



## PROGETTO UNIBG/Festival Pianistico Int.le di Brescia e Bergamo

(Bozza 2 - 20 settembre 2021)

UNIBG e il Festival Pianistico Int.le di Brescia e Bergamo sono due Istituzioni bergamasche con diversi punti di forza in comune. Entrambe hanno oltre cinquant'anni di vita e nell'arco di questo lungo periodo sono state, nei rispettivi ambiti, punti di riferimento fondamentali per la città di Bergamo e il suo territorio, mettendosi a disposizione di cittadini ma anche di studenti/professori/spettatori provenienti da altre parti d'Italia o dall'estero, e contribuendo così ad accrescere la qualità della vita e il livello culturale della città pur con le ovvie differenziazioni di genere.

Di seguito alcuni esempi concreti di reciproco interesse sviluppatisi negli anni.

Nel 2014 è stato organizzato con il Dipartimento di Lingue, Settore Slavistica, e con il patrocinio del Consolato Generale della Federazione Russa di Milano, il ciclo di conferenze: "La musica russa nella cultura artistica fra Ottocento e Novecento". Una serie di colloqui, tenuti da docenti del Settore dedicati alle forme di espressione artistica letteraria, pittorica e teatrale russa, che ha accompagnato il programma del Festival e fornito uno sfondo al genio creativo dei compositori delle opere in cartellone.

Nel 2018 il concerto celebrativo del **50° anniversario dell'Università degli Studi di Bergamo** ha visto la bellissima performance della Filarmonica del Festival nell'Aula Magna Sant'Agostino.

In quello stessi anni sono stati messi a disposizione degli studenti biglietti omaggio, generosamente offerti dalla Fondazione Cav. Lav. Carlo Pesenti nell'ambito di un più vasto progetto di promozione musicale dedicato espressamente agli studenti.

Nuove sfide attendono entrambe le Istituzioni.

Un target di riferimento per entrambe le Istituzioni potrebbe essere quello rappresentato dal contatto diretto con diverse realtà europee (peraltro facilmente estendibile all'occorrenza anche a realtà extraeuropee) dando per assodato che il territorio bergamasco, una volta superata l'emergenza pandemica, ricomincerà a proporsi all'estero agevolato in questo anche dall'aeroporto di Orio al Serio.

Portare all'estero, nelle capitali/grandi città interessate, il messaggio di alto profilo culturale dato dalle nostre due Istituzioni alzerebbe il valore aggiunto della città e permetterebbe ad entrambe di avere nuovi, concreti punti di riferimento/mercato.

In passato il Festival in numerose occasioni ha portato in Italia ed all'estero in molte occasioni il nome delle due città ospiti, Bergamo e Brescia. Lo ha fatto in primis con i concerti della della Orchestra e della Filarmonica del Festival, ma non vanno certamente dimenticati i festival pianistici organizzati a Pechino, né le molte conferenze stampa di presentazione del Festival

Piazza Paolo VI, 21  
25121 Brescia  
Tel +39.030.293022  
[info@festivalpianistico.it](mailto:info@festivalpianistico.it)  
[www.festivalpianistico.it](http://www.festivalpianistico.it)

Associazione Ente  
Festival Pianistico Internazionale  
di Brescia e Bergamo  
Reg. Imprese  
CCIAA BS N. 02980150177



accompagnate anche da performance di pianisti o dell'orchestra. Ricordiamo Parigi, Vienna, Londra, Strasburgo, New York, Pechino, Roma, Tallin dove il coinvolgimento delle Istituzioni italiane (ambasciate, consolati e istituti italiani di cultura) oltre che di quelle locali (ministeri della cultura, municipalità) ha permesso la crescita di rapporti stabili e duraturi e di una rete di relazioni di alto profilo. Il profilo e la storia del festival dicono che l'internazionalizzazione è nel DNA dello stesso. Mantenersi a livelli concertistici mondiali vuol dire essere nel cuore di una rete di relazioni internazionali con pochi eguali; e negli anni invitare le diverse Istituzioni a Bergamo al Festival ha poi permesso uno proficuo scambio e una reciprocità che ha sempre dato numerosi frutti relazionali.

Aspetto che UNIBG ha parimenti fatto per poter contare su diverse partnership internazionali di scambio che coinvolgessero professori e studenti.

Valutate al meglio i rispettivi obiettivi potrebbero essere studiati ed eventualmente sviluppati, in primis, quattro sotto - progetti.

1. Estensione e condivisione di una rete di relazioni internazionali già in essere, andando all'estero congiuntamente a proporre il nostro territorio come esempio virtuoso di proposte culturali di alto profilo curando sia le aree già conosciute sia altre strategicamente interessanti.
2. Mettere a disposizione della popolazione scolastica (e dei professori) il prodotto Festival per un utilizzo continuativo facendo scoprire la "magia" dello spettacolo dal vivo nel meraviglioso Donizetti.
3. Sviluppo sotto forma di conferenze (come nel 2014) o in altre forme espressive con l'utilizzo di forze interne per completare ad alto profilo la proposta culturale di periodo del Festival.
4. Studio di momenti ad hoc (ad esempio nel corso del Festival a primavera) per piccole performance nelle numerose sedi universitarie di Bergamo (S. Agostino nell'Aula Magna ma anche nei due chiostri; via Salvecchio, Rosate, Collegio Baroni, Bernareggi, Dalmine e altre parimenti suggestive) e creazione di una rassegna concertistica autonoma, che potrebbe anche essere fatta congiuntamente al Conservatorio di Bergamo, in estate o autunno.

### **Bergamo Brescia Capitale Italiana della Cultura 2023**

E' stata recentemente consegnata la scheda di un progetto dal titolo "PER UNA MUSICA DEL FUTURO - progetto per la promozione della musica nei giovani" che potrà arricchire il palinsesto di " Bergamo Brescia Capitale Italiana della Cultura 2023".

Il Festival Pianistico Internazionale di Brescia e Bergamo, che ha da sempre come principale obiettivo statutario lo scopo di promuovere l'interesse per la musica, specie fra i giovani, ha sviluppato un progetto condiviso con le più importanti Istituzioni delle due città interessate (**ivi comprese le tre Università: UNIBG, Università degli Studi di Brescia, Università Cattolica del Sacro Cuore – sede di Brescia**) che hanno per scopo primario l'istruzione a tutti i livelli. Lo

Piazza Paolo VI, 21  
25121 Brescia  
Tel +39.030.293022  
[info@festivalpianistico.it](mailto:info@festivalpianistico.it)  
[www.festivalpianistico.it](http://www.festivalpianistico.it)

Associazione Ente  
Festival Pianistico Internazionale  
di Brescia e Bergamo  
Reg. Imprese  
CCIAA BS N. 02980150177



scopo primario del progetto è quello di avvicinare i giovani in età scolastica alla musica dal vivo, partendo dalla scuola primaria, coinvolgendo la scuola secondaria di primo grado (ex scuola media inferiore) e la scuola secondaria di secondo grado (ex scuola media superiore) per arrivare all'istruzione di livello superiore (Università e Conservatori). Una peculiarità del progetto è che non si limita a coinvolgere le due città ma allarga il target alle due provincie.

Nel 2022 il progetto prevede due aree di sviluppo:  
Promozione cultura musicale e Progetto Biennale Orchestra BSBG 2023.

La prima prevede l'organizzazione sul territorio, nelle provincie di Bergamo e Brescia, di un numero significativo di eventi musicali cui parteciperanno, in qualità di esecutori, gli allievi dei due Conservatori (Luca Marenzio e Gaetano Donizetti), con diverse professionalità artistiche nelle diverse sezioni ivi compreso il canto. I destinatari del progetto saranno gli studenti di ogni ordine e grado con particolare attenzione alla scuola primaria e secondaria di primo grado.

La seconda area prevede la creazione di un ponte tra le due massime istituzioni di formazione musicale, ovvero i Conservatori che hanno dato il loro assenso ad una proposta del Festival che mira a creare una nuova formazione musicale costituita da una selezione dei migliori allievi di entrambi gli Istituti. Per dare immediata concretezza al progetto, il Festival prevede fin da ora di affidare a questa nuova orchestra due produzioni (per un totale di 4 concerti) da inserire nel cartellone del Festival 2022, che abbiano programmi in linea con la tematica del 59° Festival.

All'interno delle due aree particolare abbiamo il coinvolgimento diretto delle tre Università interessate attraverso la proposta di un ciclo di conferenze (3/4 in ogni città nel periodo febbraio/aprile) sul tema del Festival Pianistico (la musica nel primo Novecento, fino allo scoppio della Seconda Guerra Mondiale) del 2022 che saranno, con opportuni approfondimenti, integrate da esecuzioni dal vivo di allievi dei due Conservatori.

Le Conferenze saranno aperte anche al pubblico ma saranno riservate in via prioritaria agli studenti delle Università e dei Conservatori Gaetano Donizetti e Luca Marenzio. I partecipanti a livello universitario avranno poi la possibilità di assistere ai concerti del Festival al Donizetti e al Grande con posti messi a disposizione dal Festival Pianistico a studenti e professori.

Nell'ambito dell'area del Progetto Biennale dell'Orchestra i quattro concerti previsti saranno presentati nell'ambito del 59° Festival Pianistico Internazionale di Brescia e Bergamo e i quattro luoghi ipotizzati sono: il Teatro Donizetti e l'Aula Magna di S. Agostino a Bergamo, il Teatro Grande e una sede universitaria a Brescia. Qualora si volessero coinvolgere tutte e due le sedi universitarie bresciane l'Orchestra potrebbe anche ripetere il concerto. Va da sé che l'Orchestra, qualora ci fossero occasioni istituzionali di particolare rilievo potrebbe essere utilizzata, anche al di fuori delle date previste nel progetto.



“PER UNA MUSICA DEL FUTURO - progetto per la promozione della musica nei giovani” è stato pensato nell’ambito di “Bergamo Brescia Capitale Italiana della Cultura 2023”, ma la valenza progettuale dello stesso supera gli stretti ambiti temporali dati da quella, pur significativa, necessità.

Le diverse iniziative previste sono già previste in tre dei quattro sotto – progetti che sono stati individuati come meritevoli di sviluppo. Per chiudere il cerchio progettuale potrebbe essere sviluppata concretamente fin dal 2022 la rete di relazioni internazionali ipotizzando incontri con partner esteri. Così come nell’autunno 2022 potrebbe essere avviata, parallelamente alle altre iniziative inserite nel progetto “BGBG Capitale della Cultura 2023”, una stagione concertistica nelle sedi universitarie più significative.

Piazza Paolo VI, 21  
25121 Brescia  
Tel +39.030.293022  
[info@festivalpianistico.it](mailto:info@festivalpianistico.it)  
[www.festivalpianistico.it](http://www.festivalpianistico.it)

Associazione Ente  
Festival Pianistico Internazionale  
di Brescia e Bergamo  
Reg. Imprese  
CCIAA BS N. 02980150177

**Bergamo e Brescia**  
**Capitale Italiana della Cultura 2023**  
**Scheda di progetto**  
(bozza versione 11 settembre 2021)

**Titolo del progetto** (provvisorio)

Verso il 2023. Progetto per la promozione della musica classica nei giovani

**Organizzazione promotrice** Ente Festival Pianistico Internazionale di Brescia e Bergamo,  
piazza Paolo Vi, 21 Brescia (dati vari richiesti)

**Referente del progetto**

Silvio Galli (vari dati richiesti)

Sergio Onger (vari dati richiesti)

**Partner**

Conservatorio Luca Marenzio – Brescia

Conservatorio Gaetano Donizetti – Bergamo

**Cronoprogramma**

Durata del progetto : 24 mesi

Frequenza delle attività : continuative

**Eventuali note**

**I Soggetti coinvolti sono diversi oltre ai 3 Partner suindicati**

Università degli Studi di Brescia

Università Cattolica del Sacro Cuore, sede di Brescia

Università degli Studi di Bergamo

Associazione Concorso per Studenti Cerri/Mazzola - Brescia

Uffici Scolastici Territoriali di Brescia e Bergamo

Istituti Scolastici dei territori

Istituzioni diverse dei due territori

**Concept**

**Premessa**

Nel 2022 e nel 2023 il Festival Pianistico Internazionale di Brescia e Bergamo festeggia due importanti ricorrenze: i cento anni della nascita, avvenuta nel 1922, del fondatore, il M° Agostino Orizio, e, l'anno successivo, la 60° edizione del Festival, nato nel 1964, per festeggiare i 25 anni di insegnamento del M° Arturo Benedetti Michelangeli. A chiudere un cerchio ideale, che amplifica e rafforza gli sforzi che verranno fatti nell'occasione, le città di Bergamo e di Brescia saranno "Capitale Italiana della Cultura".

Le prossime due edizioni del Festival sono pensate come un unico grande affresco che copre tutto il secolo scorso. Il 2022 sarà dedicato alla prima metà del Novecento e prenderà in considerazione la produzione musicale composta prima dello scoppio della Seconda Guerra Mondiale. Nel '23 verrà affrontato il repertorio che dal 1939 porta verso la contemporaneità.

La rilettura del Novecento permetterà di correggere l'immagine ancora oggi prevalente di un secolo cupo e drammatico. Non si tratta certamente di negare l'orrore di due guerre mondiali o di dimenticare le immani tragedie balcaniche di fine secolo. Tuttavia l'arte, e la musica in particolare, come uno specchio fedele della vita e dalla storia, ha saputo restituire al pubblico tutto lo spettro di emozioni di cui è capace.

Dopo la Grande Guerra la musica parla anche con ottimismo e con leggerezza. Non descrive solo la tragedia e la devastazione, ma anche il desiderio di tornare a vivere. Pagine come il Bolero e i due concerti per pianoforte di Ravel, il Concerto per 2 pianoforti di Poulenc, la Rapsodia in blue di Gershwin, le Variazioni su tema di Paganini di Rachmaninov, raccontano della vita che rinasce. Forse anche noi, dopo una tragedia in nessun modo paragonabile a quella vissuta dai nostri nonni, abbiamo bisogno di tornare alla vita.

Cento anni fa la poesia, la musica e tutte le arti hanno fatto la loro parte per permettere alla vita di riconquistare la quotidianità. Cantare la vita è il compito della musica ora come allora.

### **Finalità e scopo**

In questa ottica, il Festival Pianistico Internazionale che ha da sempre come principale obiettivo statutario lo scopo di promuovere l'interesse per la musica, specie fra i giovani, ha sviluppato un progetto condiviso con le più importanti Istituzioni delle due città interessate che hanno per scopo primario l'istruzione a tutti i livelli.

Lo scopo primario è quello di avvicinare i giovani in età scolastica alla musica dal vivo, partendo dalla scuola primaria, coinvolgendo la scuola secondaria di primo grado (ex scuola media inferiore) e la scuola secondaria di secondo grado (ex scuola media superiore) per arrivare all'istruzione di livello superiore (Università e Conservatori). Una peculiarità del progetto è che non si limita a coinvolgere le due città ma allarga il target alle due provincie.

Saranno coinvolti, altresì, gli Uffici Scolastici Territoriali e le Istituzioni territoriali di entrambe le provincie interessate.

### **Modalità di attuazione**

Il progetto prevede due aree di sviluppo: Promozione cultura musicale e Progetto Biennale Orchestra BGS2023 (titoli provvisori)

#### ***Promozione cultura musicale***

Questa area prevede l'organizzazione sul territorio, nelle provincie di Bergamo e Brescia, di un numero significativo di eventi musicali cui parteciperanno, in qualità di esecutori, gli allievi dei due Conservatori (Luca Marenzio e Gaetano Donizetti), con diverse professionalità artistiche nelle diverse sezioni ivi compreso il canto. Gli studenti coinvolti saranno di ogni ordine e grado con particolare attenzione alla scuola primaria e secondaria di primo grado. Il format base del concerto che verrà proposto prevede che gli esecutori spieghino prima dell'esecuzione che cosa eseguiranno e al termine rispondano alle domande dei ragazzi. Il format è già stato testato negli anni scorsi e le ottimali risultanze avute ci dicono che quello è il miglior approccio per far scoprire e vivere appieno la musica dal vivo. Sarà fatto anche un lavoro nel periodo antecedente al concerto con gli insegnanti per far sì che i ragazzi possano arrivare al concerto minimamente preparati. Sarà anche importante avere un follow up scolastico dagli stessi sotto forma di elaborato che sarà sviluppato nelle forme e nei modi che l'istituzione scolastica riterrà maggiormente significative.

E' previsto anche un concorso a premi per studenti in collaborazione con il Concorso a premi "Cerri/Mazzola" che da oltre trent'anni collabora con il Festival Pianistico Int.le nella organizzazione di un concorso per studenti che avrà una premiazione che potrebbe essere accompagnata dall'esecuzione del concerto previsto nella seconda area di sviluppo

Il format è valido per tutte le scuole, ivi comprese quelle di livello universitario. Va da sé che la programmazione dei concerti e dei programmi dovrà prevedere diversi livelli di proposta.

Sono previsti, un minimo, di una decina di concerti in ognuna delle provincie nell'arco dell'anno scolastico 2021/2022. Nell'anno scolastico successivo, dopo una attenta valutazione delle risultanze del primo anno di sviluppo del progetto, il numero dei concerti potrebbe aumentare in maniera significativa.

#### ***Progetto biennale Orchestra BSG2023***

In vista del prestigioso traguardo che interesserà le città di Brescia e Bergamo nel 2023, il Festival si è fatto promotore di un'iniziativa che intende creare un ponte tra le due massime istituzioni di formazione musicale, ovvero i Conservatori. I due direttori Alberto Baldrighi e Giovanni Fanchini hanno dato il loro assenso ad una proposta del Festival che mira a creare una nuova formazione musicale costituita da una selezione dei migliori allievi di entrambi gli Istituti. Per dare immediata concretezza al progetto, il Festival prevede fin da ora di affidare a questa nuova orchestra due produzioni (per un totale di 4 concerti) da inserire nel cartellone del Festival 2022, che abbiano programmi in linea con la tematica del 59° Festival.

Nella fase iniziale del progetto si prospetta un organico cameristico di circa 30 musicisti, che si prevede di ampliare in modo significativo nel 2023.

Una parte non secondaria sarà svolta dalle Università di Brescia e Bergamo che proporranno, oltre ad alcuni concerti della prima area di sviluppo, prima e durante il Festival Pianistico cicli di conferenze sul tema del Festival negli aspetti non prettamente musicali a cominciare da quello storico, senza dimenticare gli aspetti sociali ed economici.

### **Tempi I anno**

Autunno 2021 preparazione progetto

Gennaio/giugno 2022 concerti nelle scuole e Università

Ottobre 2021/maggio 2022 prove dell'orchestra

Primavera 2022 Festival Pianistico Int.le di Brescia e Bergamo

Primavera 2022 Premiazione Concorso per studenti "Cerri/Mazzola"

### **Tempi II anno**

Autunno 2022 ripresa preparazione progetto

Gennaio/dicembre 2023 concerti nelle scuole e Università

Ottobre 2022/giugno 2023 prove dell'orchestra

Primavera 2023 Festival Pianistico Int.le di Brescia e Bergamo

Primavera 2023 Premiazione Concorso per studenti "Cerri/Mazzola"

### **A quale/i dei quattro temi proposti potrebbe riferirsi questo progetto ?**

Le Città – Natura e/o Le Città illuminate

(penso che anche il tema che mi pare si chiami "tesori nascosti" possa essere evocato: la musica è parte costitutiva della cultura delle due città; a Brescia si vuole proporre un museo diffuso di strumenti musicali antichi n.d.r.)

### **Luoghi**

Comune di Brescia si Provincia di Brescia si

Comune di Bergamo si Provincia di Bergamo si

### **Il proponente o i partenr di progetto dispongono già di un luogo di loro proprietà, uso o competenza da utilizzare per attività culturali ?**

Si

### **E' già stato individuato il luogo specifico dove si svolgerà il progetto ?**

In parte

### **Luoghi**

Teatri di Brescia e Bergamo (Grande e Donizetti oltre a sale minori delle due città e delle provincie)

I Conservatori delle due città

Scuole Primaria e secondaria di primo e secondo grado delle due città e provincie

Università degli Studi di Brescia

Università Cattolica del Sacro Cuore, sede di Brescia

Università degli Studi di Bergamo

Altri luoghi simbolici delle due città (tribunale, carceri, ecc..)

### **Dimensionamento economico**

Ipotesi di spesa (biennale) € 350.000 (equamente suddivisa fra Promozione cultura musicale e Progetto Biennale Orchestra BGBS2023)

Fonti di finanziamento

Proponente, Partners e soggetti coinvolti (a diverso titolo) € 100.000

Finanziatori/Sponsor/Bandi € 250.000



UNIVERSITÀ  
DEGLI STUDI  
DI BERGAMO

# MANUALE DELLA QUALITÀ



# Manuale della Qualità

**A cura del Presidio della Qualità di Ateneo**

Tipologia	Manuale
Edizione	II
Elaborato da	Presidio della Qualità
Nel periodo	Settembre 2020 – settembre 2021
Approvato da	Senato Accademico
In data	27.09.2021



## Indice dei contenuti

Premessa .....	4
Finalità e Destinatari del Manuale .....	4
Struttura del Manuale.....	5
La Qualità nel contesto accademico: fondamenti teorici.....	5
Il Contesto e le Parti Interessate .....	5
Il concetto di Qualità .....	6
La politica per la Qualità.....	8
Assicurare la Qualità .....	9
Il Sistema di Gestione della Qualità.....	9
Principi ispiratori.....	10
Attori, processi e strumenti metodologici dell'AQ.....	13
Ragionare "per processi" .....	13
Il Ciclo PDCA .....	14
L'evidenza documentale.....	16
La Filiera dell'AQ .....	18
Gli Attori dell'AQ.....	24
I Flussi Informativi e Documentali tra gli Attori dell'AQ.....	28
Il Miglioramento Continuo .....	30
La Cultura della Qualità .....	30
l'Innovazione e il Change Management .....	32
La Conoscenza codificata .....	33
La Ciclicità e l'attività di Riesame.....	34
Riflessioni Conclusive.....	35
Appendice .....	37
Documentazione e Linee Guida del PQA .....	37
Acronimi, sigle e abbreviazioni .....	37
Approfondimento sugli Indicatori .....	39
Riferimenti bibliografici .....	42



## PREMESSA

Il Manuale della Qualità è stato realizzato dal Presidio della Qualità di Ateneo, organismo disciplinato dall'Art. 32 del Regolamento Didattico di Ateneo, nella composizione riportata al Decreto Rettorale del 13.07.21 (Atto n. 1079).

