioni nazionali e internazionali. Altra linea di indirizzo importante è la definizione dei nuovi profili professionali, che negli ultimi anni hanno visto la luce, superando così l'automatismo nel *turn over*. Allo scopo di favorire il più possibile il reclutamento di personale tecnico amministrativo secondo i suddetti criteri e garantire che le nuove assunzioni non vadano a sostituire meramente vecchie figure, ormai superate, con altre identiche, l'Ateneo si è dotato di un "Regolamento in materia di reclutamento del personale tecnico-amministrativo a tempo determinato e indeterminato", emanato con D.R. Rep. n. 1102 del 28 novembre 2022, con il quale si è realizzato uno strumento utile ad accentuare una valutazione che tenga conto non solo delle conoscenze teoriche dei candidati, ma anche delle capacità tecniche e comportamentali.

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

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

Con Decreto Ministeriale n. 36 del 23/01/2025 è stato attribuito alle università statali il contingente assunzionale per l'anno 2024, successivamente integrato con Decreto Ministeriale n. 407 del 22/05/2025. Per l'anno 2024 sono stati attribuiti all'Ateneo complessivamente 17.60 punti organico.

A seguito dell'assegnazione l'Ateneo ha potuto attivare l'iter di programmazione al fine di definire compiutamente il quadro dei futuri reclutamenti.



Le programmazioni per il personale docente e per il personale tecnico-amministrativo sono riportate, rispettivamente, nell'[allegato 5.6](#) e nell'[allegato 5.7](#).

Con riferimento alle disposizioni dell'art. 1, c. 165 della Legge 30 dicembre 2024 n. 207 (Legge di Bilancio anno 2025), che ha introdotto la possibilità per le pubbliche amministrazioni, tra cui le università, di trattenere in servizio, non oltre il compimento del 70° anno di età e nel limite del 10% delle facoltà assunzionali, il personale dirigenziale e non dirigenziale, per esigenze di tutoraggio e di affiancamento dei neo assunti, l'Ateneo non intende avvalersi, almeno per l'anno 2025, di tale istituto.

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

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

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

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

- accrescere le competenze esistenti legate al ruolo ricoperto in Ateneo;
- sviluppare le competenze necessarie per un cambiamento di ruolo professionale;
- promuovere la crescita personale e professionale degli individui

Il programma di formazione dell'Università degli studi di Bergamo viene predisposto partendo da un attento monitoraggio dell'andamento degli interventi formativi attivati negli anni precedenti e dalla valutazione dei fabbisogni formativi espressi dai Responsabili, in relazione alle esigenze rilevate per il personale afferente a ciascuna struttura, anche con riferimento agli obiettivi assegnati.

Nell'anno 2024, come da Direttiva del Ministro per la Pubblica Amministrazione del 24 marzo 2023, è stato attribuito alle aree dirigenziali l'obiettivo di 24 ore di formazione individuale per tutti i dipendenti.

In coerenza con i contenuti della nuova Direttiva del Ministro per la Pubblica Amministrazione del 14 gennaio 2025 in materia di formazione e valorizzazione del capitale umano, per l'anno 2025 viene assegnata a ciascuna area dirigenziale, quale obiettivo di performance, la formazione per 40 ore/anno di ciascun collaboratore, prioritariamente sui temi della leadership e delle soft skills. Il monte ore sarà riparametrato sulla base del periodo di effettivo servizio di ciascun dipendente.

Il monte ore assegnato sarà così articolato:

- 28 ore di formazione finalizzata (open badge)
- 12 ore di auto-apprendimento (certificate dal proprio responsabile)

Gli eventi formativi continueranno a essere organizzati sia con modalità in presenza sia con modalità a distanza (E-learning, webinar).

L'erogazione della formazione avverrà attraverso la piattaforma Syllabus e con la programmazione di percorsi formativi di approfondimento e di carattere specialistico con il supporto di SNA e Formez PA,



oltre che di altre aziende di erogatrici di servizi di formazione (CINECA, Pubbliformez, Lineatenei ITASOI ecc) anche grazie all'attivazione di programmi in abbonamento.

A questa formazione "esterna" si accompagneranno iniziative formative "interne".

Come per gli anni precedenti l'Ateneo parteciperà alle iniziative proposte da INPS con il programma VALORE PA.