## FINALITÀ E DESTINATARI DEL MANUALE

Questo Manuale della Qualità (di seguito "Manuale" o "MQ"), 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.

Se da un lato l'intento è quindi quello di rendere più sistematico l'approccio alla Qualità, consolidando, razionalizzando e uniformando le diverse procedure ad essa sottostanti, dall'altro il Manuale vuole 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 di questo compendio è dunque quello di promuovere una *Cultura della Qualità* a tutti i livelli. In tal senso, i destinatari interni non si riducono ai Dipartimenti, ai Corsi di Studio e ai vari Organi Accademici: il MQ è funzionale anche agli Uffici e ai Servizi per la progettazione di soluzioni conformi e il monitoraggio delle proprie attività.

Il Manuale è stato predisposto per supportare anzitutto gli *Attori dell'AQ* interni all'Università degli studi di Bergamo nei rispettivi adempimenti e procedure. Per caratteristiche e contenuti però, il Manuale si presta a descrivere efficacemente le varie declinazioni del *Sistema di Gestione della Qualità* dell'Ateneo e pertanto può risultare utile e conveniente anche a soggetti istituzionali, auditor e a valutatori terzi – configurandosi così come strumento di comunicazione anche verso l'esterno.

Il Manuale funge da compendio non prescrittivo e non esaurisce né si sostituisce alla documentazione prodotta e diffusa dal Presidio della Qualità, quali Linee Guida e Scadenzari, che rimangono il riferimento operativo e sono suscettibili di aggiornamento costante. Il Manuale si inserisce, inoltre, organicamente all'interno dei documenti strategici e degli strumenti programmatici dell'Ateneo, senza richiamarne esplicitamente gli indirizzi politici, preferendo piuttosto evidenziare i criteri alla base della loro stesura, implementazione e diffusione.

Non rientra nel perimetro di questo MQ la gestione del *ciclo di Bilancio* e della *Performance* della Struttura Amministrativa, che vantano una disciplina specifica, per associare le risorse economiche agli obiettivi, a beneficio di una programmazione più organica e funzionale. Appurato che il "fine ultimo" dell'Università sia infatti quello di creare *Valore pubblico* e fare l'interesse generale, l'efficienza e l'efficacia diventano condizioni necessarie per perseguire tale valore, e dunque assumono rilevanza tutti gli strumenti di incentivazione, premialità e di valutazione dei risultati e gli istituti orientati a una maggiore produttività e soddisfazione. È sufficiente ricordare in questa sede che il Ciclo di Bilancio e il Ciclo di Performance devono dialogare armonicamente con il Sistema di Gestione della Qualità costruito per perseguire le missioni istituzionali, in quanto la Pianificazione strategica non può prescindere da quella economica e organizzativa.

## STRUTTURA DEL MANUALE

Il Manuale è diviso in sezioni. Dopo un primo e imprescindibile inquadramento normativo e teorico, si passano in rassegna i soggetti e le metodologie che caratterizzano l'AQ, per poi concludere il Manuale con le generalità del Miglioramento Continuo come approccio principe della Qualità. Il Manuale presenta infine alcuni approfondimenti in appendice, che il PQA provvederà ad aggiornare all'occorrenza. Si suggerisce ad ogni modo una lettura di questo Manuale che sia contestuale alla consultazione di quanto presente nel [portale istituzionale](#), nell'area Intranet e nelle Relazioni annuali del PQA.

Per sua natura, il Sistema di Gestione della Qualità UniBg si configura come un apparato sì strutturato, ma altrettanto mutevole e in continua evoluzione. A una rappresentazione fedele del contesto corrente si sommano, infatti, nei diversi capitoli, anche momenti di riflessione, che prefigurano la situazione *a tendere* per l'Ateneo, definendo principi di buona condotta nel pieno rispetto delle prescrizioni ministeriali.

All'interno del Manuale sono presenti esempi e approfondimenti per aggiungere una chiave di lettura ulteriore.

 *Esempio di call-out*

## LA QUALITÀ NEL CONTESTO ACCADEMICO: FONDAMENTI TEORICI

### IL CONTESTO E LE PARTI INTERESSATE

La visione strategica dell'Università degli studi di Bergamo deriva da una analisi del contesto in cui è inserita. Il **contesto** considerato è la combinazione di fattori interni ed esterni che esprimono un'influenza sull'approccio dell'Ateneo nello sviluppo e nel conseguimento dei suoi obiettivi. Tale visione si estrinseca nei documenti programmatici, primo fra tutti il Piano Strategico di Ateneo.

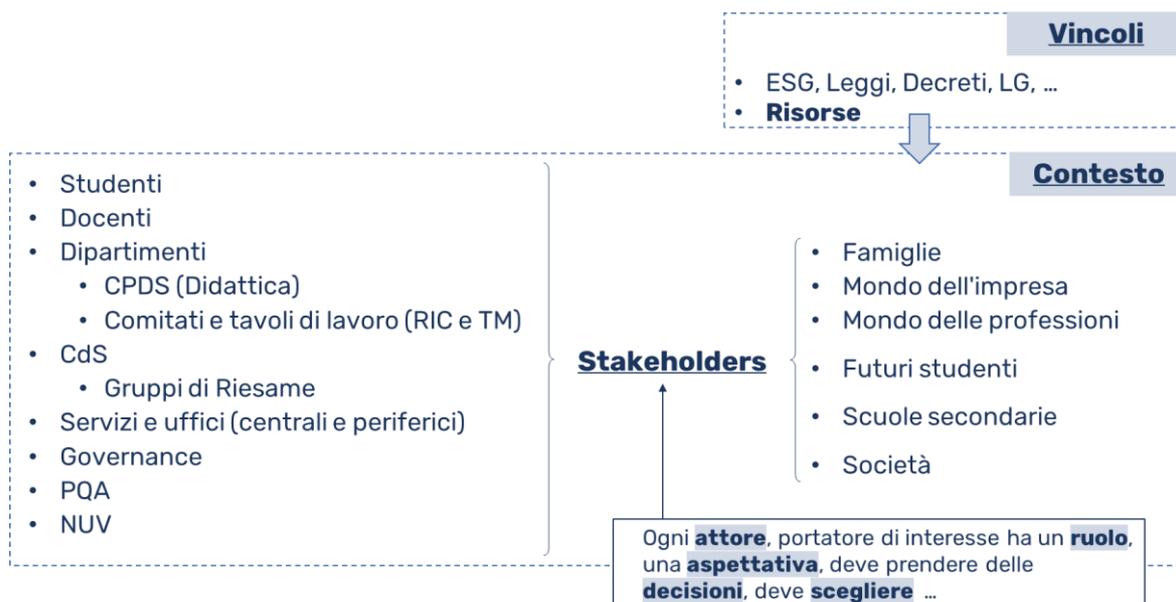
Nel gergo della Qualità, quando si parla di contesto ci si riferisce invero alle sue componenti: ai soggetti e agli enti che in una qualche misura contribuiscono alla sua regolamentazione ed evoluzione. Si tratta delle cosiddette "**Parti Interessate**" (o *stakeholders*) in quanto portatori di un'istanza o un'esigenza rilevante per il contesto di riferimento. Nell'ambito accademico è prassi considerare tra le parti interessate:

- Gli studenti e le loro famiglie
- Il Personale Docente e Tecnico-Amministrativo
- Gli altri Atenei a livello locale, regionale, nazionale e internazionale
- Gli stakeholder del territorio: enti locali e del sistema culturale, sociale ed economico
- Il Ministero dell'Università e della Ricerca Scientifica
- L'Agenzia Nazionale di Valutazione delle Università e della Ricerca (ANVUR)
- Il Consiglio Universitario Nazionale (CUN)
- La Conferenza dei Rettori delle Università Italiane (CRUI)

 *A livello dei Corsi di Studio, le Parti Interessate sono tutti gli attori potenzialmente interessati al profilo culturale e professionale dei laureati che il percorso intende formare (aziende, enti, PA, Associazioni di categoria, albi professionali, ecc.).*

I fattori che emergono dagli ambienti legale, tecnologico, competitivo, di mercato, culturale, sociale ed economico, sia esso internazionale, nazionale, regionale o locale, sono fondamentali per la comprensione del *contesto esterno*. Ugualmente i fattori relativi a valori, cultura, conoscenza e prestazioni dell'organizzazione servono per la definizione del *contesto interno*.

L'Università degli studi di Bergamo, per definire degli indirizzi strategici e operativi coerenti e conseguire i relativi risultati, si impegna costantemente nel raccogliere le richieste, intercettare i bisogni, tradurre le istanze e addirittura prefigurare e anticipare le aspettative di tutte le sue parti interessate. Tutte le informazioni che riguardano le parti interessate e i loro requisiti rilevanti sono costantemente riesaminate per mantenere le attività della struttura aggiornate alle mutevoli esigenze e situazioni ispirando lo sviluppo di nuovi progetti e la revisione di quelli già in atto.



💡 L'importanza del **Contesto** è ravvisabile anche all'interno dello Statuto UniBg, dove emerge la **Visione** dell'Ateneo come la volontà di perseguire "la finalità della formazione intellettuale e della ricerca scientifica e tecnologica [...] nel rispetto e per la promozione della persona umana, con il concorso responsabile di tutte le componenti", e la sua **Missione** come l'impegno a favorire "sia il confronto ed il rapporto con le realtà istituzionali, sociali, culturali e produttive locali, nazionali ed internazionali, sia progetti di sviluppo interuniversitario nell'ambito delle politiche della cooperazione internazionale".

## IL CONCETTO DI QUALITÀ

Per quanto indicativamente il termine "Qualità" sia d'uso comune, risulta assai complesso definirne in maniera comprensiva le varie dimensioni. È concorde la visione che vede la Qualità come sintesi sapiente di efficacia ed efficienza o come *caratteristica intrinseca*, ma tale definizione non è sempre sufficientemente esaustiva per il contesto accademico.

Questa complessità nel descrivere puntualmente cosa si intende per "Qualità" è dovuta anche, come accennato in precedenza, alla moltitudine di attori – le Parti Interessate – che contribuiscono a definirne il perimetro. La letteratura a riguardo è molto vasta, ma ai fini di questo MQ, è sufficiente abbracciare le seguenti interpretazioni, ravvisabili negli indirizzi strategici UniBg:

**(1) Qualità come Conformità.** È la percezione della Qualità come aderenza a dei criteri predefiniti (controllo dell'adeguatezza tecnica) o di adeguatezza delle aspettative esplicite e implicite (soddisfazione del cliente). Tale concezione richiede una razionalizzazione e una standardizzazione dei processi per renderli più uniformi, confrontabili, prevedibili, affidabili e replicabili. Per quanto non semplice da perseguire, tale rispondenza è invero più facile e immediata da constatare.



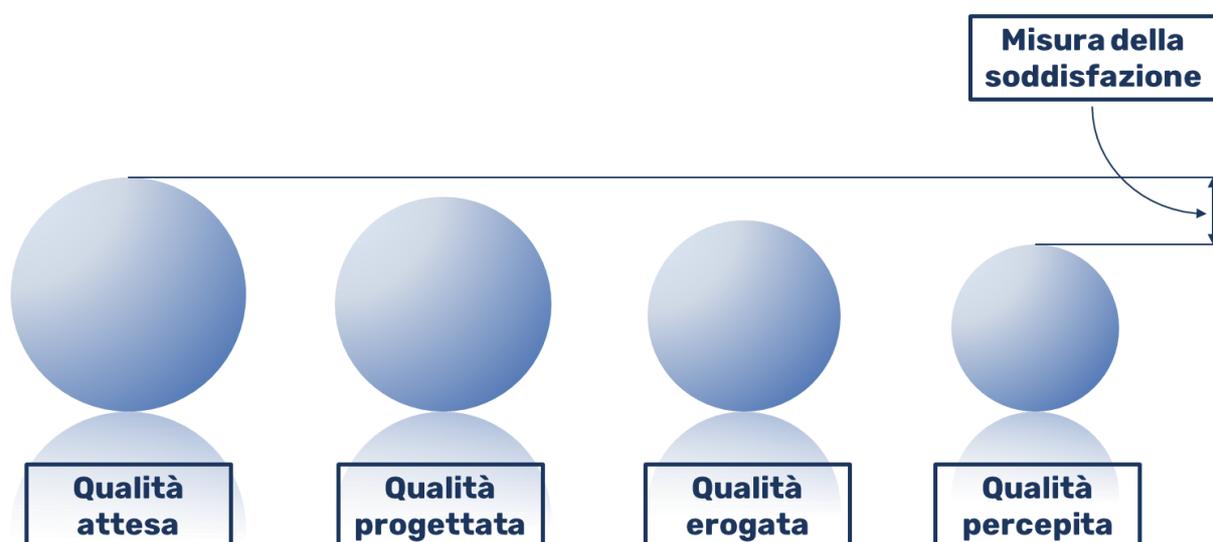
**(2) Qualità come Valore.** Prodotti e servizi *di qualità* (nel caso dell'Ateneo: Corsi di studio, progetti di ricerca, iniziative di Terza Missione, supporto alla mobilità internazionale, ecc.) sono quelli nei quali le parti interessate riconoscono l'eccellenza. Resta ovviamente inteso che il Valore può essere misurato rispetto a uno standard esterno (da cui la percezione di eccellenza) oppure come *valore aggiunto*, ovvero rispetto all'incremento (o trasformazione) del valore iniziale di un prodotto o di un servizio. Questa accezione, di *garanzia di qualità*, è forse quella più in uso nel linguaggio comune ed è legata al tema della percezione, personale o collettiva che sia.

**(3) Qualità come Dovere.** Quest'ultima accezione è storicamente la più recente ma senza dubbio la più importante per UniBg, perché richiama l'impegno dell'Istituzione verso la Società. In questa accezione, un Ateneo *di Qualità* opera secondo principi quali l'integrità, la semplificazione e la tracciabilità delle procedure, la prevenzione dei rischi, la trasparenza delle politiche, la ciclicità della propria programmazione, la consapevolezza della propria Comunità di riferimento, l'aggiornamento costante e la sostenibilità complessiva dei propri programmi. È probabilmente questa la concezione che meglio si sposa con il regime di *Autonomia Responsabile* proprio degli Atenei, che sono chiamati a rendere conto del proprio operato nei confronti della Società.

Che si tratti dunque di codifica formale, di percezione soggettiva o, in particolare, di **espressione culturale**, la Qualità si estrinseca in ognuna di queste forme e costituzioni: perseguirla, per UniBg, significa infatti preoccuparsi di raggiungere (ma anche mantenere) tutti questi aspetti, attraverso opportune metodologie e strumenti di lavoro orientati al concetto del *miglioramento continuo*.

💡 *Si pensi, a titolo d'esempio, alla qualità di un Corso di Studi che richiede (1) la presenza di un sistema strutturato di Rilevazione delle Opinioni degli Studenti per tutti gli insegnamenti (2) il rispetto delle tabelle ministeriali nella formulazione degli ordinamenti didattici e la consultazione delle Parti Sociali in fase istitutiva e (3) il monitoraggio annuale degli indicatori per proporre interventi correttivi, migliorativi e di consolidamento. Possiamo considerare un CdS "di Qualità" solo quando tutte queste dimensioni sono compiutamente perseguite (se un corso rispetta le tabelle ordinamentali e il suo Gruppo di Riesame analizza approfonditamente tutti gli indicatori con cadenza annuale, ma gli studenti sono perennemente insoddisfatti...non possiamo di certo considerare quel corso un buon esempio!).*

All'interno di questo Manuale, ci si riferirà alla Qualità senza richiamarne le diverse concezioni. Esistono infatti **definizioni di Qualità** con differenze sostanziali, ma tutte coerenti e applicabili al contesto universitario. Quando si parla indistintamente di *Qualità* ci si riferisce, quindi, alla Qualità *desiderata e attesa* dalle parti sociali, ma anche alla Qualità *programmata o progettata* che ci si aspetta di raggiungere, oltre che alla Qualità *effettivamente prestata* - intesa come quella *erogata* e misurata attraverso indicatori sintetici e oggettivi- e, parimenti, alla Qualità *percepita* basata sulla valutazione del destinatario della stessa. Tali dimensioni sono tutte presenti e ricorrenti nel SGQ adottato da UniBg.



## LA POLITICA PER LA QUALITÀ

Coerentemente alla multidimensionalità della Qualità, UniBg si è dotata di una propria **Politica per la Qualità**, intesa come il complesso di indirizzi generali che guidano l'agire dell'istituzione negli ambiti di rilievo. Soprattutto in un contesto di *Autonomia Responsabile* come quello universitario, dove anche gli Atenei sono chiamati ad effettuare un proprio *posizionamento strategico*, la Politica per la qualità diventa una "dichiarazione di intenti", un'affermazione degli aspetti ai quali l'Ateneo vuole dedicarsi in maniera consapevole e programmatica, l'insieme di tutti i fattori che ritiene critici per il proprio successo. È la Politica che consente di definire organicamente i propri specifici obiettivi strategici e declinarli in azioni per raggiungerli.

 *Nel Piano Strategico UniBg 2020-22, la Politica per la Qualità, oltre che essere esplicitata negli obiettivi delle missioni istituzionali, trova piena espressione nelle azioni per lo sviluppo e, in particolare, la promozione del Miglioramento Continuo.*

Stabilire una Politica che sia appropriata non è però sufficiente. La Politica per la Qualità, per essere considerata tale, deve essere compresa approfonditamente, condivisa sistematicamente, documentata puntualmente, comunicata efficacemente e applicata propriamente e costantemente. L'ambizione di questo Manuale è quella di creare e consolidare le basi perché questi aspetti trovino una applicazione, compiuta e trasversale, all'interno del nostro Ateneo.

La Politica per la Qualità non può però essere ridotta all'elencazione degli obiettivi del Piano Strategico, posizionandosi infatti a un livello concettualmente superiore come espressione di un Orientamento della *Governance*: Avere una Politica per la Qualità non significa solo saper scegliere quali indirizzi intraprendere, ma anche come definirli sulla base delle esigenze dei portatori di interesse (attraverso processi strutturati di *ascolto delle parti sociali*), come formularli coerentemente alle proprie risorse individuandone rischi e responsabilità (tramite una *programmazione integrata*), come attuarli e monitorarli in maniera sistematica (grazie ad un approccio per processi e allo sviluppo di una sensibilità analitica).



💡 *Si pensi, a titolo d'esempio, alla politica generale di garantire agli studenti percorsi di studio flessibili. Tale politica potrebbe essere declinata in modi diversi: valutando forme non convenzionali di erogazione della didattica, ampliando l'offerta di corsi a scelta nel piano di studi, promuovendo percorsi extra-curricolari di potenziamento. Ognuno di questi "modi" di perseguire la politica può diventare l'obiettivo strategico da raggiungere, che è legato a sua volta a processi sottostanti sensibilmente diversi e con differente impatto amministrativo e gestionale*

## ASSICURARE LA QUALITÀ

Con Assicurazione della Qualità (AQ) si intende l'insieme di procedure e iniziative tramite i quali l'Ateneo, attraverso i propri Organi di Governo e Strutture, realizza la propria Politica per la Qualità.

💡 *Più propriamente, l'AQ così descritta viene inquadrata nella cosiddetta AQ interna – per distinguerla con quella esterna di competenza ministeriale, degli enti internazionali di accreditamento e delle agenzie di valutazione. L'Oggetto di questo MQ è evidentemente l'AQ interna implementata da UniBg ma, per brevità, si utilizzerà solo l'acronimo AQ.*

Per perseguire gli indirizzi strategici è fondamentale sincerarsi che tutti gli attori coinvolti siano adeguatamente informati e motivati, e che i processi sottostanti siano strutturalmente adeguati e guidati da criteri di economicità. L'intento è di superare il semplice raggiungimento degli obiettivi prefissati, in quanto questo rappresenta solo il punto di partenza per il *Miglioramento Continuo* che l'Università degli studi di Bergamo riconosce come la vera strategia per poter operare nel proprio contesto, sempre più mutevole e competitivo.

L'AQ diviene, pertanto, fondamento del **modello di governo** di UniBg in quanto istituzione complessa. In tal senso, l'AQ si distingue dal mero "Controllo di Qualità", dal sapore burocratico e con finalità squisitamente ispettive, perché comprende una spinta progettuale e uno sforzo concertativo e sistematico nel governo di tutti i processi. Tale impegno, che costituisce parte integrante della *Cultura della Qualità*, contribuisce a **costruire fiducia** nelle parti interessate sulla capacità dell'Istituzione di rispondere alle loro esigenze e aspettative, e si sostanzia attraverso strumenti metodologici tipici, descritti più avanti nel Manuale.

## IL SISTEMA DI GESTIONE DELLA QUALITÀ

Una volta annoverati i vari aspetti della Qualità e le esigenze dei molteplici destinatari, comprese le modalità per indirizzarla e sottolineato l'importanza di sostenerla continuamente, UniBg si è dotata di un proprio Sistema di Gestione della Qualità (**SGQ**) inteso come l'insieme di attori, processi e strumenti che consentono di mantenere un assetto coordinato e funzionale alle attività di AQ.

Come detto, la **politica** determina gli **obiettivi** che, attraverso opportuni strumenti metodologici, vengono declinati in **azioni** che sono a loro volta associate rispettivamente a **indicatori** e **target**, questi ultimi intesi come i risultati misurabili da raggiungere e che ispirano l'agire politico. È proprio sulla ciclicità di questa *filiera* che si fonda il SGQ di UniBg, in grado di alimentare (e non solo di recepire passivamente) gli indirizzi strategici, come sarà approfondito successivamente nel Manuale.

La dinamicità in cui opera oggi il nostro Ateneo impone infatti di comprendere profondamente non solo le relazioni complesse tra i diversi ambiti d'azione (didattica, ricerca, terza missione, amministrazione), ma anche di saper gestire gli inalienabili ritardi temporali tra cause ed effetti, e di potersi muovere con destrezza tra le prospettive di lungo e breve periodo nel rispetto delle strategie prefigurate, per fronteggiare più consapevolmente gli sviluppi futuri.

Questo Manuale, al netto di un breve inquadramento teorico e normativo, vuole per l'appunto descrivere dettagliatamente l'architettura del SGQ adottato da UniBg e illustrarne la tassonomia, rimarcando così il "vocabolario" grazie al quale è possibile costruire un assetto di questo tipo e appunto, *gestire* secondo criteri di Qualità.

*Consolidare, valorizzare, rinnovare, supportare, coinvolgere e promuovere* restano solo dei "buoni propositi" senza un SGQ che sia concretamente in grado di tradurli in indicazioni operative uniformi e concretizzarli in veri e propri piani di sviluppo, comprensivi dell'allocazione di risorse dedicate, dell'assegnazione delle responsabilità, della definizione delle tempistiche e della descrizione dei criteri di valutazione dei risultati attesi.

Come detto in precedenza, il SGQ adottato da UniBg è sottoposto a continue modifiche e migliorie proprio per garantire un funzionamento mirato:

- A fornire servizi che soddisfino i requisiti delle parti interessate accrescendo la capacità della Istituzione di raggiungere questo obiettivo;
- Ad affrontare rischi e opportunità associati al contesto e agli obiettivi;
- A dimostrare la conformità ai requisiti specificati del sistema di gestione per la qualità stesso.

## PRINCIPI ISPIRATORI

Dai paragrafi precedenti, emerge come il SGQ sia lo strumento necessario per un Ateneo che voglia raggiungere le sue finalità istituzionali, ovvero creare valore per le parti interessate e la società. Risulterebbe però sconveniente ridurre il SGQ all'insieme, seppur organico, di concetti e procedure analitiche o all'enumerazione dei diversi contributi delle strutture e dei coinvolti. Il SGQ UniBg si costruisce infatti su dei *principi ispiratori*, spesso richiamati o dettati dalla norma cogente, ed è proprio la comprensione intima di questi principi ad accrescere la consapevolezza di chi opera nell'ambito dell'Assicurazione della Qualità.

Un riferimento condiviso per tutti i SGQ delle Istituzioni di ricerca e formazione superiore sono le **ESG 2015** – *European Standard and Guidelines*, le cui molteplici declinazioni partono da due assunti molto semplici e al contempo imprescindibili per chi, come le Università, vuole generare un impatto positivo sulla società: la Responsabilità (*Accountability*) e la Tensione alla valorizzazione, all'accrescimento e al miglioramento (*Enhancement*).

La **Responsabilità** è una caratteristica insita nei SGQ ben progettati, e porta con sé delle esternalità positive. Poiché gli obiettivi strategici si perseguono attraverso determinate azioni, è opportuno identificare per ciascuna di queste i soggetti e le strutture responsabili, informando la collettività sull'utilizzo delle risorse impiegate. Esplicitare le responsabilità verso l'esterno accresce la consapevolezza dei responsabili (che si tratti di personale docente o tecnico-amministrativo) e contribuisce a rendere più **trasparente, chiaro, consapevole, coerente e semplice** il modello di governo adottato, comprese le leve di intervento e correzione contemplate. Si noti che l'*accountability*, oltre a rendere più coerente l'allocazione tra obiettivi e risorse e a facilitare il confronto tra i diversi *piani d'azione* da percorrere, è anche un principio cardine del monitoraggio e dell'anticipazione di eventuali problemi e ostacoli. Che si tratti di conformità alla normativa o di valutazione dell'operato, l'*accountability* costringe le istituzioni a disegnare le proprie procedure e a individuarne in maniera chiara rischi, risorse e responsabilità.

La **Tensione al miglioramento** rappresenta ciò che alimenta lo spirito propulsivo e programmatico dell'Ateneo e del rispettivo SGQ che, per sua natura, non si esaurisce nello svolgimento delle attività "a regime". Per migliorare occorre anzitutto **riflessività**, intesa come esercizio costante di riesame e autovalutazione e non semplice autoreferenzialità.

E proprio perché il miglioramento non può trascurare la realtà esterna all'Ateneo, si richiede, oggi più che mai, un **ascolto sistematico** dei portatori di interesse, che devono partecipare attivamente al miglioramento, che non richiede necessariamente l'introduzione di innovazioni dirimpenti, ma deve essere inteso come *incrementale* purché *continuo*. La **condivisione e pubblicità delle buone pratiche** all'interno dell'istituzione e a diversi livelli, diventa uno stimolo diffuso al miglioramento.

Un adeguato SGQ deve inoltre essere pragmaticamente caratterizzato da **Concretezza e Tempestività**. Procedure, adempimenti ed elaborazioni statistiche hanno senso quando il loro impiego e la loro comprensione impatta realmente sulle attività, rendendole più semplici, organiche e strutturate o contribuisce ad una loro "correzione" in corso d'opera. L'eccessiva analiticità, l'abuso di formalizzazione delle procedure, l'implementazione chirurgica degli automatismi e la ricerca, incessante e spasmodica, della perfezione sono controproducenti ai fini della Qualità che non deve essere vissuta come un *fine* ma piuttosto come un *mezzo* per raggiungere il fine istituzionale, ovvero la creazione di valore per la società civile nella compiutezza della Didattica, della Ricerca e della Terza Missione.

*Proprio in relazione alla concretezza e alla tempestività, a titolo d'esempio, il PQA UniBg ha invitato i Dipartimenti ad anticipare alcune scadenze ministeriali (finestra di rilevazione delle Opinioni degli Studenti, Redazione del Rapporto di Riesame Ciclico) per consentire agli attori coinvolti nella progettazione dei percorsi di studio un riscontro diretto e immediato senza dover attendere la chiusura dell'anno accademico o dell'anno solare.*

Domande imprescindibili che gli attori dell'AQ devono porsi per verificare di operare "in Qualità" e che rappresentano una corretta progettazione e funzionamento del SGQ, sono infatti:

- *Il mio operato risponde ai requisiti assegnati?*
- *L'esito del mio operato è frutto di procedure condivise, trasparenti e strutturate?*
- *I destinatari del mio operato ne riconoscono l'utilità e il valore?*

Esistono, al riguardo, strumenti e metodologie proprie dell'AQ, descritte nei paragrafi successivi, che possono efficacemente sostenere gli attori dell'AQ nel proprio operato.

*Per quanto la Qualità sia sinonimo di efficacia ed efficienza, essa non può esaurirsi con queste due caratteristiche: con "Gestione della Qualità" non si vogliono identificare solo gli aspetti numerici o di produttività. L'Università degli studi di Bergamo opera in Qualità tenendo contestualmente in considerazioni fattori quali l'inclusività, l'equità e la responsabilità sociale, che spesso occupano un ruolo ben più importante dell'economicità della gestione, data anche la finalità non lucrativa dell'istituzione. Questo non sottrae comunque l'Ateneo dall'impegno di un utilizzo sempre più corretto e migliore delle risorse pubbliche. A titolo d'esempio UniBg, che gode peraltro di un'ottima solidità finanziaria, si impegna costantemente in progetti di rilevanza per il territorio (come la riqualificazione urbana) e tale capacità di investimento vuole anche andare nella direzione di conseguire più compiutamente le proprie missioni istituzionali.*

## **Il Sistema AVA**

I principi sinora elencati non sono altro che un "adattamento accademico" alle indicazioni presenti nei Sistemi **ISO 9001** finalizzati a certificare l'operato "In Qualità" delle Organizzazioni. Per quanto di derivazione industriale, concetti quali *Requisito rilevante, Qualità del Servizio, Soddisfacimento delle Aspettative degli utenti, Parti Interessate, Risultati attesi, Evoluzione del Contesto e Miglioramento Continuo*, si ritrovano a pieno titolo anche nel contesto universitario.

Nell'ambito accademico l'Assicurazione della Qualità e la necessità di costituire un Sistema di Gestione nascono però, di fatto, con l'introduzione del sistema AVA (**Autovalutazione, Valutazione e Accredimento**) che è il riferimento normativo nazionale stabilito dall' ANVUR (Agenzia Nazionale di Valutazione del Sistema Universitario e della Ricerca). Si rimanda alla sezione "[AQ di Ateneo](#)" del portale istituzionale per il dettaglio di norme, leggi e decreti che disciplinano l'AVA.

Con "AVA" ci si riferisce dunque all'insieme delle procedure interne relative alla progettazione, gestione e autovalutazione delle attività formative e scientifiche, comprensive di forme di verifica interna ed esterna, che mirano al miglioramento della qualità dell'istruzione superiore nel rispetto della responsabilità degli Atenei verso la Società. L'AVA, sviluppato anzitutto per sincerarsi – a livello ministeriale – che le istituzioni di formazione superiore erogino uniformemente un servizio di qualità (agli utenti e alla società civile), è invero anche finalizzato a promuovere l'esercizio virtuoso dell'*Autonomia Responsabile* degli Atenei per un miglioramento complessivo della qualità delle missioni istituzionali.

Tale sistema è declinato in **Requisiti di Qualità**, a loro volta scomposti in Punti di Attenzione, ai quali gli Atenei devono riferirsi per contemperare le esigenze ministeriali: se considerati, questi punti di Attenzione assicurano un operato efficace (in linea con quanto programmato) ed efficiente (nel rispetto delle risorse, delle procedure e delle responsabilità). Si rimanda al sito dell'ANVUR per il dettaglio dei Requisiti.

Si noti che è la parte di *Accreditamento* a risultare la più corposa. Essa infatti prevede la visita di un'agenzia esterna, l'ANVUR (e le sue Commissioni di Esperti Valutatori), in modo da inibire l'autoreferenzialità degli Atenei o quantomeno arginare approcci limitatamente formali all'AQ.

 *L'ultima visita di Accredimento Periodico per la nostra università risale al novembre 2018. Il giudizio conseguito è stato Pienamente Soddisfacente (B).*

*Il Presente Manuale nasce peraltro dall'esigenza di aggiornare il Documento "Il Sistema della Qualità dell'Ateneo: politica, processi di assicurazione, responsabilità" – così come deliberato dal Senato Accademico nel luglio 2018 – in conformità al Requisito AVA 2.0 **R1.A.3**, che richiede una revisione critica del funzionamento del Sistema di AQ dell'Ateneo.*

Accreditamento	Valutazione	Autovalutazione
Autorizzazione da parte del Ministero ad attivare sedi e corsi secondo indicatori (definiti ex-ante) volti a verificare <b>requisiti didattici, strutturali, organizzativi e di qualificazione</b> dei docenti. Tali requisiti devono essere <u>rispettati nel tempo</u> .	Misurazione dell' <b>efficienza dei risultati conseguiti</b> (Ricerca, Didattica, Internazionalizzazione) e della <b>sostenibilità</b> economico-finanziaria basata su indicatori e linee guida che trovino riscontro nel contesto socio-produttivo di riferimento e che siano capaci di esprimere la <b>coerenza</b> tra la programmazione dell'Ateneo e le linee di indirizzo ministeriali. Incide sulla <u>quota premiale del FFO</u> .	Definizione di <b>metodologie interne di monitoraggio</b> della realizzazione degli obiettivi strategici programmati a supporto degli organi di governo. Tale monitoraggio, principalmente ad opera del NUV e del PQA, è strumentale al <b>Miglioramento Continuo</b>

## ATTORI, PROCESSI E STRUMENTI METODOLOGICI DELL'AQ

### RAGIONARE "PER PROCESSI"

Per Processo, dalla definizione ISO, si intende *l'insieme di attività correlate e interagenti che convertono input (risorse) in output (risultati come prodotti e servizi), creando valore aggiunto*. In anni recenti, anche UniBg si è progressivamente orientata ad un approccio "per processi", cercando di superare (almeno in parte) l'approccio "per funzioni" del suo agire politico e amministrativo, troppo rigido e verticale e dunque inadatto a rispondere alle esigenze, mutevoli, del proprio contesto di riferimento.

💡 *A titolo d'esempio, si richiama il progetto UniSys in collaborazione con CINECA, come prima esperienza strutturata di analisi e reingegnerizzazione dei processi.*

"Ragionare per processi" è un approccio metodologico imprescindibile nel SGQ adottato da UniBg, perché consente non solo di chiarire esplicitamente le attività da svolgere (per perseguire un determinato risultato), ma anche di stabilire le modalità per svolgerle correttamente, attraverso opportune **misurazioni** (indicatori) e **registrazioni** (documenti). Ragionare per processi diventa dunque un'affermazione delle modalità operative con le quali un'istituzione, come la nostra Università, intende raggiungere i propri obiettivi strategici.

💡 *Se un Ateneo dichiara, nel suo Piano Strategico, di voler realizzare la propria visione della Qualità della Formazione, tale volontà risulta debole senza un dettaglio dei processi da attuare in tal senso. Ecco che dunque – per sostanziare tale politica – si rende necessario descrivere puntualmente, attraverso i processi, tutte le attività legate alle verifiche di sostenibilità dell'offerta formativa (programmazione didattica), alla formulazione armonica dei risultati di apprendimento (SUA-CdS e Syllabus), alla verifica tra obiettivi formativi e sbocchi professionali (consultazione delle parti interessate) e alla revisione periodica dei percorsi sulla base dei risultati (SMA, RRC, CPDS). Le Politiche di Qualità rischiano infatti di rimanere solo buoni propositi senza la disciplina dei processi sottostanti. Proprio con questa finalità in anni recenti il PQA, con il supporto del Servizio Programmazione Didattica, ha elaborato uno scadenziario condiviso degli adempimenti dell'AQ didattica.*

Senza voler ascrivere in maniera deterministica o *normalizzabile* tutto ciò che accade nel contesto accademico attraverso una **Mappatura dei processi**, è evidente come disporre di un riferimento condiviso e conforme possa influenzare positivamente i comportamenti e l'operato dei servizi e delle strutture accademiche, pur nel pieno rispetto delle autonomie scientifiche, didattiche e statutarie. Ed è proprio qui che risiede il nesso tra *Qualità e Processi*, in quanto questi ultimi si configurano come strumento metodologico per perseguire la politica della Qualità. Ovviamente, i processi e la loro relativa mappatura risultano essere uno strumento potente quando sono predisposte nel rispetto contestuale dei principi di **completezza, rilevanza, chiarezza e univocità**. Una mappatura di processo dettagliata ma incomprensibile è inutile, così come una mappatura di facile lettura ma carente rispetto all'allocazione delle responsabilità, delle risorse in entrata, della documentazione di riferimento e dei risultati attesi. È quindi importante non solo preoccuparsi dei *processi della qualità*, ma anche della *qualità dei processi*.

💡 *Vi è spesso la concezione – errata – che la Qualità di un processo sia determinata esclusivamente dalla Qualità dei prodotti e servizi legati a quel processo. Tale visione semplicistica non considera che un buon processo si basa anche sull'efficientamento (riduzione di tempi, costi, oneri e passaggi ridondanti tra strutture) e sulla flessibilità e adattabilità organizzativa, intesa come capacità di risposta tempestiva all'evoluzione del contesto in esame.*

La mappatura dei processi è effettuata secondo diversi linguaggi e sintassi – e spesso alla forma tabellare (in cui per ogni singola attività si identificano input, output, vincoli, soggetti coinvolti, tempistiche, controlli, ...) si affiancano anche i cosiddetti **diagrammi di flusso**, delle rappresentazioni grafiche che riassumono i principali *passaggi di informazione* tra i diversi sub-processi, cercando di evidenziare i **rapporti causa-effetto** e di evidenziare gli snodi decisionali all'interno di iter complessi. I diagrammi di flusso in questo modo riducono i problemi creati dal disaccordo e dalla variazione delle percezioni sul modo in cui i processi operano attualmente e aiutano a comprendere le interazioni tra i soggetti, prevedendone e controllandone il comportamento.

🔗 *Un esempio di diagramma di flusso si può ritrovare nelle Linee Guida per l'attività delle Commissioni Paritetiche Docenti-Studenti, organismi chiamati a gestire una considerevole mole di dati per la redazione della propria Relazione Annuale, ad effettuare verifiche di conformità e a fornire pareri nei processi di istituzione e modifica dei corsi di studio.*

La mappatura di processo è il punto di partenza di molti altri strumenti metodologici che ben si inseriscono nel contesto dell'AQ. La realizzazione di **Scadenzari** (Calendari condivisi per attività ripetitive che riguardano più soggetti interagenti) o di **Diagrammi di Gantt** (cronogrammi di progetto) sono ugualmente utili nel lavoro di sistematizzazione delle attività. Grazie alla mappatura di processo è possibile realizzare **Matrici RACI** per l'allocazione puntuale delle responsabilità di ogni singolo compito (*task*).

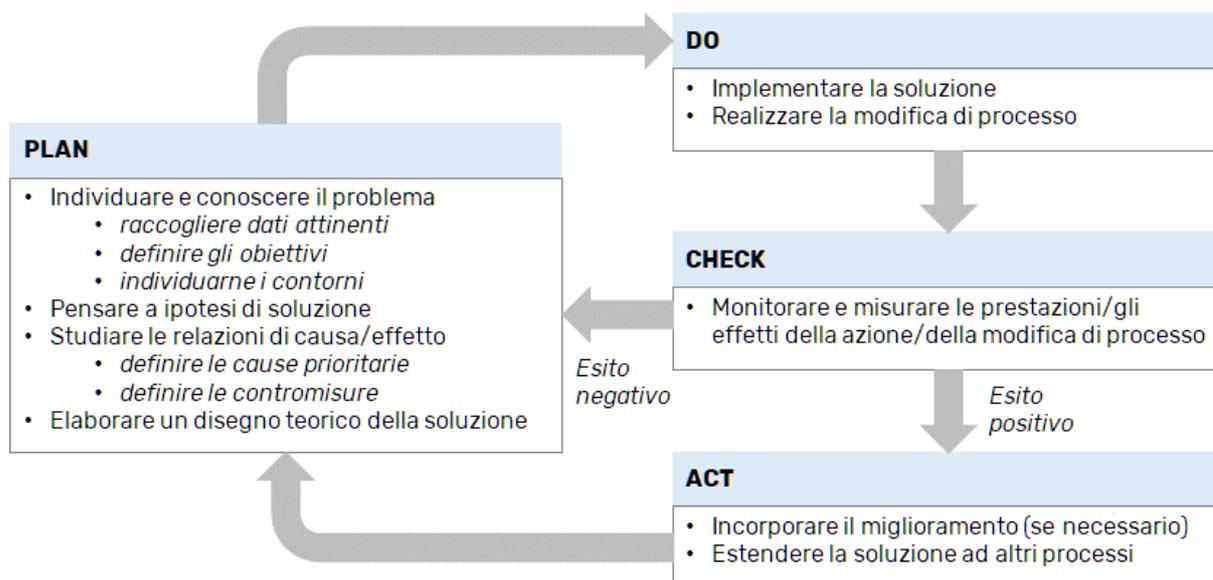
🔗 *Per la gestione dell'esercizio della VQR 2015-2019 il PQA, con il supporto del Servizio Ricerca e Terza Missione e dei Servizi Bibliotecari, ha realizzato un Cronoprogramma dei diversi passaggi, tenendo conto delle scadenze ministeriali ed interne, che richiamasse anche le diverse responsabilità degli attori coinvolti. Tale Cronoprogramma, condiviso con i referenti dipartimentali, supportato da adeguata corrispondenza, ha consentito una maggior concertazione dei processi interni e preliminari al conferimento dei prodotti a Valutazione. Per utilizzare le definizioni tipiche di una matrice RACI, i Dipartimenti hanno infatti operato direttamente una prima selezione dei prodotti (R: responsible), ma la decisione ultima sul conferimento è stata effettuata dall'Ateneo (A: accountable). Nella scelta, i Servizi centrali sono stati consultati (C: Consulted) per gli aspetti tecnici e gli organi di governo e la Direzione Generale informati dei diversi passaggi (I: Informed).*

*Si noti che esistono anche versioni estese della matrice RACI (RACI-VS), che consentono di stabilire più puntualmente le azioni di verifica formale e controllo.*

La mappatura dei processi, inoltre, permette di incrementare il *senso di appartenenza* in quanto, oltre a cogliere le relazioni tra attività logicamente collegate, contribuisce a creare una maggior **consapevolezza e corresponsabilità** dei processi comuni favorendo sinergie e riducendo gli attriti tra le unità organizzative: definire "il verso giusto" consente di smussare eventuali incomprensioni che possono minare il perseguimento degli indirizzi strategici e politici o vincolare pesantemente la struttura amministrativa.

## IL CICLO PDCA

Lo strumento principe del SGQ è la metodologia **PDCA**, che si attua attraverso le azioni di Plan (pianificazione), Do (applicazione del piano), Check (verifica della bontà del piano) e Act (standardizzazione del piano). La metodologia è riassunta nella seguente figura:



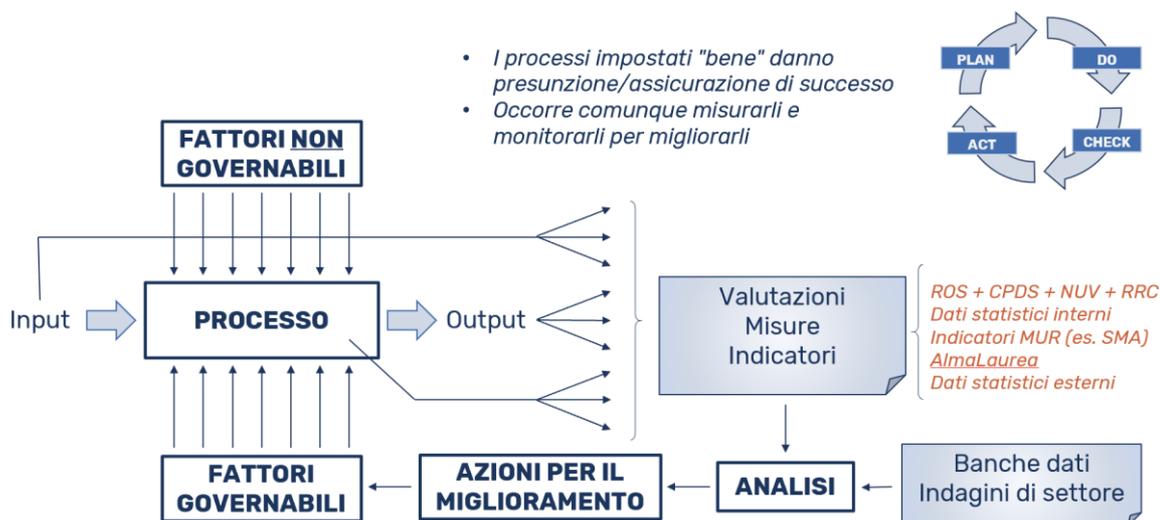
Come è evidente dal nome (*Ciclo PDCA o Ruota di Deming*), tale approccio metodologico si fonda sulla ciclicità. È infatti grazie alle iterazioni (e interazioni) continue che è possibile informare correttamente tutti gli attori coinvolti, per poter prendere le giuste decisioni – basate sull’evidenza – a livello strategico.