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

Il Consiglio di Amministrazione con delibera del 17.12.2024 di Approvazione del Bilancio unico d'Ateneo di previsione annuale 2025 e triennale 2025-2027, ha disposto lo [stanziamento](#) di adeguate risorse. In particolare, per l'anno in corso le disponibilità di budget sono le seguenti:

<b>Stanziamento CDA</b>		
Spese per formazione personale tecnico-amministrativo	piano della formazione del personale TA	€ 90.000,00
Spese per formazione Dirigenti	piano della formazione dei dirigenti	€ 7.000,00
Spese per formazione mirata	Gender equality plan	€ 24.000,00
	Spese per interventi formativi per servizi di prevenzione e protezione	
	Spese per interventi formativi in materia di contrasto alla corruzione nella pubblica amministrazione	
	Spese per interventi formativi in materia di protezione dei dati personali ai sensi del Regolamento UE 2016/679 (GDPR)	
Totale		<b>€ 121.000,00</b>

Nell'anno 2025 si procederà a una revisione del Regolamento di Ateneo in tema di formazione del personale tecnico-amministrativo e dirigenziale, anche alla luce della nuova configurazione del CQIIA (Centro di Ateneo per la Qualità dell'Insegnamento, dell'Innovazione Didattica, e dell'Apprendimento - vedi [paragrafo dedicato](#)) al fine di una disciplina più puntuale delle attività formative sia acquisite dall'esterno sia promosse internamente. Verrà anche definita la partecipazione del personale a iniziative di alta formazione e di master per lo sviluppo di competenze specifiche altamente qualificanti. Contestualmente verrà riformulato il questionario finalizzato al censimento dei fabbisogni formativi, che sarà somministrato nella seconda metà del 2025 e le cui risultanze verranno utilizzate per l'aggiornamento della proposta formativa. Saranno parallelamente implementati ulteriori strumenti di monitoraggio e valutazione al fine di raccogliere in maniera più tempestiva feedback per il miglioramento in itinere dell'offerta di formazione.

Saranno altresì oggetto di revisione il Sistema di Misurazione e Valutazione della performance e la scheda di valutazione individuale con l'obiettivo di introdurre una maggiore correlazione tra valutazione dei comportamenti organizzativi e piani formativi e di sviluppo individuale.



### 3.3.1 - Fasi del processo formativo

Il processo è articolato nelle seguenti fasi:

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

Il personale tecnico-amministrativo e bibliotecario riveste un ruolo essenziale nel contesto di sviluppo dell'Ateneo, soprattutto in una realtà come quella bergamasca che si è accresciuta ed evoluta in modo esponenziale in tempi brevi. Pertanto, come evidenziato anche nella programmazione triennale che l'ateneo ha presentato all'Anvur, si intende proseguire e arricchire i percorsi formativi diretti alla crescita delle competenze tecniche, gestionali, manageriali, relazionali e comunicative del personale in servizio.

Si intende valorizzare le iniziative volte a accrescere, oltre alle competenze prettamente tecniche, anche quelle trasversali, fondamentali per il miglioramento della performance individuale e collettiva in ambienti particolarmente dinamici e in rapida trasformazione, cui si accompagneranno interventi finalizzati a sviluppare la dimensione internazionale della formazione e delle relazioni per una maggiore apertura sotto il profilo personale e professionale. La proiezione internazionale assunta dall'Ateneo nel Piano strategico e concretamente realizzata attraverso l'attivazione di diverse attività a valenza internazionale (es. nuovi corsi di laurea in inglese) rende assolutamente necessario che il personale tecnico-amministrativo e bibliotecario dell'Ateneo potenzi la propria capacità di interazione in contesti culturali e linguistici diversi.

Tenendo conto delle indicazioni ministeriali e degli obiettivi strategici, il programma formativo per il biennio 2025-2026 è riportato nell'[Allegato 5.5](#).

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

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

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

Destinatari della formazione sono tutti i dipendenti in servizio presso l'Università degli studi di Bergamo con contratto sia a tempo indeterminato sia a tempo determinato, compreso il personale comandato o distaccato. Il Direttore Generale individua annualmente i destinatari degli interventi formativi, su proposta del Dirigente dell'Area Risorse Umane, sentiti per quanto di competenza i Responsabili delle diverse strutture. Questi ultimi devono assicurare la partecipazione del personale ai corsi di formazione obbligatoria, eventualmente mediante la rotazione e/o flessibilità dell'orario di servizio dei dipendenti interessati; devono altresì individuare i partecipanti ai corsi dando, laddove possibile in relazione allo specifico intervento formativo, la precedenza a coloro che nell'ultimo biennio hanno partecipato ad a minore attività di formazione.