Il concetto di **Pianificazione (PLAN)**, di norma, non dà esito a incomprensioni. È doveroso però ricordare che, per quanto auto-esplicativo possa essere il termine *Pianificazione*, questo passaggio non si esaurisce nella “lista delle cose da fare”, ma richiede l’individuazione e la formalizzazione preventiva di tempistiche, responsabilità, rischi e risorse. Proprio per questo motivo, l’onere maggiore in un ciclo PDCA riguarda proprio la fase di Pianificazione.

Quanto alla fase di **Applicazione (DO)** invece, l’interpretazione può essere diversa. Per le finalità del MQ, è opportuno vedere questa fase come il momento di effettuazione di un “test pilota”, piuttosto che come l’esecuzione a regime dell’attività routinaria. È evidente che, nell’ambito accademico questa concezione non sia sempre applicabile dati i tempi di processo dilatati o le richieste di adeguamento di natura esogena, ma è buona norma – prima di introdurre cambiamenti radicali e di istituzionalizzarli – sondare il terreno con applicazioni circostanziate e controllabili. Senza tale *rodaggio* si rischia di perseguire un disegno teorico potenzialmente inconcludente o controproducente.

La fase di **verifica (CHECK)** è probabilmente quella più insidiosa, data anche la sua naturale biforcazione. Se dal monitoraggio emerge che le azioni implementate non si sono rivelate efficaci, è necessario rimodulare il piano d’azione inizialmente. Qualora invece gli esiti siano positivi (e questo presuppone una *misurabilità* in tempi ragionevoli dei risultati), si opterà per un’istituzionalizzazione o un’estensione dell’attività anche ad altri ambiti di applicabilità.

In quest’ultimo caso, si passerebbe dunque a una fase di **Standardizzazione (ACT)** – che sostanzialmente codifica e istituzionalizza il miglioramento perché questo non venga disperso in futuro e non si verifichino situazioni di deriva da quanto deciso e stabilito. Tali fasi di verifica e standardizzazione trovano, nel contesto di UniBg, la loro espressione nelle cosiddette attività di *Riesame* – che di fatto si configura come una *messa in discussione* non tanto degli indirizzi strategici (che per loro natura non possono variare costantemente!) quanto più delle azioni da mettere in atto per perseguirli e per mantenere un livello soddisfacente di prestazione, come si vedrà più avanti nel Manuale.



## L'EVIDENZA DOCUMENTALE

Ogni processo richiede un'opportuna registrazione dell'evidenza che sia avvenuto nei tempi e nelle modalità previste. Tale evidenza deve poter essere consultabile, dunque documentata, anche ai fini delle audizioni interne e ministeriali, come prescritto nei dettami del sistema AVA ANVUR. Nel SGQ di Ateneo occupa in tal senso una parte cruciale la predisposizione, la gestione e la detenzione dell'**evidenza documentale**, intesa come l'insieme di tutto il materiale che attesti il corretto svolgimento del processo verso gli interessati. Non a caso, i protocolli del Sistema **AVA** si costruiscono principalmente sull'esistenza di tale evidenza documentale.

💡 *In occasione della visita di Accreditamento Periodico, i Servizi coinvolti hanno predisposto delle cartelle condivise che raccogliessero tutto il materiale e la documentazione pertinente. L'utilizzo di cartelle di rete, con finalità di archivio, è progressivamente evoluto verso un approccio di gestione condivisa degli ambienti di lavoro. Si citano ad esempio, l'ambiente condiviso delle CPDS e le cartelle condivise per la Programmazione dell'Offerta Formativa realizzate dal PQA con il coinvolgimento dei Servizi centrali e periferici.*

Al fine di evitare derive burocratiche, è importante ribadire che la finalità della documentazione non è la produzione della documentazione stessa (al netto delle prescrizioni normative e ministeriali) e nemmeno semplicemente dimostrare di aver eseguito un'attività all'esterno, senza peraltro la garanzia di averla svolta a dovere. Sono pertanto valutati positivamente i risvolti comunicativi di un documento sintetico ed efficace, che può essere preso a modello da altre strutture e servizi nell'ottica di miglioramento. Non è quindi considerato opportuno esaurire l'evidenza documentale alla *rendicontazione* o alla mera redazione di adempimenti da archiviare.

Ricordando la ciclicità come caratteristica principe dell'AQ, un documento (o altro materiale analogo) ha senso e trova il suo posizionamento nel SGQ quando discende da un'attività strumentale e alimenta nuovi processi. In questo senso, non esistono *strade a fondo chiuso* per i Documenti di AQ, e un'attenta mappatura aiuta sicuramente a ripensare la *destinazione d'uso* della documentazione:

- A chi serve;
- Quando gli serve;
- Per cosa gli serve.

Ogni attore dell'AQ (si veda il paragrafo dedicato) è chiamato a produrre, consultare e discutere l'evidenza documentale di pertinenza. Per brevità, non si riporta in questo manuale l'elenco degli **adempimenti** (reperibili nelle rispettive Linee Guida e Scadenzari UniBg), ma si ricorda che un documento, ai fini del SGQ, deve necessariamente presentare caratteristiche importanti per essere considerato a pieno titolo non un adempimento amministrativo, ma uno strumento per l'AQ e per un *reporting* efficace. In particolare:

- **autore;**
- **periodicità;**
- **indice dei contenuti;**
- **articolazione;**
- **forma;**
- **destinatari;**
- **frequenza;**
- **tempestività;**
- **finalità.**

🔍 Tra gli adempimenti documentali richiesti per l'AQ Didattica, che trovano spazio nella **SUA-CDS** (Scheda Unica Annuale dei Corsi di Studio), particolarmente rilevante è il **Rapporto di Riesame Ciclico** inteso come momento di autovalutazione - tipicamente a cadenza quinquennale - nel quale il Gruppo di Riesame si chiede se gli elementi caratteristici del CdS sono stati compiutamente realizzati e se la proposta dei ruoli professionali è stata incontrata pienamente. Per rispondere a queste domande, il RRC si basa su numerose fonti documentali e informative, riprendendo i suggerimenti e le richieste delle Parti Interessate. Riflessioni tipiche riguardano l'**organicità del Piano di Studi** (criticità, propedeuticità, aspetti da potenziare, adeguamento dei contenuti, validità degli aspetti professionalizzanti, obiettivi formativi specifici, integrazione tra gli insegnamenti, distribuzione temporale delle attività didattiche, carico di studio, modalità di verifica dell'apprendimento, ...) e le **analisi di carriera** (abbandoni, rallentamenti, preparazione di base richiesta, esiti occupazionali, ...). Nel RRC vi è anche spazio per **considerazioni ulteriori**, quali la coerenza ricerca-didattica, la sostenibilità (quoziente docenti-studenti), l'analisi dei Servizi di contesto e di supporto alla didattica (internazionalizzazione, orientamento e tutorato per il recupero delle carenze, presenza di percorsi flessibili e metodologie didattiche, efficacia della comunicazione verso gli studenti, ...). Il coinvolgimento di studenti e di rappresentanti del PTA nella stesura del RRC è infatti finalizzato a una riflessione più completa e comprensiva, che a sua volta non può prescindere da numerose fonti documentali (RRC precedente, verbali, relazioni CPDS, ROS, Syllabus e regolamenti didattici, dati statistici su OFA, Tassi di superamento, frequenze acquisite, Indagini AlmaLaurea, Valutazione tirocini, dati su internazionalizzazione, customer...).

Il senso del RRC è anzitutto quello di "preparare il terreno" per future modifiche ordinamentali e per operare un aggiornamento dell'offerta formativa che sia più consono alle esigenze attuali: la sua finalità è dunque progettuale, più che consuntiva, e spesso si configura anche come strumento negoziale e di consenso verso il Dipartimento e l'utilizzo dei fondi interni per il finanziamento di azioni di miglioramento. Inoltre, il RRC è l'occasione di "cristallizzare" le riflessioni del CdS (anche in merito a organismi e strutture) per dimostrare ai valutatori (interni ed esterni) non solo l'applicazione delle procedure e dei dettami dell'AVA, ma l'esistenza di una base solida e condivisa per operare un miglioramento futuro.

🔍 Per quanto concerne invece L'AQ della Ricerca e Terza Missione, il principale riferimento ministeriale è stato la **SUA-RD** (Scheda Unica Annuale per la Ricerca Dipartimentale). L'esercizio della SUA-RD si è interrotto nel 2013, ma UniBg ha mantenuto un assetto analogo.

Il Piano Strategico dei Dipartimenti contiene infatti tutte le informazioni relative agli obiettivi di ricerca (quadro 1a), definite su un orizzonte pluriennale e in coerenza con il PSA, e quelle relative alle modalità di realizzazione e monitoraggio.

La struttura organizzativa del dipartimento, con descrizione degli organi incaricati a programmare e valutare l'attività di ricerca è presente nei mini-siti istituzionali, così come la descrizione delle responsabilità e delle modalità operative attraverso il quale il dipartimento persegue la qualità della propria attività di ricerca e il dettaglio delle risorse umane e infrastrutturali (quadri 1b, 1c e 1e).

Il Riesame della ricerca (quadro 1d) contiene gli esiti dell'autovalutazione del dipartimento in base allo scarto tra obiettivi programmati e risultati ottenuti, con un taglio progettuale e volto alla definizione di proposte di correzione e miglioramento.

La Relazione Annuale (quadro 2) contiene i dati principali relativi ai risultati della ricerca e della terza missione – riepilogati per anno solare di riferimento (prodotti/pubblicazioni, progetti di ricerca, internazionalizzazione – mobilità e accordi, attività di PE e di formazione continua).

## LA FILIERA DELL'AQ

Rientra ormai nel gergo comune dell'AQ in ambito universitario la definizione di una "filiera" che consenta di partire da un indirizzo strategico per arrivare a una traduzione operativa e quantificabile. Tale filiera, spesso indicata nella sua forma contratta *Obiettivi → Indicatori → Target*, si applica in termini generali a tutti i processi strategici e organizzativi, e rientra a pieno titolo tra gli strumenti metodologici del SGQ UniBg. Senza soffermarsi nelle specificità del Piano Strategico di Ateneo, è infatti importante che la *visione* sia declinata in un piano d'azione operativo, che sia controllabile, raggiungibile, condiviso e adeguatamente pubblicizzato.

Conviene, a beneficio di completezza, estendere in questa sede la filiera per ricondurla più esplicitamente al contesto di riferimento e tutte le finalità istituzionali e attività amministrative, che rilevano ai fini del perseguimento della Politica della Qualità. Lo sforzo deve essere il ricondurre l'approccio a una dimensione quantitativa (o meglio, non solo qualitativa) con tutti i limiti del caso.

Il presupposto base è che il punto di partenza **siano i bisogni e le aspettative (1)** degli stakeholders, le parti interessate rilevanti che fruiscono dei servizi dell'Università o che partecipano alla loro creazione, a tutti i livelli. È proprio da questi bisogni, pur temperando evidentemente ai **vincoli (2)** e alle prescrizioni ministeriali, che discendono gli **indirizzi prioritari e le politiche strategiche per la Qualità (3)**.

Tali politiche, di carattere inevitabilmente generale perché legate a principi e valori fondanti, necessitano di una traduzione puntuale in **obiettivi specifici (4)** – che esplicitano l'oggetto della politica. A loro volta, gli obiettivi vengono declinati in una o più **azioni (5)** intese come programmi, iniziative, interventi progettuali e attività (anche di natura routinaria da mantenere a regime e consolidare, ad esempio per i servizi essenziali).

Le azioni richiedono pertanto la definizione **dei processi (6)** sottostanti, che danno robustezza alla catena indicata, perché sono sinonimo di *conoscenza codificata* e la loro definizione argina potenziali discrezionalità. È infatti a partire dai processi che possiamo specificare gli **Attori (7)** coinvolti, dettagliandone responsabilità e tempistiche.

Parimenti, le azioni richiedono anche l'identificazione e lo stanziamento delle **Risorse (8)** ad esse dedicate (umane, finanziarie, organizzative, relazionali) ovvero tutto il capitale, tangibile e intangibile, da cui dipende direttamente il *successo* dell'azione in esame.

Tale successo (più propriamente detto *verifica dell'efficacia dell'azione*) deve essere misurato attraverso opportuni **indicatori (9)** che hanno la funzionalità di monitorarne lo stato di avanzamento. È importante non limitare la descrizione dell'indicatore alla mera definizione tecnica del parametro, ma specificare tutti i **criteri di rilevazione (10)** come frequenza, fonte dati e regole di computo, sui quali l'indicatore si costruisce e si aggiorna, anche a beneficio di opportuni *Cruscotti* di controllo, approfonditi nei capitoli successivi.

Non è però sufficiente associare un'azione a un indicatore, ma serve anche esplicitare un valore obiettivo, un riferimento che viene detto anche **target (11)**, che rappresenta il livello atteso per poter considerare l'obiettivo conseguito. L'espressione del target può avvenire in termini assoluti, percentuali, di punteggio (*score*) o anche in termini qualitativi (si parla di *semafori* in questo caso). Tipicamente il target segue criteri di confronto sulla serie storica, di adeguamento ad uno standard (ad esempio ministeriale) o di prossimità rispetto a un *benchmark*. L'approccio storico è semplice ma al contempo iniquo (spinge al miglioramento incrementale e contenuto) e dunque adatto a contesti altamente ripetitivi. È bene dunque preferire target basati su standard o su *benchmark* (questi ultimi ancora più ambiziosi) per tutte quelle che sono attività e obiettivi di natura più spiccatamente progettuale. Un indicatore diventa pertanto un "KPI" (*Key Performance Indicator*) solo quando è associato a un target, inteso anche come *intervallo di accettabilità*.

Il target, ovvero il valore da raggiungere, non va confuso con il **risultato (12)**, ovvero il valore effettivamente raggiunto a consuntivo, e che poi viene riesaminato in vista della predisposizione degli indirizzi e degli assetti organizzativi futuri. Inoltre, mentre il target rientra tipicamente in una gestione dell'AQ "interna", il risultato entra a pieno titolo nell'AQ "esterna", perché costituisce l'evidenza di quanto viene restituito ai valutatori.

Per non creare interpretazioni distorte nella fase diagnostica delle procedure di AQ occorre precisare che un *valore atteso* non è un *valore auspicato* o che si spera di raggiungere, ma un valore realisticamente raggiungibile stante le condizioni di partenza. La scelta errata del target ha due potenziali ripercussioni: se si sottostima si rischia di vincolare la propulsione al miglioramento degli attori responsabili (soprattutto se legati a criteri di premialità o incentivo), se si sovrastima invece si rischia di creare disaffezione dovuta all'irraggiungibilità del valore (inoculando nel sistema delle giustificazioni, anche legittime ma che potrebbero essere evitate in partenza).

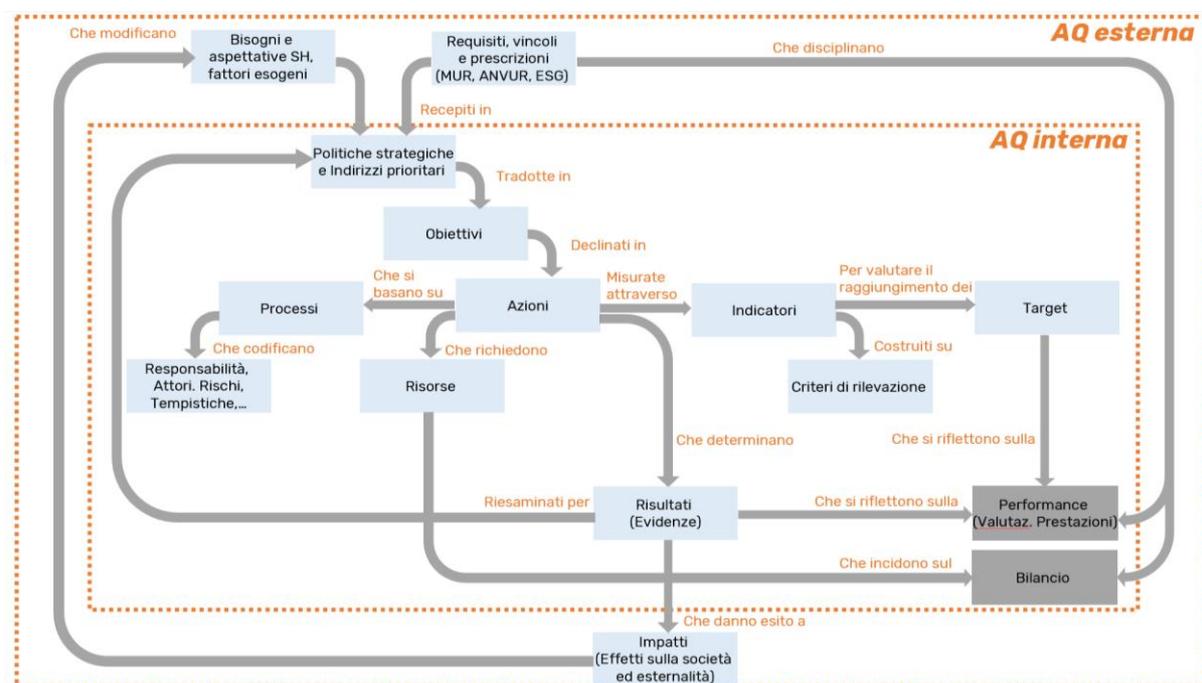
Ragionare in termini di risultato può in alcuni casi essere limitativo, motivo per cui andrebbe preferita una valutazione dell'**impatto (13)** inteso come effetto sulla società e sulla comunità di riferimento, comprendendo eventuali *esternalità positive* per l'Ateneo stesso. Sono proprio gli impatti che modificano sensibilmente gli aspetti economici, sociali e culturali dai quali partono i bisogni e prendono forma le aspettative che ispirano l'agire istituzionale, chiudendo così il cerchio nel rispetto della *ciclicità* sopraddetta.

Resta ovviamente inteso che le singole amministrazioni e strutture accademiche non sono quasi mai adatte a valutare gli impatti, non solo per l'inalienabile sfasamento temporale tra una data azione implementata e la facoltà di misurarne l'impatto, ma anche per la forte dipendenza da fattori esogeni e non controllabili. In tal senso l'impatto viene spesso associato all'aspetto qualitativo di un output quantitativo.

Scendendo lungo la *filiera*, si definisce dunque non solo **cosa** si vuole perseguire ma anche **come** si vuole perseguirlo e si determina **quanto** lo si è perseguito rispetto al pianificato.

La figura di seguito rappresenta sinteticamente tale sequenza ciclica, riprendendo tutti gli *anelli della catena* ed evidenziando i diversi passaggi, spesso delicati, che richiedono non solo il dominio dell'ambito in esame (che si tratti di missione istituzionale o soluzione organizzativa) ma anche la profonda conoscenza delle motivazioni che spingono a tale sistematizzazione, dalla responsabilizzazione, alla revisione motivata, alla comunicazione interna più efficace.

Un'ulteriore chiave di lettura è data dall'inserimento dei diversi *anelli* negli ambiti dell'AQ interna e dell'AQ esterna: come si nota, il processo di programmazione strategica muove da due tipi di *feedback*: uno interno (dai risultati) e uno esterno (dai fattori esogeni quali vincoli normativi o aspettative della società civile).



Come si può notare, nella filiera si definiscono delle iterazioni, dei ricorsi ciclici: è proprio sulla base di tale ciclicità che si costruisce il miglioramento continuo, oggetto di approfondimento successivo. La Qualità dei servizi che l'Ateneo offre passa infatti necessariamente da una chiara definizione del contesto, una puntuale identificazione dei requisiti, una dettagliata pianificazione, un'efficiente gestione dei processi e una ponderata valutazione delle prestazioni.

💡 *La filiera descritta rappresenta la situazione ideale e "a tendere" per il futuro prossimo di UniBg, in quanto alcuni di questi passaggi non hanno ancora il giusto grado di maturità. Con la rapida crescita dell'Ateneo in anni recenti, risulta infatti ancor più evidente come sia necessario dotarsi di strumenti metodologici (e.g. mappatura di processo, sistema di knowledge management e cruscotti di Key Performance Indicators) per passare dalla fase di pianificazione strategica a quella di problem solving (e ancor prima problem setting) per poi giungere alle fasi di controllo, reporting, analisi degli scostamenti, restituzione ai valutatori e autovalutazione critica, ripercorrendo quelli che sono di fatto i passi di un ciclo PDCA.*

In altri termini, scendendo progressivamente nella filiera, si passa da una concezione di **Qualità desiderata e programmata** a una di **Qualità erogata e percepita**.

Fuori dal perimetro del Manuale sono gli aspetti legati al budgeting e al **Ciclo di Bilancio**, che incide sulle Risorse disponibili (8), e le implicazioni legate alla **Valutazione della Performance** amministrativa, che si inserisce a cavallo tra i Target (11) e i Risultati conseguiti (12).



🔗 Recentemente in UniBg si è avviato un processo di sistematizzazione di questa integrazione, per allineare il piano strategico a quello operativo, considerata anche la necessità di focalizzarsi sempre di più sul raggiungimento dei risultati piuttosto che sul rispetto formale delle procedure. In tal senso, il lavoro nel futuro prossimo conterà soprattutto nel correlare, in maniera ancor più diretta ed evidente, gli obiettivi delle strutture del Piano della Performance con gli indirizzi strategici e il processo autorizzatorio del budget.

La filiera descritta può essere applicata a diversi livelli, e di conseguenza alcune implicazioni risultano rilevanti solo in determinati contesti. Si ribadisce così la trasversalità del ragionamento, che può riguardare processi complessi e centralizzati (come la programmazione strategica) ma bene si adatta anche ad interventi molto mirati e circostanziati (e.g. progetto di miglioramento per l'efficacia dell'orientamento in ingresso di un Corso di studio)

🔗 Si consideri questo esempio non esaustivo:

**1 Bisogno:** le aziende richiedono laureati sempre più qualificati e internazionali, che abbiano fatto un'esperienza all'estero

**2 Vincoli:** Iter di progettazione dei CdS, Tipologie di contributo erogabili agli studenti, ...

**3 Indirizzo / Politica:** Incrementare la dimensione internazionale dei percorsi formativi

**4 Obiettivi:** Siglare accordi di dual-degree, organizzare summer school internazionali, incentivare i tirocini all'estero per tutti i corsi di laurea magistrale, ...

**5 Azioni:** ricognizione e consolidamento degli accordi, campagna di comunicazione dedicata agli studenti, ...

**6 Processi:** gestione dell'istruttoria per l'accordo, procedura di riconoscimento ed equipollenza dei CFU, coordinamento periodico con faculty straniera, registrazione dei Piani di Studio, ...

**7 Attori:** Delegati, Servizio Relazioni Internazionali, Segreterie, Dipartimenti, Studenti, Referenti dei Piani di studio, ...

**8 Risorse:** Fondo per le borse di mobilità, gettoni per relatori delle Summer School, Missioni dei delegati, ...

**9 Indicatori:** numero di accordi siglati, numero di CFU acquisiti all'estero, numero di tirocini svolti all'estero, ...

**10 Criteri di rilevazione:** fonte anagrafe studenti, rilevazione alla chiusura della sessione straordinaria sui CFU acquisiti all'estero,

**11 Target:** Almeno XX CFU conseguiti all'estero nell'anno accademico, almeno YY accordi siglati, ...

**12 Risultati:** XX CFU effettivamente conseguiti all'estero, YY accordi effettivamente siglati, ...

**13 Impatti:** Il questionario di gradimento dei datori di lavoro (proxy della qualità del capitale umano che l'Ateneo è stato in grado di formare) ha restituito risultati soddisfacenti. La gran parte degli studenti delle lauree magistrali ha fatto almeno un'esperienza all'estero – il territorio ha ora un'aspettativa più alta e si aspetta laureati sempre più internazionali, che riceveranno anche un miglior inquadramento salariale.

(esternalità: maggiori visiting in ingresso e dunque effetto 'collaterale' sul fronte Ricerca scientifica).

## I Cruscotti di Indicatori

Un ruolo cruciale nella filiera dell'AQ è ricoperto dagli Indicatori, che rappresentano la possibilità di misurare i processi, sia nei loro input, sia negli output sia nel loro funzionamento. Il principio base deve essere, infatti, prendere delle decisioni basate sulla evidenza, e l'evidenza è costruita solo grazie a delle misure che descrivono il sistema in analisi.

Definire gli indicatori e i target comporta necessariamente un'**approssimazione** perché inevitabilmente un numero sintetico non può descrivere compiutamente e organicamente fenomeni complessi. Tale "perdita" è però necessaria, operativamente, se si intende operare secondo i principi ESG visti nei paragrafi precedenti (*Accountability + Enhancement*).

In secondo luogo, senza indicatori chiaramente determinati non è possibile eseguire un monitoraggio adeguatamente "informato" e quindi anche la **rimodulazione** delle proprie strategie passa necessariamente dagli indicatori. Affinché i valori assunti dagli indicatori rappresentino situazioni del sistema in analisi davvero confrontabili, occorre aver definito tempi (quindi un calendario) e modalità di estrazione e rappresentazione degli indicatori stessi congrui con i fenomeni studiati.

*💡 A titolo d'esempio, si riporta l'anticipo della scadenza proposto dal PQA UniBg per la redazione del Rapporto di Riesame Ciclico e la chiusura anticipata della finestra di Rilevazione delle Opinioni degli Studenti. Tali anticipi hanno consentito di guidare i processi di programmazione didattica e modifica ordinamentale con dati più aggiornati, senza dover attendere la chiusura formale dell'anno accademico o la fine dell'anno solare.*

Infine, va ricordato che non è sufficiente formulare chiaramente gli indicatori e protocolli di rilevazione, così come non basta nemmeno sincerarsi che questi non risultino riduttivi rispetto all'obiettivo. Un'operazione infatti essenziale, ricorrente nell'AQ, è quella della **prioritizzazione**: se si sceglie di descrivere un obiettivo strategico secondo più indicatori, è importante associare a questi un *peso relativo*, anche per collocare i dovuti sforzi di raggiungimento del target. Anche se l'indicazione di massima è quella di scegliere pochi indicatori ma rilevanti, è comunque opportuno disporre di un set di indicatori sufficientemente ampio per costruire un'interlocuzione efficace con tutti i destinatari. Questo aspetto, che si riflette poi nei sistemi di *Reporting*, muove dal fatto che un contenuto generalizzato potrebbe essere molto efficace o poco efficace a seconda del destinatario (*Organismo politico, Struttura amministrativa e gestionale, Cittadini ...*).

*💡 In un call-out precedente, costruito sul bisogno dei portatori di interesse di avere laureati più "internazionalizzati", è emerso come la scelta dell'indicatore sia complessa. Certamente misurare l'internazionalizzazione di un Ateneo con il numero di accordi firmati con università straniere è una strada, ma se questi accordi non si sostanziano in CFU conseguiti all'estero ed esperienze di mobilità e tirocinio, il numero degli accordi risulta certamente meno significativo di altri indicatori, più adatti a misurare l'effettiva esperienza dello studente all'estero. Anzi, numerosi accordi "nel cassetto" potrebbero anche far pensare a una buona prestazione in tal senso, compromettendo di fatto le future rimodulazioni degli indirizzi politici – a riprova che una scelta frettolosa dell'indicatore può rivelarsi problematica.*

*Per riprendere il tema del Reporting, qui solo brevemente accennato, probabilmente verso il cittadino è più efficace dichiarare di avere "oltre X accordi di collaborazione con università straniere" piuttosto che dichiarare che "in media si conseguono all'estero oltre YY CFU". Ai fini del Manuale, la prospettiva di interesse è quella di AQ interna – ma è bene ricordare che il "rilievo" dell'indicatore non è sempre univoco, proprio per la funzione di comunicazione (e non solo di supervisione) che contraddistingue questi indicatori.*

È bene precisare che gli indicatori devono essere tali da consentire di rilevare un'eventuale carenza o mancanza: come emerge dalla filiera dell'AQ, gli indicatori devono essere **direttamente riconducibili** a una o più azioni che possano modificarne l'esito. Non a caso, si utilizza spesso il termine "Indicatori sentinella" per identificare quel set limitato di indicatori, chiari e calcolati tempestivamente, che siano funzionali agli obiettivi da raggiungere e in grado di apprezzare situazioni potenzialmente rischiose o sottoperformanti.

*💡 Si prenda a titolo d'esempio l'iniziativa Teaching Quality Program, in essere dal 2013 presso UniBg. Una recente revisione della riformulazione dei criteri del bando, ha richiesto ai proponenti l'esplicita dichiarazione di indicatori per misurare l'efficacia dell'azione (valore iniziale e variazione attesa).*

Una volta definiti gli indicatori di interesse, si provvede alla creazione di un **Cruscotto** (detto anche *dashboard*) che ha la finalità di presentare le informazioni rilevanti in maniera **sintetica** e **intuitiva** – e per questo viene considerato non solo uno strumento di controllo ma anche di comunicazione. Progettare un Cruscotto, infatti, significa non solo definirne gli indicatori, ma anche le modalità di rappresentazione, il peso relativo e le rispettive regole di misurazione e aggiornamento, come già indicato.

Sebbene la valutazione e l'autovalutazione passino necessariamente dall'esistenza di indicatori e dei rispettivi target, questo non significa ridurre la valutazione a una misurazione o a un mero confronto rispetto a un valore di riferimento. Essa, infatti, abbraccia elementi di giudizio, analisi e ricerca che si basano sui valori rappresentati dagli indicatori, ma non possono ridursi solo a questi.

Proprio perché le finalità di un cruscotto di indicatori sono molteplici (esercitare l'autocontrollo, allocare le risorse, certificare le informazioni) è indubbio il valore generato in fase di pianificazione strategica: grazie alle informazioni di sintesi si possono prendere decisioni più accurate ed anche ancorare puntualmente gli obiettivi alle effettive e concrete necessità di **miglioramento** dell'Ateneo.

Oltre a selezionare indicatori quindi, occorre sincerarsi anche che, nel loro insieme, il cruscotto di indicatori sia organico e bilanciato (la cosiddetta *Balanced Score Card*). Questo per poter meglio contemperare le aspettative sostanzialmente diverse (se non addirittura contrapposte) degli **attori dell'AQ**.

*💡 I Direttori di Dipartimento e i Referenti Dipartimentali dispongono ad oggi di un prospetto sintetico degli indicatori rilevanti per la Ricerca e la Terza Missione, costruito su un set di misurazioni comuni deliberate dal Senato Accademico. Per quanto tali prospetti non si configurino ancora come un cruscotto dinamico, consentono agli interessati di avere alcuni elementi puntuali, con particolare riferimento a punteggi sintetici su prodotti e progetti della ricerca, efficacia del reclutamento e grado di internazionalizzazione.*

*💡 Un aumento del numero di studenti potrebbe essere ben visto in una prospettiva interna della Governance, ma potrebbe essere percepito come una criticità se compromette la fruizione del servizio allo studente (minori spazi, rapporto docenti/studenti sbilanciato, segreterie congestionate, ecc.). In ultima analisi, riemerge il tema della Qualità come Sostenibilità complessiva di un Sistema e strumento di consenso e mediazione (e non solo di controllo).*

Si rimanda all'appendice del Manuale per un approfondimento sugli indicatori.

## GLI ATTORI DELL'AQ

Richiamati i principi fondanti del SGQ, si identificano ora organi e soggetti preposti alle attività di AQ, i cosiddetti *Attori dell'AQ* chiarendone il **posizionamento relativo** nel **SGQ** in base al rispettivo **ruolo**. Si rimanda ai **riferimenti normativi** e statutari, ai **Regolamenti**, alle Delibere ufficiali, alle **Linee Guida del PQA** (ove presenti) e al portale istituzionale per i criteri di nomina e costituzione, durata, organizzazione, composizione o per il dettaglio puntuale di compiti e funzioni.

*Considerando, ad esempio, la Didattica all'interno di un Dipartimento, è facile riconoscere i diversi ruoli di governo di supporto e di controllo: se il Consiglio di Dipartimento fornisce gli indirizzi di sviluppo della propria Offerta Formativa, il coordinamento e l'organizzazione dei corsi resta in capo ai Presidenti dei singoli CdS, mentre le attività di autovalutazione e valutazione competono rispettivamente al Gruppo di Riesame e alla Commissione Paritetica.*

*Parimenti, per la Ricerca e per la Terza Missione è sempre il Consiglio di Dipartimento che decide di adottare una propria strategia, coerente con quella di Ateneo, ma identifica al proprio interno dei delegati dipartimentali che possano presidiare l'organizzazione delle azioni per perseguire gli indirizzi, e si rimanda agli esercizi ministeriali o ai Comitati di Ateneo per l'attività di valutazione e analisi.*

*A livello centrale si considerano Organi di Governo il Rettore, i Prorettori delegati, il Direttore Generale, il Senato Accademico e Consiglio di Amministrazione data la funzione di guida della struttura, sono invece Organi consultivi il PQA, la Consulta degli studenti, i Comitati etici e di garanzia e infine sono riconosciuti tra gli Organi di Controllo il NUV, il Collegio di Disciplina, Il Collegio dei Revisori dei Conti, ecc.*

Al netto dei diversi ruoli, per altro complementari, emerge chiaramente come l'AQ sia un ambito che, per sua natura, riguarda una molteplicità di soggetti: potenzialmente, ogni componente della Comunità che gravita attorno all'Ateneo ha un suo **ruolo specifico nel SGQ**, che esplicita secondo modalità differenti per entità, tempistica e finalità. Esiste però un ruolo trasversale e continuativo, formalmente attribuito al PQA, ma invero esercitabile da tutti gli attori secondo le rispettive modalità di lavoro, che è quello di *promozione della Cultura della Qualità*.

### **Gli Organi di Governo**

Lo Statuto UniBg recita: "il **Rettore** è responsabile del perseguimento delle finalità dell'Università, da realizzarsi secondo criteri di qualità e nel rispetto dei principi di efficacia, efficienza, trasparenza e promozione del merito". Conseguentemente, il **Senato Accademico** e il **Consiglio di Amministrazione** approvano le linee strategiche proposte dal Rettore e gli indirizzi operativi e gestionali proposte dal **Direttore Generale**. Gli Organi di Governo UniBg sono affiancati da **Organismi, Collegi e Commissioni**, con funzione tipicamente consultiva e progettuale, oltre che concertativa, e che sono costituiti a beneficio di un'azione armonica e ponderata. Tra questi si ritrova, a titolo d'esempio, il Collegio di Disciplina, il Comitato per l'integrità e l'etica della Ricerca, il Comitato Unico di Garanzia (l'elenco esaustivo è riportato nel portale istituzionale).

### **Il Presidio della Qualità di Ateneo e il Nucleo di Valutazione**

Se gli Organi di Governo formulano gli Indirizzi strategici, i processi di AQ, volti a perseguire tali indirizzi, sono sovrintesi da PQA e NUV:

- Il **Presidio della Qualità di Ateneo (PQA)** ha la responsabilità di promuovere, organizzare e revisionare periodicamente il SGQ, lungo tutte le missioni istituzionali, a garanzia della completezza e correttezza dei flussi informativi e del miglioramento complessivo delle strutture di Ateneo e dei servizi di contesto e supporto. Proprio per questa finalità, al suo interno siedono i Prorettori delegati e i Responsabili amministrativi dei servizi connessi.

Nonostante questo, il PQA non ha un carattere politico, ma tecnico-operativo. Il “Ridisegno” dei processi che gli compete non prescinde dagli indirizzi strategici, ma nemmeno ne dipende in maniera limitativa

- Il **Nucleo di Valutazione (NUV)** si occupa della valutazione interna delle attività legate alle missioni istituzionali e della gestione amministrativa, attraverso la verifica dei risultati e nel principio del buon andamento dell’azione amministrativa. Opera autonomamente e svolge un ruolo di raccordo con l’ANVUR

In altre parole, mentre il PQA monitora e coordina le procedure sottostanti, contemperando alle esigenze ministeriali, il NUV valuta le azioni adottate per il conseguimento degli obiettivi istituzionali.

### ***I Dipartimenti e le Scuole***

A livello periferico, ritroviamo i **Dipartimenti**, le strutture che valorizzano e coordinano le risorse umane (**personale docente e ricercatore**) per l’offerta formativa e per le attività di ricerca scientifica e di terza missione e che operano attraverso le deliberazioni dei rispettivi **Consigli di Dipartimento (CDIP)**. L’apparato delle procedure di AQ, trasversalmente adottato da tutti i Dipartimenti UniBg, è di seguito descritto. Sono stati realizzati, inoltre, mini-siti istituzionali, ai quali si rimanda, per quanto concerne gli aspetti di organizzazione funzionale.

Adottando una conveniente divisione per missioni istituzionali, possiamo identificare per la **Didattica** alcuni organi e organismi fondamentali (richiamati anche nei quadri D della scheda SUA-CdS) quali:

- Le **Commissioni Paritetiche Docenti-Studenti (CPDS)** che analizzano l’andamento della didattica, la qualità delle prestazioni didattiche, l’efficienza e l’efficacia delle strutture formative e dei servizi di supporto, elaborando eventuali proposte per il loro miglioramento e formulando pareri all’occorrenza (istituzione e modifica ordinamentale dei corsi). Particolare attenzione viene posta dalle CPDS alle *Rilevazioni delle Opinioni degli Studenti* (ROS – OPIS) e all’adeguatezza del programma formativo (*Syllabus* e carico didattico)
- I **Consigli dei Corsi di Studio (CCS)** e i **Gruppi di Riesame (GdR)** costituiti al loro interno, che svolgono attività di autovalutazione e riesame della propria offerta in funzione delle indicazioni emerse e dalle criticità rilevate, attuando azioni di miglioramento. Il GdR (noto anche come Gruppo di Gestione dell’AQ) in particolare, che si occupa della *Scheda di Monitoraggio Annuale* (SMA) e del *Rapporto di Riesame Ciclico* (RRC), si configura come “unità di analisi” del CdS e analizza in particolare tutti gli aspetti di carriera e occupazione (*Consorzio Almalaurea*).
- I **Comitati di Indirizzo (CI)** la cui compagine abbraccia esponenti del mondo accademico e del contesto socio-economico (imprese, enti, ordini, associazioni, municipalità, ...) e che ha la funzione di valutare la rispondenza dei profili professionali che i percorsi intendono formare con le esigenze del mondo del lavoro. In altri termini, il CI è la formalizzazione in organismo dell’attività di ascolto delle Parti Interessate / Parti sociali (*stakeholders*). Il CI è tipicamente costituito a livello di CdS o di raggruppamento di CdS affini e interviene principalmente in tema di revisione dei Piani di Studio ed esperienze di tirocinio e professionalizzanti.
- La **Scuola** (ove definita), ovvero la struttura didattica interdipartimentale con funzione di raccordo che esercita funzione di coordinamento, programmazione e promozione. Le CPDS succitate possono essere anche definite a livello di Scuola.

Dal punto di vista della **Ricerca** e della **Terza Missione**, la disciplina può presentare variazioni da Dipartimento a Dipartimento, ma tendenzialmente è sempre possibile identificare un **Referente per la Ricerca Scientifica** e un **Referente per la Terza Missione**.



Nel caso della Ricerca, il Referente presiede la **Commissione per la Gestione dell'AQ** della Ricerca dipartimentale (ove costituita). I Referenti e i Direttori dei Dipartimenti sono parte di due apposite **Commissioni di Ateneo**, rispettivamente per la Ricerca Scientifica e la Terza Missione, costituite a livello centrale e che comprendono i prorettori di riferimento, che hanno la funzione di recepire e implementare efficacemente le politiche e gli indirizzi strategici, anche a vantaggio di una rimodulazione periodica delle azioni.

Referenti e Commissioni Dipartimentali hanno il compito di supportare il Direttore e il Consiglio di Dipartimento nelle attività di pianificazione degli obiettivi pluriennali in linea con il Piano Strategico di Ateneo, definendone le modalità di realizzazione e monitorandone l'andamento, curando altresì gli aspetti di distribuzione dei fondi all'interno del Dipartimento, la compilazione degli adempimenti ministeriali, ma anche gli aspetti di comunicazione esterna attraverso il mini-sito istituzionale. Oltre ai Didattica, Ricerca e Terza Missione, è abitudine nominare dei **Referenti Dipartimentali** anche per altri ambiti di azione e impegno istituzionale quali, a titolo d'esempio, **l'orientamento** e **l'internazionalizzazione**. Nel rispetto dell'autonomia scientifica e didattica del Dipartimento, è possibile assistere alla creazione di commissioni o alla nomina di referenti per il presidio e il monitoraggio di attività specifiche, anche di carattere temporaneo. Si rimanda, in particolare, ai mini-siti dei Dipartimenti per gli aspetti relativi all'organigramma e al funzionigramma.

Come descritto, nei Dipartimenti confluiscono **filieri di AQ** che sono profondamente diverse: *l'AQ didattica* e *l'AQ ricerca* e *l'AQ della terza missione*. Per quanto riguarda la Didattica, la concezione di AQ si basa sui **processi** di progettazione ed erogazione, che sono ripetibili, osservabili e puntualmente codificati negli strumenti e nelle tempistiche. Nella Ricerca, stante i principi di auto-determinazione e non-ripetibilità, risulta invece più complesso definire degli standard di processo (ovvero come si debba raggiungere un risultato), proprio perché la ricerca è difficile da disciplinare – e non a caso la sua AQ si basa sulla valutazione dei **prodotti** (prevalentemente costituiti da pubblicazioni), non dei processi.

Sulla Terza Missione il tema è meno maturo, anche per il riconoscimento relativamente recente da parte delle Agenzie Nazionali. La convinzione è che concentrarsi su una valutazione dei prodotti della terza missione (*brevetti, attività di public engagement, numero di contratti di ricerca commissionata, ...*) possa risultare riduttivo rispetto alla definizione stessa di Terza Missione, che più che essere percepita come una missione terza e indipendente, debba invece essere trasversale alle prime due, ed è proprio con questo spirito che UniBg ha conferito dignità sempre maggiore a tutte le iniziative destinate direttamente alla cittadinanza.

💡 *Notoriamente la Qualità di un Servizio passa dall'esistenza di uno standard (e non a caso ci si riferisce a standard di qualità, richiamati anche nelle ESG). È dunque evidente che per perseguire uno standard ed arginare pericolose discrezionalità sia necessario un complesso ingegnerizzato di procedure, compiti e strumenti. Ed è proprio in questa consapevolezza che i Dipartimenti UniBg operano, pur sapendo di non poter ridurre la didattica a un servizio / processo o la ricerca a un prodotto, approccio che andrebbe peraltro a legittimare il paradigma dell'Università-Azienda.*

### **Gli Studenti e i Rappresentanti degli Studenti**

Per quanto ormai scontato, è bene richiamare tra i principali attori dell'AQ gli Studenti e i relativi rappresentanti (che siedono nella **Consulta** o nei **CCS**).

Al netto delle attività più facilmente riconducibili agli aspetti di AQ del sistema AVA (come ad esempio l'attenta compilazione dei *questionari di rilevazione delle opinioni* – ROS), gli studenti ricoprono un ruolo fondamentale nel miglioramento dei servizi di contesto e di supporto, partecipando attivamente a tutti gli aspetti della vita universitaria e della comunità studentesca.