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

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



**Formazione facoltativa:** Le attività formative facoltative, laddove non siano già previste dal Piano di Ateneo, sono individuate autonomamente dal personale interessato ovvero dai Responsabili delle strutture; esse devono avere stretta pertinenza con il ruolo ricoperto e le mansioni svolte e ad esse si potrà ricorrere ove non sia possibile organizzare un evento formativo in sede. Tutte le attività sono svolte previa autorizzazione della Direzione Generale, acquisito il parere del Responsabile di struttura. La partecipazione al corso di formazione può essere finanziata dall'Amministrazione e non deve pregiudicare il corretto funzionamento della struttura di appartenenza. Al termine del corso i dipendenti selezionati potranno essere chiamati a trasferire delle esperienze formative acquisite fuori sede a tutto il personale delle strutture di Ateneo interessate.

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

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

Ogni responsabile dovrà redigere un piano di formazione per il personale di afferenza, tenendo conto di esigenze individuali di sviluppo e aggiornamento professionale, e delle prospettive di crescita e qualificazione della struttura.

In ottica di efficientamento del processo di monitoraggio, il percorso formativo dei dipendenti è consultabile attraverso l'apposita banca dati, implementata nel corso dell'anno 2024 e costantemente aggiornata dal Servizio Organizzazione, Welfare e Miglioramento continuo.

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

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

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

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

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

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

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



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

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

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

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

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

### **3.3.2 - Staff Training Mobility**

L'attività di Staff Training Mobility KA131, nell'ambito del programma Erasmus+, rappresenta un'importante leva strategica per la crescita professionale del personale tecnico-amministrativo (PTA). La partecipazione a queste mobilità internazionali consente al personale PTA di:

- Acquisire competenze trasversali e tecniche attraverso il confronto con buone pratiche adottate in altre istituzioni europee;
- Promuovere l'internazionalizzazione delle competenze individuali e istituzionali, migliorando la capacità di interagire in contesti multiculturali e multilinguistici;
- Innovare i processi organizzativi attraverso l'adozione di modelli e strumenti innovativi appresi durante l'esperienza formativa;
- Rafforzare la coesione tra staff tecnico-amministrativo e comunità accademica internazionale, favorendo un ambiente più inclusivo e orientato alla collaborazione.

In particolare, essendo l'Ateneo parte dell'alleanza europea BAUHAUS4EU dal 01/01/2025, questo obiettivo può contribuire in modo rilevante alla costruzione di una comunità accademica sovranazionale.

Inoltre, l'attività di Staff Training Mobility contribuisce in modo significativo al raggiungimento dell'obiettivo ministeriale PRO3 2024-2026 (Ambito D), stante il fatto che queste attività di formazione internazionale contribuiscono al miglioramento delle prestazioni amministrative e al rafforzamento dell'efficacia e dell'efficienza dei processi universitari. Investire nello staff training significa potenziare l'intera struttura organizzativa, valorizzando il capitale umano e consolidando il posizionamento internazionale dell'Ateneo.

L'inclusione strutturata dello Staff Training Mobility KA131 nel piano formativo universitario rappresenta, quindi, una risposta concreta alle esigenze di crescita e innovazione richieste dal contesto accademico contemporaneo.



### 3.3.3 - Faculty Development

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

Il **Centro per la Qualità dell'Insegnamento, dell'Innovazione didattica e dell'Apprendimento (CQIIA)**, operativo in Ateneo dal 1° marzo 2023, articola il suo ambito di intervento in tre direzioni che dal punto di vista della struttura organizzativa sono rappresentate dalle sezioni: "Scuola e formazione degli insegnanti", "Innovazione didattica e digitalizzazione", "Faculty development".

Il Centro si pone l'obiettivo di svolgere a tutti gli effetti il ruolo di *Teaching and Learning Center (TLC)* di Ateneo, che promuove attività di ricerca, formazione e sperimentazione in collaborazione e a supporto degli Organi di Ateneo e degli stakeholder del territorio. Come TLC di Ateneo, il CQIIA partecipa al Tavolo di lavoro sui Teaching & Learning Centers che è stato costituito a metà 2024 presso la CRUI con l'obiettivo di condividere le esperienze dei diversi Atenei, coordinare le attività e le risorse disponibili, favorire lo scambio di idee e buone pratiche.