Non secondariamente, i rappresentanti hanno anche una funzione di acculturamento e coinvolgimento di tutti gli studenti.

💡 *UniBg opera per favorire, più che una mera rappresentanza, la possibilità di esercitare un contributo fattivo da parte dei Rappresentanti nei confronti dei colleghi studenti. Un "buon rappresentante", in termini di AQ, è infatti quello che è in grado di raccogliere le istanze dagli studenti, che si informa delle criticità, e che ha uno spirito propositivo. In questa concezione il rappresentante non ricopre un ruolo meramente politico e legato al "colore" della propria lista (figlio peraltro di una concezione polverosa del ruolo degli studenti nei sistemi di istruzione!) ma piuttosto un ruolo tecnico e di co-progettazione (iniziative congiunte, campagne di sensibilizzazione, leve, incentivi, ...).*

*Nella piena consapevolezza della dinamicità del corpo studenti e dello scarso dominio degli strumenti dell'AQ che tipicamente caratterizza i neoletti, il PQA si impegna costantemente nell'organizzazione di momenti di scambio e di formazione sul sistema AVA, per favorire una capacità di lettura critica dei fenomeni universitari.*

### **Il Personale tecnico-amministrativo dei Servizi e degli Uffici**

Tralasciando il dettaglio delle strutture tecnico-amministrative e il relativo mansionario delle diverse Aree, Servizi e Uffici, è sufficiente in questa sede distinguere tra **strutture dell'amministrazione centrale**, che sono coinvolte direttamente nella messa in atto delle procedure di AQ e che operano sulla base degli indirizzi operativi del Piano integrato, e le **strutture periferiche** (*Presidi di Dipartimento*) che svolgono attività di raccordo organizzativo e supporto amministrativo ai Dipartimenti. Per quanto spesso il ruolo del Personale Tecnico Amministrativo sia declinato attraverso un non meglio precisato *supporto alle attività di AQ*, è opportuno ragionare, anche in questa sede, in termini di *responsabilità* all'interno delle procedure sottostanti a un SGQ. Se da un lato infatti il personale docente e ricercatore è chiamato a progettare percorsi formativi *in qualità* e a dedicarsi alla produzione scientifica, al personale tecnico e amministrativo spetta il compito di verificare che le soluzioni operative e strumentali alle missioni istituzionali siano adeguate, sincerandosi altresì del rispetto di procedure, scadenze e prescrizioni. Il dettaglio dell'Organigramma UniBg è presente nella sezione [Amministrazione Trasparente](#) del portale istituzionale.

💡 *Particolarmente rilevante è il ruolo delle strutture amministrative centrali che presidiano direttamente le missioni istituzionali (Servizio Programmazione Didattica e Servizio Ricerca e Terza Missione) e i Servizi di supporto e contesto (Orientamento, Relazioni Internazionali, Segreterie, Biblioteche, ...) con le quali il PQA si interfaccia continuamente nelle fasi di pianificazione e monitoraggio.*

*Parimenti, indispensabile risulta il ruolo dei Presidi di Dipartimento, le strutture periferiche che supportano i Consigli e i Direttori negli aspetti dell'AQ interna e degli adempimenti ministeriali, e che ricoprono anche una funzione di "continuità" e "memoria storica" per non disperdere il patrimonio informativo e le buone pratiche acquisite e perfezionate nel tempo.*

## I FLUSSI INFORMATIVI E DOCUMENTALI TRA GLI ATTORI DELL'AQ

Il seguente schema riassume i principali flussi informativi e documentali che intercorrono tra gli attori dell'AQ visti in precedenza, lungo le tre missioni istituzionali e abbracciando anche gli aspetti di natura amministrativa e gestionale.

🔍 *Al netto di quelli che sono universalmente considerati gli adempimenti documentali (assunti dagli organi e dagli organismi di competenza), con "flussi" si intendono in questo Manuale anche tutte le modalità di comunicazione, interna in particolare, adottate dagli attori dell'AQ. Prendendo ad esempio i flussi di diretta competenza del PQA UniBg, si richiamano le Comunicazioni Numerate, le Relazioni sulla conformità degli Adempimenti, gli Scadenzari e i tutorial.*

Per semplicità di lettura, non si riporta la *natura* della relazione che intercorre tra gli attori, che può essere un rapporto bidirezionale (coordinamento e raccordo, come tra CdS e Dipartimenti) oppure monodirezionale (valutazione e controllo, come tra CPDS e CdS), rimandando al paragrafo precedente e alle LG relative per gli aspetti di natura documentale (redazione, approvazione, trasmissione). Le frecce infatti si sostanziano con modalità differenti quali comunicazioni ufficiali, incontri periodici, formazione dedicata, audit e indicazioni operative. Oppure ancora come monitoraggio in itinere, feedback, analisi di processo, raccomandazioni, suggerimenti e trasmissione di dati certificati. Verbalmente e adempimenti periodici tengono traccia e documentano tali passaggi.

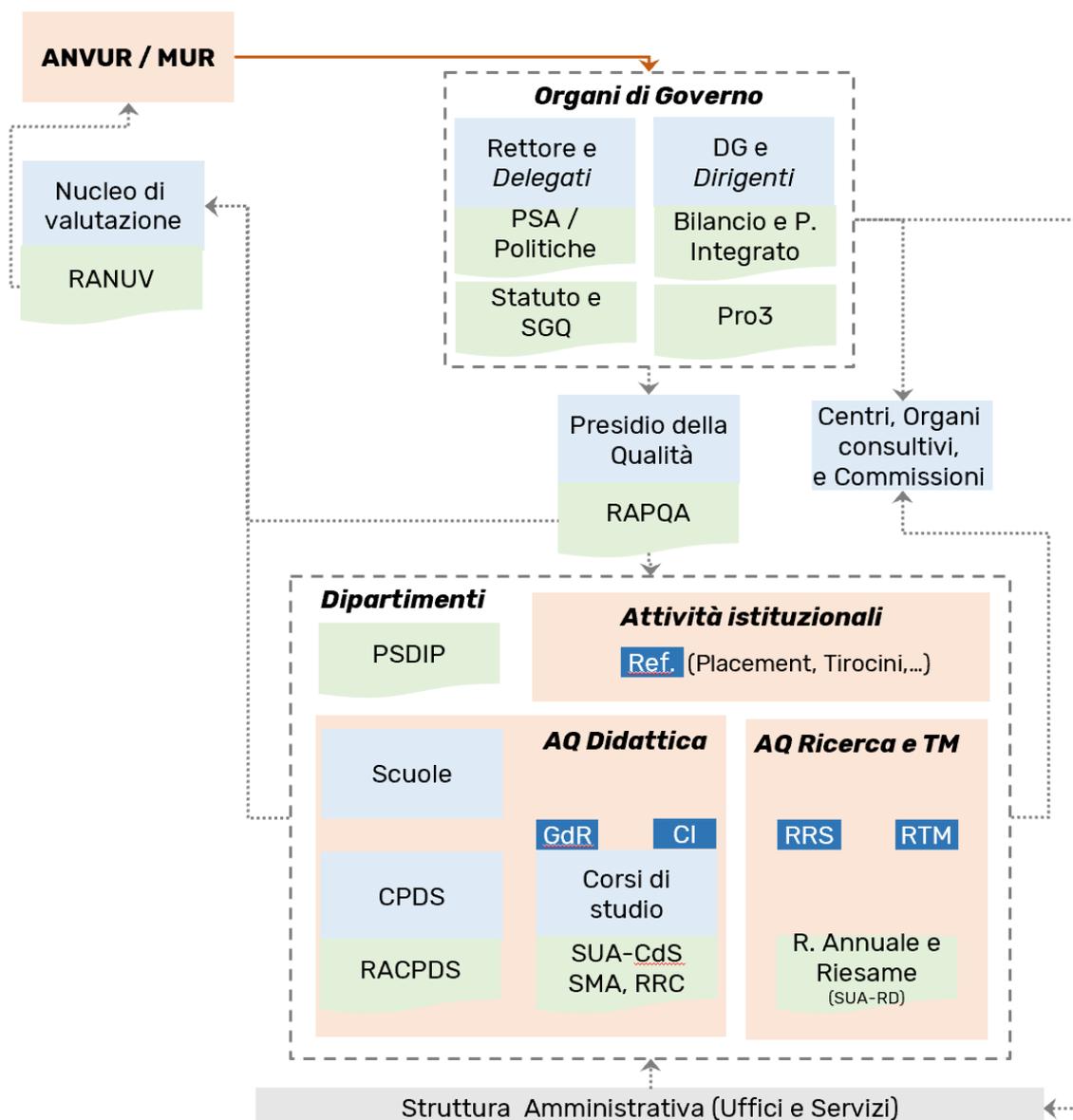
Sempre per semplicità, ci si concentra qui sui **documenti programmatici** che guidano l'agire dei diversi attori, tralasciando aspetti di natura operativa (*determine, delibere, decreti, criteri, regolamenti, ...*) o legati alle attività svolte da tavoli di lavoro, comitati e task force di carattere temporaneo, per quanto questi aspetti contribuiscano all'efficacia complessiva del funzionamento dell'Ateneo.

Indicazioni e vincoli ministeriali e dell'Agenzia di Valutazione sono il punto di partenza per i documenti programmatici elaborati e assunti dagli Organi di Governo: Piano Strategico di Ateneo, comprensivo di politiche per la Qualità, Bilancio preventivo, Piano Integrato (Performance) e Sistema di Gestione della Qualità in linea coi dettami AVA. Tali documenti programmatici ispirano l'azione del Presidio della Qualità, che fornisce ai Dipartimenti le linee guida operative e documenta la propria attività di supporto nella rispettiva Relazione Annuale.

All'interno dei Dipartimenti, che orientano la propria azione sulla base del rispettivo Piano Strategico di Dipartimento, si identificano due principali flussi dell'AQ:

- Quello della Ricerca e della Terza Missione, coordinato – oltre che dai Direttori, dal Referente per la Ricerca Scientifica e dal Referente per la Terza Missione – che si estrinseca in due documenti principali: la Relazione Annuale delle attività di ricerca e terza missione e il Riesame Annuale.
- Quello della Didattica, che vede il coinvolgimento delle CPDS (che stende una Relazione Annuale), della Scuola ove definita, e dei Corsi di Studio, con il supporto del Gruppo di Riesame e del Comitato di Indirizzo (ove costituito) per tutti gli adempimenti ministeriali richiesti (SUA-CdS, SMA, RRC, ...)

Nella corrispondenza e nella gestione dei flussi si è voluto sottolineare anche il ruolo della struttura tecnico amministrativa sottostante e di tutti gli organi consultivi e centri di servizio che contribuiscono all'efficacia dei flussi mostrati.



💡 I flussi qui brevemente descritti testimoniano, ancora una volta, come il Sistema di AQ adottato da UniBg non si esaurisca nell'assegnazione formale di responsabilità e compiti a compartimenti stagni, ma anzi si costruisca su un sistematico coordinamento. Parimenti, emerge la necessità di non vivere l'AQ come iter autorizzatorio, ma piuttosto come percorso partecipativo che coinvolga tutto il personale interno. È proprio su questo coordinamento sistematico che UniBg sta cominciando a costruire una Programmazione strategica e operativa Integrata, come testimoniano le esperienze delle Conferenze dei Servizi promosse dalla Direzione Generale.

Va ribadito che tali flussi non si esauriscono della redazione - trasmissione - presa d'atto di adempimenti amministrativi. L'aspetto del controllo puntuale, della verifica del rispetto delle procedure e della segnalazione e correzione di eventuali difformità è ovviamente presente, ma il senso di un SGQ non è solo quello - appunto - di amministrare l'ordinario. tali flussi infatti, che siano di natura documentale o informativa, si sostanziano anche con la creazione di occasioni di scambio e di confronto, di condivisione di buone pratiche o di sperimentazione di nuovi strumenti abilitanti.



🔗 *In tal senso, la gran parte dell'attività progettuale del PQA UniBg (Teaching Quality Program, Conferenze dei Servizi, Strumenti di monitoraggio delle criticità, incontri periodici con i referenti dipartimentali, ...) è proposta nell'ottica di abilitare gli attori coinvolti, tutelandone e valorizzandone il lavoro, e costruendo quella "fiducia" sul raggiungimento degli obiettivi, che altro non è che l'AQ stessa.*

*Nello schema proposto il PQA si configura per l'appunto come il soggetto centrale e trasversale, che monitora i flussi tra i diversi attori, con la facoltà di superare la verticalità delle deleghe e l'operatività degli uffici. Tale posizionamento ribadisce come nel disegno UniBg, il PQA non si esaurisca in organo ispettivo, ma piuttosto agisca come soggetto di promozione e supporto, anche in caso di "progetti speciali" che riguardano trasversalmente l'Ateneo (VQR, Programmazione Triennale, Good Practice, ...)*

## IL MIGLIORAMENTO CONTINUO

### LA CULTURA DELLA QUALITÀ

Tutti i passi illustrati, dalla mappatura dei processi all'attribuzione delle responsabilità, all'allocatione delle risorse, all'adozione dei sistemi di controllo e valutazione dei risultati, e all'implementazione degli indirizzi strategici e operativi si configurano come condizioni necessarie per garantire l'equilibrio e la funzionalità del nostro Ateneo. La strategia nel contesto universitario si configura infatti come l'individuazione di quelle condizioni che consentono all'organizzazione di funzionare correttamente, contemperando le aspettative delle parti sociali e i requisiti ministeriali, per produrre valore sociale, attraverso uno sviluppo costante e un perfezionamento progressivo. In altri termini, l'effetto dell'applicazione dei principi, degli strumenti e delle metodologie finora descritte si traduce in un **miglioramento** complessivo dell'istituzione e delle attività da essa svolte.

🔗 *Per evitare di presentare una visione di miglioramento sfocata, è opportuno suggerire alcuni attributi concreti sui quali è possibile intervenire per perseguire il miglioramento. Si riporta di seguito un esempio concreto, basato su un servizio destinato agli studenti:*

- *Fruibilità (facilità di accesso al servizio per lo studente)*
- *Puntualità e tempestività (servizio erogato nei tempi previsti e considerati accettabili dallo studente)*
- *Flessibilità (idoneità del servizio a rispondere in tempi ragionevoli a esigenze diverse e mutevoli o di carattere non standard)*
- *Chiarezza (Comprensibilità degli operatori del servizio, facile interpretabilità delle indicazioni)*
- *Attendibilità (capacità del servizio di ottenere la fiducia dello studente)*
- *Completezza (servizio fornito in ogni sua componente di rilievo)*

*Ecco che risulta chiaro come "migliorare" in questo caso significhi adottare dei piani d'azione che consentano di avere un servizio allo studente (mobilità internazionale, creazione del piano di studio, redazione della tesi, ...) più fruibile, puntuale, tempestivo, flessibile, chiaro attendibile e completo.*

Il senso di questo SGQ è infatti quello di perseguire sistematicamente l'orientamento al miglioramento, perché è coi risultati e la soddisfazione che si alimenta, trasversalmente, una **Cultura della Qualità**. Spesso la cultura è poco visibile nelle organizzazioni, Atenei compresi, perché si fonda sull'insieme di regole sociali (e dunque non riconducibile a procedure codificate) che guidano e influenzano l'agire degli attori al loro interno.

La cultura è quindi complessa da conoscere e riconoscere (e probabilmente impossibile da istituzionalizzare) ma il suo valore gestionale e relazionale è indubbio ed è il motivo per cui la Qualità viene considerata uno strumento di consenso e non un aspetto meramente tecnico.

💡 *A valle della visita di Accreditamento Periodico, il PQA UniBg ha avviato con gli attori dell'AQ una riflessione per implementare alcune azioni di miglioramento volte a rispondere alle criticità evidenziate dalle CEV. In questa progettualità, di particolare rilievo risultano le attività volte al maggior coinvolgimento degli studenti (sia formale, con la modifica dei Regolamenti per l'introduzione della rappresentanza nei CCS, sia sostanziale, attraverso la promozione di incontri periodici con la Consulta), ma anche tutte le attività orientate a rendere più sistematico e uniforme l'approccio all'AQ (Nuove LG sulla Consultazione delle Parti Interessate e sui Focus Group, creazione di scadenziario della didattica e template di adempimenti interni, diffusione di ambienti digitali di lavoro e repository). Un grande sforzo è stato fatto anche per l'organizzazione e la promozione di corsi di formazione interna (ciclo PDCA, competenze didattiche dei ricercatori, utilizzo di cruscotti informatici per la lettura di dati statistici, ...) nella piena convinzione che il ruolo del PQA sia anzitutto quelli di accompagnare gli attori nei processi di AQ e non semplicemente di monitorarne l'operato.*

*Alcune criticità, evidenziate anche dal NUV, permangono e costituiscono l'ispirazione per la progettualità futura del PQA: l'introduzione di un Riesame Periodico Generale, il consolidamento delle procedure di Programmazione Integrata, l'estensione di Mappature e Scadenziari ad altri ambiti istituzionali e un complessivo snellimento della documentazione per renderla più funzionale all'AQ interna e non semplicemente rispondente ad esigenze di rendicontazione esterna. Resta ovviamente inteso che, per quanto "pianificabile" possa essere il miglioramento, parte dell'operatività del PQA UniBg muove da esigenze cogenti, da opportunità, da richieste della Governance o segnalazioni degli attori stessi. Anche tali azioni, dal carattere estemporaneo o imprevedibile – o che comunque non erano state ipotizzate in prima istanza, rientrano a pieno titolo nel ruolo di supporto affidato al PQA, e ne confermano la configurazione di organismo operativo e proattivo.*

Anche grazie all'azione congiunta tra Organi di Governo, PQA e NUV, alle attività di formazione e audizione costante, gli Attori dell'AQ UniBg sono costantemente invitati a:

- **Definire chiaramente il valore aggiunto, i destinatari, le finalità.** Attività e procedure hanno senso per gli attori dell'AQ quando hanno degli interlocutori chiari che recepiscono il frutto del lavoro altrui.
- **Superare l'approccio episodico alla risoluzione dei problemi per abbracciarne uno sistematico.** L'attività di controllo e valutazione non deve limitarsi a rilevazioni consuntive (*feedback*) ma deve alimentare la *gestione corrente*, deve permettere ai decisori di rimodulare le proprie azioni per ricondurre l'Ateneo agli obiettivi programmati (*feedforward*). Da evitare altresì l'approccio "cerotto", ovvero la tendenza a trattare i sintomi dei problemi invece che le cause.
- **Istruire e incoraggiare il contributo di tutti gli interessati.** L'autoreferenzialità è nemica della Qualità. Per sincerarsi che gli attori dell'AQ siano "correttamente sintonizzati", il coinvolgimento è lo strumento migliore. Ovviamente il coinvolgimento richiede poi la capacità di gestire le diverse istanze, da un punto di vista relazionale ma anche di interoperabilità tecnica e organizzativa.
- **Interrogarsi costantemente e mettersi in discussione.** Anche i processi all'apparenza correttamente progettati richiedono delle revisioni: è importante contenere le ridondanze (inefficienze) e semplificare e standardizzare per arginare errori.



Lo stesso SGQ è soggetto a revisione periodica: se le procedure descrivono la strada da seguire, e per sua natura questa strada muta, non possiamo considerare tali procedure *scolpite nella pietra*.

- **Non ridurre il proprio operato ad aspetti squisitamente numerici o a una attività essenzialmente burocratica.** La Qualità abbraccia aspetti di interpretazione e speculazione dei fenomeni. Ridurre i *bisogni* (spesso latenti o taciuti) a requisiti estremamente puntuali e immutabili, così come sistematizzare in maniera stringente fenomeni complessi potrebbe creare disaffezione verso il mondo della Qualità (che appunto non è il mondo della *Quantità*!). Parimenti, il senso di fare Qualità non è quello di produrre documenti che attestino l'esistenza e l'applicazione dei principi della Qualità: anche la burocrazia crea disaffezione. Non è realistico che il SGQ si fondi esclusivamente su una disciplina deterministica, fatta di linee guida e adempimenti documentali, se manca la componente "umana" di contestualizzazione, rimodulazione e riflessione critica.

## L'INNOVAZIONE E IL CHANGE MANAGEMENT

Oltre alla Cultura, una componente fondamentale per il Miglioramento continuo è l'**innovazione**.

Per quanto il sistema di regole, procedure, linee guida e prescrizioni consenta al sistema di funzionare, è il superamento stesso di queste indicazioni che gli consente, in ultima analisi, di esercitare un miglioramento sul contesto di riferimento. Per individuare e proporre comportamenti nuovi e soluzioni diverse rispetto al passato, serve una mediazione tra la standardizzazione dei processi, e la spinta progettuale (quest'ultimo aspetto peraltro qualificante e distintivo del mondo accademico). La salvaguardia degli aspetti di codifica e sistematizzazione è un imperativo: l'agire politico e organizzativo si costruisce su regolamenti, norme e valori condivisi che non possono essere messi da parte per innovare a tutti i costi.

💡 *Lo slancio innovativo (e alle volte dirompente) diventa quindi un ingrediente imprescindibile per un miglioramento compiuto e sostenibile che, a fronte di procedure condivise e routine efficienti che possono sfociare in abitudini diffuse, si interroghi sempre sul poter fare meglio. In questo senso l'Ateneo sviluppa progetti e programmi di finanziamento interno per sostenere attività di didattica, di ricerca e di terza missione innovative: Bando Stars per gli Assegni di Ricerca, Bando Public Engagement per le iniziative di terza missione di natura sociale, culturale ed educativa e Bando TQP per l'individuazione di aspetti critici e di misure di miglioramento ai percorsi formativi.*

Miglioramento significa **cambiamento**, una variabile che va gestita opportunamente tramite strumenti idonei e chiari agli interlocutori per non alimentare diffidenza, o peggio, resistenza al cambiamento. Tali strumenti, propri di un SGQ (quali l'*ascolto continuo*, la realizzazione di *vademecum* e la *formazione dedicata*) superano la parte regolatoria e alimentano una componente di carattere valoriale.

💡 *Coerentemente a quanto descritto, il PQA predispose vademecum e Linee Guida, organizza corsi di formazione e momenti di ascolto non con il senso di prescrivere in maniera unidirezionale e rigida, ma di istruire più efficacemente l'attività degli attori dell'AQ. Le revisioni alle Linee Guida del PQA e gli scadenziari, a titolo d'esempio, sono spesso frutto di segnalazioni, richieste di approfondimento o integrazioni pervenute dagli addetti ai lavori nel corso dell'anno solare o accademico di riferimento. Tali meccanismi di "revisione aperta" si inseriscono nella convinzione che non sia l'intensificazione normativa (interna o esterna) o l'eccessiva razionalizzazione a favorire la gestione del cambiamento (change management).*

## LA CONOSCENZA CODIFICATA

Che si tratti di documenti, mappature di processi, cruscotti di indicatori, meccanismi di ascolto strutturato, la Qualità si persegue attraverso delle regole condivise e dei principi trasversali di applicazione. Non esistono infatti processi di AQ che non passino dalla **codifica della conoscenza** di cui le istituzioni dispongono, e da un *modus operandi* appropriato per gestirla (*knowledge management*).

Nel caso dell'Università questo aspetto è ancor più sentito, perché la Conoscenza è presente in tutte le missioni istituzionali: si crea e si sistematizza nella Ricerca Scientifica, si divulga e si stimola nella Didattica, si trasferisce e si capitalizza nella Terza Missione.

🔗 *L'Attenzione alla codifica delle conoscenze (e competenze) si ritrova non a caso anche nelle LG PQA per la redazione della SUA-CdS e del Syllabus. Viene infatti richiesto di dichiarare quello che lo studente è chiamato a comprendere dalla teoria ("sapere") e di declinare le competenze professionali in relazione alle applicazioni operative dei diversi contesti disciplinari ("saper fare"). A questo si sommano poi anche capacità di natura più trasversale, richiamate nei Descrittori di Dublino, quali l'autorevolezza e le capacità relazionali e di coordinamento oppure le abilità comunicative (che rispettivamente potremmo riassumere in "saper far fare" e "far sapere"). La sfida, oggi più che mai, è quella di coltivare non solo il "sapere", il "saper fare", il "saper far fare" e il "far sapere", ma anche il "saper essere", ovvero sviluppare le attitudini personali e condividere un sistema valoriale, partecipando attivamente ai processi decisionali. È proprio da questa convinzione che nascono i momenti di confronto e scambio coordinati dal PQA UniBg con la Consulta e i Rappresentanti degli studenti.*

Tale specificità può costituire un vantaggio strategico enorme, a patto che la conoscenza sia gestita a dovere. Non a caso, oltre alle risorse finanziarie e fisiche, in Università è il **capitale intellettuale** che riveste il ruolo più rilevante per il miglioramento. Tale capitale, che sia umano (conoscenze, competenze, abilità, comportamenti, ...) organizzativo (cultura, leadership, procedure, istruzioni, know-how, ...) o relazionale (formazione, internazionalizzazione, reputazione, immagine, fidelizzazione, ...) non può prescindere da una disciplina rigorosa che ne ispiri pianificazione, controllo e valutazione.

🔗 *Il PQA UniBg, con l'organizzazione e la promozione di attività formative dedicate e in collaborazione con altri Atenei su suolo nazionale, propone momenti di sviluppo delle competenze didattiche destinate ai docenti (il dettaglio delle iniziative di formazione è presente nelle Relazioni Annuali del PQA). Oggi è infatti richiesto ai docenti una conoscenza delle dinamiche dei processi cognitivi – che prescinde dall'ambito disciplinare – e un dominio delle competenze organizzative, di pianificazione e digitali. Inoltre il PQA, con il supporto della Direzione Generale, coinvolge attivamente il Personale Tecnico-Amministrativo nei corsi interni o nella promozione di corsi esterni sui temi dell'AQ delle missioni istituzionali. Tale azione di formazione continua è volta per l'appunto a consolidare il capitale intellettuale di UniBg.*

È frequente il riferimento alla *piramide della conoscenza*, che, partendo dai **dati** opportunamente selezionati e organizzati, arriva alle **informazioni**, frutto di rielaborazione e sperimentazione, per giungere infine alla **comprensione** profonda dei fenomeni. A questa va affiancata l'esperienza e l'intuizione come elemento, seppur non sistematico, certamente inestimabile per il miglioramento continuo.

Si riprenda il ciclo PDCA, dove nella fase di ACT si opera un'istituzionalizzazione delle attività che hanno portato al miglioramento, e un'eventuale estensione ad altri ambiti di azione. Per fare questi passaggi in maniera adeguata, serve aver chiari i risultati, le procedure seguite, i rischi affrontati, le opportunità rilevate: in altri termini, serve disporre di conoscenza codificata.

💡 A valle della visita di Accreditamento Periodico il PQA UniBg ha realizzato uno **Strumento di Monitoraggio delle Criticità** che raccoglie, per ogni punto di attenzione, la segnalazione della CEV e lo Stato di Avanzamento dei Lavori (S.A.L.), con l'evidenza documentale delle delibere assunte dai Consigli e le iniziative intraprese da Ateneo, Dipartimenti e Corsi di Studio. Lo Strumento – un foglio di calcolo diviso per ambiti – è poi stato esteso anche alle riflessioni presenti nelle Relazioni Annuali del Nucleo di Valutazione. Disporre di questo strumento ha consentito, operativamente, di responsabilizzare maggiormente gli attori dell'AQ UniBg e concentrare gli sforzi di monitoraggio sugli aspetti maggiormente critici (Consultazione delle Parti interessate, Rappresentanza studentesca nei CCS, Adeguatezza delle Conoscenze preliminari, ...). Non da ultimo, ha consentito anche di rilevare sistematicamente le cosiddette "buone pratiche" di corsi e dipartimenti per azioni migliorative e di consolidamento, a dimostrazione di come la codifica possa diventare un punto di partenza per processi di miglioramento organici e condivisi.

💡 Tra l'altro, una delle finalità (ambiziose) di questo Manuale è proprio quella di codificare la conoscenza e di chiarire, ad esempio, la differenza tra obiettivi, politiche, indirizzi, strategie, azioni, linee di intervento, indicatori, target...spesso utilizzati nel mondo dell'AQ in maniera confusa e sovrapposta.

## LA CICLICITÀ E L'ATTIVITÀ DI RIESAME

Come rimarcato in precedenza, la *ciclicità* è una caratteristica fondante dei SGQ e dunque un prerequisito al Miglioramento continuo. Nel contesto UniBg la ciclicità è resa attraverso le procedure di **Riesame** delle missioni istituzionali. Nel ciclo PDCA, il Riesame si colloca tra la fase di CHECK e la fase di ACT, perché consta nel momento di valutazione dell'efficacia delle azioni perseguite e dei risultati, al fine di rimodulare scientemente le proprie strategie e operazioni.

Che si tratti di una *Scheda di Monitoraggio Annuale*, di un *Rapporto di Riesame Ciclico*, di un *Rapporto integrato Dipartimentale* o di un *Riesame generale di Ateneo*, vi sono dei punti fissi che determinano il successo (o l'insuccesso) delle procedure di riesame.

È opportuno ricordare che la finalità del riesame è quella di misurare lo "Stato di avanzamento dei lavori", per evitare che il monitoraggio degeneri in una ritualità formale. In tal senso, è doveroso riferirsi anche ai Riesami precedenti, per rilevare i mutamenti intercorsi e fornire un'autovalutazione dell'efficacia delle azioni messe in atto.

💡 Il punto di vista, ovviamente, non deve essere semplicemente consuntivo, ma anche progettuale: il Riesame deve sfociare in una rimodulazione delle azioni, se non addirittura in una ripianificazione degli obiettivi di breve periodo qualora si dovessero rilevare delle criticità o dei fattori ostativi insormontabili. Tale rimodulazione deve necessariamente affiancarsi a una chiara assegnazione di tempi e responsabilità sulle azioni di miglioramento, di correzione e di consolidamento – come si evince dalle LG del PQA per gli adempimenti pertinenti (Relazione CPDS, Riesame della Ricerca e della Terza Missione, Consultazione Parti Interessate, ...)

Non da ultimo, l'aspetto analitico può fare la differenza tra un riesame *ad uso interno* per addetti ai lavori e un riesame invece potenziato come strumento negoziale e di comunicazione. Evitare, ad esempio, descrizioni generiche (preferendo analisi puntuali e indagini approfondite), suggerire possibili cause legate alle criticità rilevate ed effettuare analisi dei trend che consentano di capire eventuali effetti accidentali (o cronicizzati) sono tutti aspetti nevralgici per la coerenza di un Riesame all'interno delle procedure di AQ e rimarcano, per l'ennesima volta, come le persone – e non le procedure e i documenti – siano al centro del SGQ UniBg.



🔍 *In tempi recenti si è sviluppata, anche su spunto delle segnalazioni delle CEV e del NUV, una riflessione all'interno della Governance UniBg sull'opportunità di strutturare più efficacemente un "Riesame generale periodico di Ateneo".*

*La tempistica e la cadenza sono imprescindibilmente legate alle finalità: un Riesame effettuato prima di una nuova programmazione – finalizzato ispirare nuove direttive e stagioni di governo più consapevoli – è sensibilmente diverso da un Riesame effettuato per "intervenire in corsa" che si configura dunque come un monitoraggio intermedio, finalizzato invece a una miglior responsabilizzazione degli attori.*

## RIFLESSIONI CONCLUSIVE

Come richiamato all'interno di questo MQ, La Qualità:

- si può *programmare*, esplicitando indirizzi da perseguire, responsabilità e procedure da rispettare,
- si può *controllare*, verificando il grado di raggiungimento degli obiettivi,
- si può *assicurare*, creando fiducia e consapevolezza negli attori coinvolti e nelle parti interessate
- si può *migliorare*, accrescendo la capacità e la motivazione degli attori con metodi e strumenti.

Al netto delle rigidità del Sistema AVA e delle prescrizioni ministeriali, tutta la comunità dell'Università degli studi di Bergamo, anche capitalizzando l'esperienza della visita di Accreditamento Periodico avvenuta nel 2018, si è impegnata per superare la visione della Qualità come strumento *tecnocratico* di valutazione, promuovendone invece gli aspetti di auto-riflessività e supporto allo sviluppo organizzativo.

Il cambiamento (e il miglioramento) infatti, raramente muovono dall'applicazione di una normativa esterna o dall'adattamento passivo, ma partono piuttosto da una riflessione critica (e non autoreferenziale) e dall'ascolto sistematico di tutte le istanze, nella volontà di curare la propria *vocazione* che si estrinseca lungo le missioni istituzionali.

🔍 *Disporre di procedure dettagliate e scadenze puntuali, comporta di avere migliori laureati? Disciplinare strumenti e metodologie con Linee Guida e Scadenzari, consente di progettare processi di apprendimento più efficienti? Commentare gli Indicatori della SMA, migliora l'esperienza formativa degli studenti? Rispettare le forchette dei CFU negli ordinamenti didattici, garantisce una maggior concretezza dei percorsi?*

*La risposta, sincera e ponderata, a queste domande potrebbe generare frustrazioni agli addetti ai lavori, che spesso lamentano un sistema ipertrofico e eccessivamente burocratizzato ma di fatto evidenziano il problema endemico del concentrarsi sulle procedure e non sui risultati. UniBg riconosce però ad AVA il merito di aver posto gli Atenei di fronte a domande comuni e strutturate, e questo stesso Manuale costituisce l'evidenza documentale dell'impegno profuso da UniBg per motivare la propria comunità.*

Gli stessi *obiettivi, indicatori e target*, che nascono da esigenze gestionali dei documenti programmatici e di riesame, hanno come finalità quella di motivare e orientare il cambiamento in maniera critica e consapevole, nel perseguimento e nell'espressione del progetto scientifico e culturale UniBg.



In tal senso l'AQ, sia esterna sia interna, viene promossa in UniBg come strumento di crescita professionale (Qualità come *qualificazione*) e leva di emancipazione del personale docente e amministrativo (*come perfezionare le metodologie didattiche? come pianificare organicamente le attività di ricerca? come valorizzare l'attività scientifica per la cittadinanza? come declinare efficacemente il supporto agli organi?*) nella convinzione che un ateneo non debba essere solamente un luogo di crescita "per gli altri" (gli studenti, il territorio e le aziende,...).

L'AQ ha infatti un importante risvolto pedagogico consentendo di costruire un metodo e un processo di apprendimento e alimentando una cultura e un patrimonio valoriale condiviso. È solo grazie all'apporto convinto, degli attori e delle strutture che l'AQ può diventare un aspetto strategico e non un mero strumento tecnico. Su questo assunto si alimenta la spinta progettuale e si costruisce il lavoro quotidiano del PQA, che opera secondo strumenti e iniziative (linee guida, interventi di formazione, incontri periodici, bandi interni di finanziamento, ...) volte a *far vivere* la Qualità come desiderio e non come imposizione.

L'Università degli studi di Bergamo opera nella consapevolezza che il miglioramento sia una condizione che si raggiunge secondo approcci organizzativi, gestionali e soprattutto culturali. Il "Caso Bergamo", riferito al sottodimensionamento cronico del personale, se letto contestualmente al giudizio di Accreditamento e alla Qualità della Ricerca e dell'Offerta Formativa, restituisce un quadro che è motivo di orgoglio, seppur con spazi di miglioramento. La sfida futura, per il SGQ UniBg, sarà quella di istituzionalizzare in modo ancora più convincente la **condivisione strutturata delle buone pratiche** e l'**inclinazione alla progettazione**. Di vera e propria sfida si tratta perché la propositività è, per definizione, un'attività "ad alto rischio": richiede non solo del tempo da investire (interrompendo l'onerosa attività ordinaria), ma anche *cuore* e *cervello*, senza garanzia che il "nuovo" sia più efficiente o più efficace. Va anche considerato che esiste anche il rischio di reazioni al cambiamento da parte degli attori chiamati ad *abituarsi a qualcosa di diverso* o di alimentare una disaffezione che potrebbe diventare endemica con il tempo.

UniBg si impegna costantemente nel superare l'atteggiamento di resistenza al "nuovo" che porta a ragionare in termini di richieste (e non di *proposte*), di adempimenti (e non di *suggerimenti*), di rappresentanza (e non di *contributo*). È solo con proposte, suggerimenti e contributi che si può costruire un ambiente sereno e collaborativo, fatto di confronti sostanziali e non formali, senza timore di ingerenze illegittime, discrezionalità ingiustificate, di aspettative disattese o di burocrazia soffocante. Un ambiente nei quali i portatori di interesse riconoscano il valore, nei quali percepiscano la *Qualità*, il "linguaggio comune" per creare un sistema valoriale condiviso, per accrescere un senso di comunità, per dedicarsi a uno sforzo di costruzione convinto e partecipato.



## **APPENDICE**

### **DOCUMENTAZIONE E LINEE GUIDA DEL PQA**

*(aggiornato all'agosto 2021)*

- LG per la redazione e il caricamento delle Schede degli Insegnamenti (Syllabi)
- LG per la Consultazione delle Parti Interessate
- LG per la Compilazione della SUA-CdS e Buone pratiche per la compilazione della SUA-CdS
- LG per le attività delle Commissioni Paritetiche Docenti-Studenti
- LG per la definizione, l'organizzazione e la gestione dei Focus Group
- LG per le modalità di interazione tra docente e studenti
- LG per la redazione del Riesame della Ricerca e della Terza Missione di Dipartimento
- Calendario annuale delle estrazioni statistiche per l'AQ Didattica
- Scadenario degli Adempimenti per l'AQ Didattica
- Prospetto Sintetico dei Rapporti di Riesame Ciclico
- Bando Teaching Quality Program
- Schemi di delibera, template, modelli per mini-siti
- Materiale per adempimenti ministeriali (quadri SUA-CdS sezione Qualità: A3b, B4, B5, B6, B7 C1, C2, C3, D1, D2, D3)
- Elaborazioni ROS per Dipartimento
- Relazione Annuale PQA
- Commento del PQA alle Relazioni CPDS
- Materiale corsi di formazione interni

### **ACRONIMI, SIGLE E ABBREVIAZIONI**

- ANVUR: Agenzia Nazionale di Valutazione delle Università e della Ricerca
- AP: Accredimento Periodico
- AQ: Assicurazione della Qualità
- AVA: Accredimento, Valutazione e Autovalutazione
- CCS: Consiglio di Corso di Studi
- CdA: Consiglio di Amministrazione
- CDIP: Consiglio di Dipartimento
- CdS: Corso di studi
- CEV: Commissione di Esperti di Valutazione
- CFU: Crediti Formativi Universitari
- CI: Comitato di Indirizzo
- CINECA: Consorzio Interuniversitario per il Calcolo Automatico
- CPDS: Commissione Paritetica Docenti-Studenti
- CPI: Consultazione delle Parti Interessate
- CRUI: Conferenza dei Rettori delle Università Italiane
- CUN: Consiglio Universitario Nazionale
- DG: Direttore Generale
- DIP: Dipartimento
- ESG: European Standards and Guidelines
- FFO: Fondo di Finanziamento Ordinario
- GdR: Gruppo di Riesame
- GP: Good Practice



- ISO: Organizzazione Internazionale per la normazione
- KPI: Key Performance Indicator
- LG: Linee Guida
- MQ: Manuale della Qualità
- MUR: Ministero dell'Università e della Ricerca
- NUV: Nucleo di Valutazione
- OFA: Obblighi Formativi Aggiuntivi
- OGGG: Organi di Governo
- OPIS: Opinioni degli Studenti
- PA: Pubblica Amministrazione
- PDCA: Plan-Do-Check-Act (ciclo o Ruota di Deming)
- PdS: Piano di Studio
- PE: Public Engagement
- PQA: Presidio della Qualità di Ateneo
- PSA: Piano Strategico di Ateneo
- PSDIP: Piano Strategico di Dipartimento
- PTA: Personale Tecnico-Administrativo
- RA: Relazione Annuale (CPDS, NUV, PQA, DIP, ...)
- RACI: Matrice delle Responsabilità
- REF: Referente (Placement, tirocini, ...)
- ROS: Rilevazione delle Opinioni degli Studenti
- RRC: Rapporto di Riesame Ciclico
- RRS: Referente per la Ricerca Scientifica
- RTM: Referente per la Terza Missione
- SA: Senato Accademico
- SAL: Stato di Avanzamento dei Lavori
- SGQ: Sistema di Gestione della Qualità
- SH: Stakeholders
- SMA: Scheda di Monitoraggio Annuale
- STARS: Supporting Talented Researchers
- SUA: Scheda Unica Annuale
- SUA-CdS: Scheda Unica Annuale del Corso di Studi
- SUA-RD: Scheda Unica Annuale della Ricerca Dipartimentale
- TM: Terza Missione
- TQP: Teaching Quality Program
- VQR: Valutazione della Qualità della Ricerca

## APPROFONDIMENTO SUGLI INDICATORI

Gli indicatori supportano quindi la *Governance* e i responsabili nei vari ruoli da un lato nelle scelte strategiche e nella decisione degli obiettivi, e dall'altro nella verifica che tali obiettivi siano stati raggiunti o che ci si stia muovendo nella direzione corretta. Analogamente, gli indicatori aiutano nella identificazione delle situazioni da affrontare e da risolvere perché si evidenziano come problematiche. Non sempre gli indicatori possono essere utilizzati così come prodotti, ma può essere necessario costruire indicatori derivati o condurre analisi statistiche o di trend o di correlazione per meglio caratterizzare il sistema. Ugualmente, non tutti gli indicatori vanno obbligatoriamente presi in considerazione: l'attenzione va limitata a quelli significativi per l'ambito studiato.

La scelta dell'indicatore infatti pone necessariamente di fronte alla domanda: *a quale dimensione di valutazione sono interessato?* Che si tratti di un esercizio ministeriale, di un criterio di ripartizione di risorse, di un progetto di miglioramento per superare le criticità rilevate o della semplice autovalutazione periodica, la definizione dell'indicatore costringe alla definizione di un perimetro, scongiurando eventuali sentenze sfocate sull'effettivo andamento delle azioni per perseguire gli obiettivi.

Gli indicatori, coerentemente con la filiera illustrata nei paragrafi precedenti, possono essere classificati in modo intuitivo e non stringente come riportato di seguito. Questa classificazione è utile agli attori dell'AQ nella scelta di un proprio **Cruscotto di Indicatori**.

- Indicatori di **Consumo**: sono quelli che misurano semplicemente le risorse impiegate e dunque il consumo di fattori per produrre un bene o erogare un servizio. Vengono anche definiti di *input*.
- Indicatori di **Risultato**: sono quelli che misurano il risultato generato da un'azione (o più precisamente dai processi che compongono quell'azione). Vengono anche definiti di *output* perché vanno a misurare il prodotto di una specifica attività).
- Indicatori di **Efficienza**: sono quelli che misurano i risultati (output) rispetto alle risorse (input), ovvero che attestano l'impiego razionale delle risorse (spesso anche definiti di *processo o di trasformazione o di produttività*).
- Indicatori di **Efficacia**: sono quelli che misurano i risultati (o talvolta gli impatti) rispetto agli obiettivi strategici.
- Indicatori di **Rilevanza**: sono quelli che misurano gli obiettivi strategici rispetto agli effettivi bisogni socio-economici degli stakeholders. Presuppongono dunque che vi sia una base insindacabile di confronto rispetto a quelli che sono i bisogni, che non possono essere latenti o presunti, ma dichiarati ed espliciti.
- Indicatori di **Adeguatezza**: sono quelli che misurano le risorse impiegate rispetto agli obiettivi strategici.
- Indicatori di **Sostenibilità**: sono quelli che misurano gli impatti rispetto ai bisogni, ovvero quanto la politica adottata sia sostenibile nel lungo termine. Vengono anche definiti di *utilità* e sono indubbiamente i più difficili da misurare, perché riferiti agli elementi terminali della filiera dell'AQ, notoriamente difficili da tradurre e mutevoli (i bisogni) e complessi da misurare e eterogenei (gli impatti).

Come si nota, la prospettiva cambia sensibilmente, da una più interna (*quanto costa una data attività*) a una più esterna (*quali effetti e ricadute ho avuto sulla società*), con una difficoltà di misurazione crescente.