La sezione "Scuola e formazione degli insegnanti", raccoglie l'eredità del centro CQIA istituito originariamente nel 2005 e si occupa prioritariamente di percorsi di formazione e aggiornamento per gli insegnanti. In questo ambito, con la costituzione del CE.F.I. (Centro interateneo per la Formazione iniziale degli Insegnanti) in convenzione con l'Università degli Studi di Brescia, l'attività si è concentrata sulla realizzazione del primo ciclo, relativo all'a.a. 2023/24, dei percorsi universitari di formazione iniziale dei docenti delle scuole secondarie di primo e secondo grado previsti dal DPCM del 4 agosto 2023. Il primo ciclo è in fase di chiusura ad inizio 2025 e si approssima l'avvio di un nuovo ciclo relativo all'a.a. 2024/25. La sezione "Scuola e formazione degli insegnanti" include inoltre le attività del Laboratorio di Ricerca dedicato ai temi dell'Inclusione, della Disabilità, dell'Empowerment e dell'Accessibilità denominato IperDEA (Inclusione per la Disabilità, l'Empowerment e l'Accessibilità) e del laboratorio MatNet per la didattica della matematica e le sue applicazioni. Entrambi i Laboratori, ciascuno secondo le sue specificità, hanno in programma per il 2025 cicli di seminari prioritariamente, ma non esclusivamente, rivolti agli insegnanti con l'obiettivo di fornire opportunità di aggiornamento e di innovazione della didattica.

La sezione "Innovazione didattica e digitalizzazione" si occupa dello sviluppo e della promozione di nuove metodologie per la didattica universitaria. In questo ambito al CQIIA sono state trasferite le competenze relative al bando per i progetti di innovazione didattica di Ateneo. Il 2024 ha visto la conclusione del secondo bando relativo ai progetti di didattica innovativa. Nel corso del 2025 l'obiettivo è quello di formulare un nuovo bando per stimolare l'avvio di nuove iniziative da parte dei docenti, facilitare la diffusione di "buone pratiche" (anche grazie alla costituzione dell'archivio dei progetti di didattica innovativa già realizzati) e fornire la necessaria attività di formazione, con risorse interne e/o esterne.

Dal punto di vista della formazione, nel corso del 2025, si organizzeranno nuovi incontri dedicati all'approfondimento delle metodologie della didattica attiva ed innovativa nell'ambito del ciclo dal titolo "Innovation Snacks" e si proseguiranno le iniziative avviate con il ciclo autunnale di 4 incontri dedicati a "L'intelligenza artificiale generativa per la didattica". In quest'ultimo ambito, che ha riscosso notevole interesse, l'obiettivo è anche quello di stimolare il confronto e la collaborazione tra i docenti attraverso la costituzione di una cosiddetta "comunità di pratica", che faciliti lo scambio e la circolazione di buone pratiche. In merito all'IA, il CQIIA lavora a stretto contatto con gli altri soggetti che in Ateneo si occupano della tematica, con l'obiettivo di costruire una visione ed un approccio condiviso.



Infine, con riferimento specificamente, ma non esclusivamente, alla digitalizzazione e alla didattica a distanza, la partecipazione al Digital Education Hub “Edunext” rappresenta il contesto entro il quale l’Ateneo di Bergamo, con il contributo fattivo del CQIIA nel suo ruolo di TLC, si apre alla sperimentazione della formazione a distanza con la proposta di istituzione di un corso di laurea magistrale prevalentemente a distanza e, in prospettiva, un master, Moocs e *microcredentials*.

La sezione “Faculty development” propone una serie di iniziative formative mirate a supportare lo sviluppo delle competenze del personale docente, ma anche di PTA, ricercatori e studenti, contribuendo al miglioramento della qualità e della programmazione accademica e didattica. Le iniziative sono diversificate, con alcune attività consolidate che hanno cadenza annuale e altre che anticipano o rispondono all’emergere di nuove problematiche nell’ambito della formazione universitaria.

Con l’obiettivo di far conoscere il funzionamento dell’Ateneo e favorire il senso di appartenenza, viene organizzato con cadenza annuale (ottobre-novembre 2025) un corso di formazione per i docenti e ricercatori neo-assunti, in collaborazione con il Presidio della Qualità. Il corso prevede la presentazione dei vari servizi (bibliotecari, di comunicazione, ecc.) da parte del personale di UniBG ed ogni anno approfondisce tematiche di particolare attualità per l’attività di docenti e ricercatori (nell’edizione del 2024 sono ad esempio state approfondite le attività connesse alla VQR).

Un target specifico delle attività di formazione è il cosiddetto *Middle management* (presidenti di CdS, presidenti e componenti di CPDS, ecc.). In questo ambito, in coordinamento e collaborazione con il PQA, nel corso del 2025 sono previsti:

- *Attività di formazione per ruoli direttivi*: corsi specifici per Direttori di Dipartimento e Presidenti di Corsi di Studio, mirati a rafforzare competenze gestionali, normative e di qualità (primo trimestre 2025);
- *Iniziativa per la qualità della didattica*: laboratori su strumenti di pianificazione didattica (e.g., matrice di tuning e syllabus), nuove linee guida per l’interazione docente-studente, e corsi su inclusività e supporto agli studenti con disabilità (primo e secondo trimestre 2025);
- *Eventi di confronto*: giornate dedicate all’approfondimento delle problematiche relative al tasso di abbandono e alle difficoltà di superamento degli esami, con focus sulle possibili azioni da adottare per superare le criticità (secondo trimestre 2025).

Ulteriori ambiti delle iniziative della sezione “Faculty development” sono il Public Engagement e l’orientamento. Sono previsti incontri sulla Terza Missione e la valorizzazione della conoscenza e laboratori per migliorare la comunicazione e la presentazione dell’offerta formativa, coinvolgendo esperti esterni per promuovere buone pratiche (primo e secondo trimestre 2025).

Tutte queste attività si inseriscono nel quadro strategico di promozione dello sviluppo organizzativo, valorizzazione delle competenze, miglioramento della qualità e potenziamento del senso di appartenenza alla comunità universitaria.

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



### 3.4 - Azioni Positive

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

In sintonia con le più recenti evoluzioni normative, giurisprudenziali e dottrinali in materia, l'Università prevede azioni di varia natura dirette a prevenire e rimuovere ogni possibile fonte di discriminazione legata all'età, alle disabilità, all'orientamento sessuale, all'appartenenza etnica, alla religione e alle convinzioni personali. Esse sono parte integrante del [Gender Equality Plan \(GEP\)](#)<sup>35</sup>, le cui principali aree di intervento del GEP sono le seguenti:

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

Il Comitato unico di garanzia per le pari opportunità, la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni (CUG) è il principale soggetto proponente e coordinatore del Piano delle Azioni Positive, sulla base di indirizzi condivisi con la Governance, l'Amministrazione e gli altri attori istituzionali interessati. Il CUG di Ateneo è stato rinnovato interamente nella sua composizione nell'anno 2025 e sta procedendo alla elaborazione di dettaglio delle azioni da intraprendere.

---

<sup>35</sup> Approvato dal Consiglio di Amministrazione nella seduta del 5 ottobre 2022 ed emanato con D.R. Rep. n. 981/2022, Prot. n. 178480 del 17 ottobre 2022



## SEZIONE 4 - MONITORAGGIO

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

Si sottolinea che l'Ateneo ha deliberato una propria disciplina delle **modalità di riesame di Ateneo** nell'autunno 2023 per mettere a sistema un complesso di documenti, previsti dalla normativa o elaborati autonomamente dall'Ateneo (relazione Nucleo di Valutazione, relazione Presidio della Qualità, relazioni Commissioni Paritetiche, Riesami della Ricerca e della Terza Missione dei Dipartimenti, Relazione allegata al bilancio consuntivo sui risultati di ricerca, formazione e trasferimento tecnologico, Documenti di Riesame e autovalutazione dei CCS, Applicazione dei modelli di riparto, esiti di indagini interne,...). Si segnala in questa sede che gli Organi Accademici del mese di dicembre 2024 hanno approvato il primo **Riesame del Sistema di Governo**.

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

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

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

---



## **SEZIONE 5 - ALLEGATI**

**5.1 - Riepilogo Obiettivi Performance 2025 - monitoraggio e proposte di rimodulazione**

**5.2 - Tabella dei Procedimenti Amministrativi**

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

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

**5.5 - Proposte formative - aggiornamento**

**5.6 - Programmazione triennale del personale docente**

**5.7 - Programmazione triennale del personale tecnico-amministrativo**