Al netto di questa tassonomia, utile a chiarire le dimensioni di valutazione e autovalutazione, risulta nuovamente evidente come sia compito dell'Istituzione (ai diversi livelli) implementare la filiera dell'AQ, correlandone le varie parti (*bisogni, obiettivi, risorse, risultati, impatti*).

💡 *Si prenda ad esempio la volontà di misurare quanto un percorso formativo sia in grado di preparare studenti pronti al mondo del lavoro. Al netto della complessità intrinseca della scelta, sicuramente è possibile definire degli indicatori pertinenti dal punto di vista di un Ateneo e della sua Amministrazione.*

*I costi del personale che si occupa di orientamento (compreso il tempo-uomo dei docenti nella relazione delle tesi) o delle iniziative come i Career Day o la spesa corrente per studente, sono un tipico indicatore di **input**, e restituisce un'informazione sull'investimento effettuato dall'Ateneo per preparare i laureati. Si potrebbe allora pensare di utilizzare il numero di laureati (ma anche il tasso di completamento degli studi in tempi regolari), chiaro indicatore di **risultato**, oppure correlare il numero dei laureati al consumo delle risorse produttive per ottenerli o, ancora, andare a misurare la quota di abbandoni (indicatori di **efficienza**). Tutte queste scelte appaiono solo in parte convincenti, perché non apprezzano effettivamente la preparazione dei laureati. Ci si potrebbe dunque basare su delle proxy, come il tempo medio prima di trovare un'occupazione, o meglio ancora la condizione salariale dei neolaureati – andando dunque a sondare l'**efficacia** dei propri percorsi formativi, come – in qualche misura – si prefigge il Consorzio Almalaurea.*

*Se si volesse invece ragionare in termini di **Rilevanza**, bisognerebbe disporre di una profonda conoscenza del bisogno socio-economico, non sempre facile da tradurre, di avere laureati con una determinata preparazione, e su questo aspetto è sicuramente utile disporre degli studi di settore e delle opinioni degli enti ospitanti i tirocini, utile punto di partenza per una riflessione critica della propria strategia.*

*In termini di **Adeguatezza** il ragionamento sarebbe, parimenti, sicuramente complesso: non è semplice correlare direttamente gli obiettivi di apprendimento atteso (che caratterizzeranno il profilo in uscita del laureato) alla capacità didattica del personale docente o alle iniziative di supporto intraprese.*

*Ancor più complesso, risulta misurare in termini di **Sostenibilità**: la qualità del laureato oggi infatti si vedrà, presumibilmente fra diversi anni (non al primo impiego) e non è nemmeno scontato che un laureato modello di oggi risponda alle necessità della società di domani, a ulteriore riprova della costante sfida che spinge gli Atenei a scommettere su percorsi ambiziosi e potenzialmente rischiosi, ma sempre nel rispetto dei principi di AQ.*

Indipendentemente dal tipo di indicatore, per assicurarne la misurabilità è necessario adottare uno specifico protocollo che consenta di stabilire, senza ambiguità, le modalità di rilevazione dell'indicatore stesso, come per altro già visto nella trattazione della filiera dell'AQ.

Questo significa che quando si pensa a un indicatore, è necessario anche pensare a:

- **Anagrafica**
  - Codice univoco (o sigla)
  - Denominazione per esteso e descrizione
  - Tipologia di indicatore (di consumo, di efficacia, di efficienza, ...)
- **Finalità**
  - Intento della misura (obiettivo associato) e utilizzo istituzionale (piano di miglioramento, performance, accreditamento periodico, ...)
  - Orientamento: prodotto/servizio ripetitivo vs. progetto
  - Stakeholder che partecipano alla produzione del dato o che sono interessati a conoscere il valore dell'indicatore
  - Prospettiva (ricerca, didattica, terza missione, risorse umane, servizi, ...).

- **Fonti e responsabilità**
  - Fonte del dato (ministeriale, interna, ...)
  - Processi interessati
  - Responsabilità della produzione e della correttezza del dato (chi detiene il dato)
  - Responsabilità della misura / calcolo dell'indicatore (chi effettua il computo)
- **Criteri di misurazione**
  - Regole di computo: definizione della misura (somma, media, scostamento, ...) e unità di misura
  - Frequenza di rilevazione
  - Periodo di aggiornamento (*refresh*) o periodicità
  - Livello organizzativo (centrale vs. periferico) o strutturale a cui viene riferita la misura (CdS, Dipartimento, Scuola, Ateneo, ...)
  - Livello di analisi (sintetico o puntuale)
  - Proprietà tecniche (indicatore consuntivo, preventivo, simulato, ...)

Al netto della dimensione di valutazione che si vuole perseguire, esistono cinque caratteristiche che dovrebbero ispirare la progettazione di qualsiasi indicatore utilizzato ai fini dell'AQ. Gli indicatori che rispondono a queste caratteristiche vengono detti indicatori **SMART**:

**Specifici**: ovvero univocamente riconducibili all'azione e all'obiettivo che si vuole monitorare, definiti con precisione in relazione all'oggetto di misurazione e valutazione.

**Misurabili**: ovvero comprensivi di un protocollo di rilevazione e di un criterio di computo quantitativo (e di confronto) non ambiguo e condiviso ex-ante.

**Attuabili**: ovvero riferiti a contesti e situazioni sui quali è possibile intervenire e comunque influenzabili attraverso opportune leve strategiche e operative (un valore totalmente esogeno e incontrollabile infatti, sui quali non esistono meccanismi di prevenzione o correzione, non ha ragione di essere monitorato).

**Rilevanti**: ovvero strumentali all'attività di monitoraggio per l'attore (o gruppo di attori) di riferimento e correlati chiaramente agli indirizzi programmati.

**Temporizzati**: ovvero riferiti a una dimensione temporale definita ex-ante.



## RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

- Arnaboldi et al., 2017. Programmazione integrata e performance gestione manageriale per il miglioramento dei servizi nelle università, Bologna: Il Mulino.
- Azzone et al., 2011. Il sistema di programmazione e controllo negli atenei, Bologna: Il Mulino.
- Binetti & Cinque, 2015. Valutare l'università & valutare in università per una cultura della valutazione, Milano: Angeli.
- CoDAU & Convegno dei Direttori generali delle Amministrazioni Universitarie, 2019. Per far volare l'aereo logiche e strumenti manageriali per l'università, Bologna: Il Mulino.
- Conger, S.A., 2010. Process mapping and management, New York: Business Expert Press.
- Cosenz, F., 2011. Sistemi di governo e di valutazione della performance per l'azienda Università, Milano: Giuffrè.
- Dato, D., 2019. Qualità e università ripensare la docenza tra professionalità e ben-essere, Pisa: ETS.
- De Falco, S., 2011. La governance strategica nel paradigma università-azienda, Assago: CEDAM.
- Del Sordo, C., 2005. Il controllo direzionale nelle università dal sistema di bilancio alla balanced scorecard, Milano: Angeli.
- Di Berardino, D., 2013. La valutazione e la disclosure delle risorse intangibili delle università, Milano: Angeli.
- Donna, G., 2018. L'università che crea valore pubblico modelli di strategia, governance, organizzazione e finanza per gli atenei italiani, Bologna: Il Mulino.
- Lombardinio et al., 2014. Building university in una società aperta e competitiva, Roma: Armando.
- Luzzi, L., 2019. Economia e gestione dell'università, Milano: Angeli.
- Martin & Osterling, 2013. Metrics-based process mapping identifying and eliminating waste in office and service processes, Boca Raton (Fla.) [etc.: CRC Press.
- Paparella, N., 2017. Il management didattico nelle università una responsabilità da condividere, Napoli: Giapeto.
- Penzo Doria et al., 2017. I Procedimenti amministrativi delle università italiane, Edizioni Università di Trieste
- Pezzani, F., 2008. Il patto di lucidità come avvicinare istituzioni e paese reale, Milano: Università Bocconi.
- Pires, C., 2019. Business process management In practice, Bologna: Leanpub.
- Sparks, W., 2016. Process mapping road trip improve organizational workflow in five steps, Denton, MD: Promptitude Publishing.

ATTO DI CONVENZIONE PER L'ATTIVAZIONE DI UNA BORSA DI DOTTORATO DI RICERCA AGGIUNTIVA SU TEMATICA (Innovazione o Green) PER IL CORSO DI DOTTORATO IN "....." - (XXXVII CICLO)

**TRA**

L'Università degli studi di Bergamo, di seguito denominata "Università", codice fiscale 80004350163, con sede legale in Bergamo, Via Salvecchio, 19, rappresentata dal Rettore Prof. Remo Morzenti Pellegrini, nato a....., domiciliato per la carica in Bergamo, Via Salvecchio19,

**E**

....., di seguito denominata "Società", C.F./P.IVA ....., con sede legale in ....., Via ....., n..... rappresentata dal ....., nato a ..... (...) il ....., in qualità di Rappresentante legale, autorizzato/a alla stipula della presente convenzione.

**PREMESSO**

- che la Legge 3/07/1998 n. 210 e il DM 45 del 8/2/2013 prevedono per le Università la possibilità di attivare Corsi di dottorato mediante convenzione con soggetti pubblici e privati in possesso di requisiti di elevata qualificazione culturale e scientifica e di personale, strutture ed idonee attrezzature;

- che il Decreto Ministeriale n. 1061 del 10.08.2021 ha assegnato nuove risorse FSE REACT-EU per borse di studio aggiuntive nei perCorsi di dottorato di ricerca attivi e accreditati nell'ambito del XXXVII ciclo, per tematiche relative all'innovazione e green;

- che l'Università ha attivato, per il XXXVII Ciclo, presso il Dipartimento di ....., il Corso di dottorato di Ricerca in

....., della durata di 3 anni;

- che il Corso di dottorato di ricerca in .....

è stato accreditato dal MUR con Decreto n. .... del per una durata di 5 anni;

- che la Società .....è interessata a collaborare con l'Università per

lo svolgimento del progetto di ricerca dal titolo "....."

prevedendo periodi di studio e ricerca del dottorando presso l'Società;

**TUTTO CIO' PREMESSO**

**SI CONVIENE E SI STIPULA QUANTO SEGUE**

**Art. 1**

La sede amministrativa del Dottorato di ricerca in

..... è l'Università degli studi di Bergamo.

L'Università degli studi di Bergamo si impegna ad attivare il progetto di ricerca di

cui in premessa a condizione che il progetto venga ritenuto ammissibile dal MUR.

Il Corso di dottorato, attivato presso il Dipartimento di ..... ha la

durata di 3 anni accademici.

Le modalità di accesso al Dottorato e di assegnazione della borsa di studio

vengono determinate dal bando emesso dalla sede amministrativa.

**Art. 2**

L'Università mette a disposizione per lo svolgimento del Corso di dottorato il

personale, le attrezzature scientifiche, didattiche, bibliografiche e di ricerca ed in

particolare le strutture ed i mezzi del Dipartimento di

.....

**Art. 3**

La Società .....si assume l'impegno ad accogliere presso le proprie

sedi il Dottorando assegnatario della borsa di studio per lo svolgimento di un

periodo di studio e ricerca di ..... Mesi.

Le sedi della Società sono le seguenti:.....

**Art. 4**

Il conferimento della borsa di studio non dà comunque luogo a rapporti di lavoro con la Società e con l'Università.

L'attività di formazione alla ricerca del Corso di dottorato in ..... prevede lo svolgimento dell'attività

di ricerca sia presso l'Università che presso l'Società, secondo il calendario concordato tra i tutor delle due Parti.

Il percorso prevede inoltre periodi di studio e ricerca all'estero per .... Mesi. (opzionale)

**Art. 5**

Qualora la borsa di studio non possa essere assegnata per mancanza di candidati idonei nella graduatoria di merito del concorso oppure per mancanza dei requisiti richiesti dalle vigenti norme per l'assegnazione della borsa o per eventuale rinuncia o abbandono del Dottorato durante la frequenza del corso da parte dell'interessato, il presente accordo si intende risolto.

**Art. 6**

Ai fini della presente Convenzione, per "Informazioni Riservate" si intendono tutte le informazioni, fornite in forma tangibile, tra le quali, a titolo esemplificativo ma non esaustivo, atti, documenti, disegni, campioni di prodotto, dati, analisi, rapporti, studi, rappresentazioni grafiche, elaborati, valutazioni, relazioni relative alla tecnologia ed a processi produttivi, modelli, tavole, di titolarità della Società o dell'Università di cui il Dottorando è o ne venga a conoscenza in qualsiasi modo o forma (d'ora in avanti "Informazioni Riservate") e

che potranno essere utilizzate dal Dottorando durante il corso del Dottorato per conseguire il titolo di Dottore di Ricerca.

Rientrano nelle "Informazioni Riservate" anche tutti i risultati, documentazioni, disegni, prove, prototipi, elaborati, progetti, dati, invenzioni e opere dell'ingegno realizzati e/o conseguiti dal Dottorando nell'ambito di qualsiasi attività cui lo stesso sia chiamato a svolgere o che abbia svolto nel corso del Dottorato di Ricerca.

È onere dell'Università far sottoscrivere al Dottorando:

- un impegno alla segretezza e confidenzialità relativamente ad ogni "Informazione Riservata";
- un impegno, ai fini di quanto convenuto all'articolo successivo, alla cessione a favore dell'Università di tutti i risultati, invenzioni, opere dell'ingegno conseguiti dallo stesso nel corso del Dottorato di ricerca, salvo quanto previsto dalla normativa nazionale e universitaria per il conseguimento del titolo di Dottore di Ricerca.

Qualora il Dottorando decida di rinunciare al Dottorato, le Parti si faranno carico di far restituire al Dottorando le "Informazioni Riservate", impegnando lo stesso a mantenere la riservatezza delle stesse Informazioni Riservate per 10 (dieci) anni dalla data di rinuncia agli studi.

L'Università non sarà responsabile di eventuali danni che dovessero derivare dalla violazione delle Informazioni Riservate disposte nella presente Convenzione qualora provi che tale violazione si è verificata nonostante l'uso della diligenza del buon padre di famiglia.

L'Università non può escludere che vi siano al suo interno altri gruppi di ricerca che, autonomamente, stiano effettuando ricerche, per conto di terzi committenti

ovvero curiosity attended, nello stesso campo di attività oggetto della presente Convenzione.

#### **Art. 7**

Le Parti sono d'accordo e convengono che i diritti di proprietà intellettuale relativi a tutti i risultati totali o parziali conseguiti dal Dottorando nel corso del Dottorato sotto la supervisione del Tutor dell'Università e/o del Tutor della Società sono di proprietà congiunta delle Parti stesse. Restano altresì di proprietà comune delle Parti anche i risultati riconducibili e/o conseguiti dal Tutor dell'Università e/o dal Tutor della Società in relazione alla supervisione/direzione dell'attività di ricerca del Dottorando.

Resta inteso che ogni Parte resterà proprietaria del pre-existing know-how dalla stessa detenuto.

In relazione a detti risultati le Parti convengono la disciplina di cui ai commi successivi.

Nel caso si conseguano risultati degni di protezione brevettuale o forme di tutela analoghe ovvero tutelabili tramite Diritto d'Autore, il regime dei risultati è quello della comproprietà in pari quota, salvo che si possa stabilire una diversa ripartizione della titolarità sulla base di una accertata diversità dell'importanza del contributo da ciascuna Parte prestato al conseguimento del risultato inventivo/creativo.

L'eventuale brevettazione o registrazione dei risultati ovvero la gestione delle invenzioni e/o delle opere dell'ingegno relativi ai risultati, saranno oggetto di separato accordo tra le Parti.

Resta inteso che le Parti concorderanno, tramite successivi accordi, l'uso e lo sfruttamento dei risultati e/o delle creazioni intellettuali giuridicamente protette,

compresa l'eventuale cessione delle quote di titolarità.

È inteso, altresì, che eventuali obblighi di compenso a favore del Dottorando per lo sfruttamento industriale e/o commerciale delle invenzioni e/o opere dell'ingegno relative ai risultati conseguiti dallo stesso restano a carico dell'Università, in conformità ai Regolamenti universitari.

La Società è consapevole di quanto dispone l'art. 20 del Regolamento Corsi Dottorato dell'Università e, in particolare:

- ❖ dell'obbligo a carico del Dottorando di elaborare una tesi di ricerca alla quale è allegata una relazione del dottorando sulle attività svolte nel corso del dottorato e sulle eventuali pubblicazioni;
- ❖ dell'obbligo di auto-archiviazione della tesi nell'archivio istituzionale d'ateneo ad accesso aperto (c.d. AISBERG);
- ❖ dell'obbligo di deposito della tesi nella Banca dati Ministeriale (come stabilito dall'art. 14 Decreto MIUR 08.02.2013, n. 45);
- ❖ dell'obbligo del deposito della tesi presso le biblioteche nazionali centrali di Roma e di Firenze (come ribadito dall'art. 14 del DM 45/2013).

Le Parti concorderanno le azioni necessarie per salvaguardare, al contempo, il conseguimento del titolo di Dottore di Ricerca e la proprietà intellettuale relativa ai risultati conseguiti dal Dottorando.

Allo stesso modo, eventuali pubblicazioni relative ai risultati conseguiti/partecipati dal Dottorando dovranno salvaguardare i diritti di proprietà intellettuale relativi agli stessi.

#### **Art. 8**

Le Parti si danno reciproca assicurazione che nella conduzione dei rapporti relativi alla presente convenzione si atterranno alle disposizioni contenute nel

"Codice etico", pubblicato nel sito internet ..... della Società .....\_e nel "Codice di comportamento dei dipendenti dell'Università degli studi di Bergamo", pubblicato nel sito internet [www.unibg.it](http://www.unibg.it).

Qualsiasi inosservanza delle disposizioni previste nel presente articolo, è considerato grave inadempimento ad ogni fine di legge e di contratto.

Le Parti concordano di definire amichevolmente qualsiasi controversia che possa nascere dalla interpretazione ed attuazione della presente convenzione.

Nel caso di ricorso all'Autorità Giudiziaria il Foro competente sarà quello di Bergamo.

#### **Art. 9**

Le Parti si impegnano reciprocamente a trattare e custodire i dati personali, anche appartenenti alle categorie particolari di dati personali, derivanti dall'esecuzione della presente convenzione in conformità al D. Lgs. 196/2003 e sue successive modifiche e integrazioni, nonché del Regolamento UE 679/2016 (Regolamento Generale sulla Protezione dei dati). Le Parti dichiarano, altresì, di trattare i dati personali solo per le finalità derivanti dall'esecuzione del presente accordo.

L'Università provvede al trattamento dei soli dati sensibili e giudiziari indispensabili per svolgere le attività istituzionali e secondo quanto inoltre previsto nel proprio "Regolamento per il trattamento dei dati sensibili e giudiziari in attuazione del D.lgs. 196/2003".

#### **Art. 11**

Le Parti si danno reciprocamente atto che gli studenti autorizzati alle attività formative sono coperti dall'Università di Bergamo con assicurazione contro gli infortuni che dovessero subire durante lo svolgimento delle attività, nonché con

assicurazione per responsabilità civile per i danni che dovessero involontariamente causare a terzi (persone e/o cose) durante l'effettuazione delle stesse.

**Art. 11**

La presente convenzione ha la durata di tre anni accademici e si intende in vigore sino alla scadenza del relativo Corso del ..... Ciclo del Dottorato di Ricerca in .....

**Art. 12**

La presente convenzione è redatta in duplice copia originale e sarà registrata in caso d'uso ai sensi degli art. 5 e 39 del D.P.R. 131/86. Tutte le relative spese sono a carico della Parte che richiede la registrazione.

Le spese di bollo rimarranno a carico dell'Università.

**Art. 13**

Le Parti garantiscono che gli ambienti nei quali il dottorando svolgerà le proprie attività di ricerca sono conformi alla normativa in materia di tutela della salute e della sicurezza nei luoghi di lavoro (D.Lgs. 81/2008).

Il dottorando è invitato a prendere visione del Documento di Valutazione dei Rischi dell'Università degli studi di Bergamo (reperibile alla pagina [www.unibg.it](http://www.unibg.it)) e dell'..... (reperibile alla pag. ....) nel quale vengono indicate, a seconda delle tipologie di attività, le misure idonee per ridurre o eliminare i rischi connessi alle lavorazioni ed attività assegnate.

**Art. 14**

Per quanto non specificato nella presente convenzione si fa riferimento alla normativa vigente in materia.

Data,

Data,

**Per**

**Per**

**I'Università degli studi di Bergamo**

.....

**Il Rettore**

**Il Legale Rappresentante**

**(Prof. Remo Morzenti Pellegrini)**

**(Dott. ....)**



## REGOLAMENTO PER L'ATTRIBUZIONE DEI COMPITI DIDATTICI E DEI DOVERI DEI PROFESSORI E RICERCATORI UNIVERSITARI

Emanato con DR. 562/2019, prot. n. 145598/I/3, del 6.9.2019

### Art. 1 Oggetto e finalità

Il presente Regolamento disciplina:

- a. i criteri e le modalità di attribuzione e di svolgimento dei compiti didattici e di servizio agli studenti, di didattica integrativa o strumentali alla didattica nonché le modalità per la loro rendicontazione, i criteri per il riconoscimento dell'impegno eccedente l'obbligo previsto per i Professori e per Ricercatori a tempo indeterminato e per Ricercatori a tempo determinato in servizio presso l'Università degli Studi di Bergamo ai sensi dell'art. 6 e art. 24 della legge 240/2010, in accordo con quanto previsto all'art. 33 del RDA.
- b. i criteri e le modalità di conferimento di incarichi di insegnamento e di servizio agli studenti, di attività didattica integrativa o strumentali alla didattica, a titolo gratuito od oneroso, a personale dipendente dall'Università.

### Art. 2 Definizione e tipologie delle attività didattiche e di servizio agli studenti

Ai fini del presente Regolamento:

- a. Per "**attività didattica frontale**" si intende:
  1. **lezioni** in corsi e moduli curriculari, intese come svolgimento di lezioni in presenza degli studenti in aula, esplicitamente previste in termini di Crediti Formativi Universitari (CFU) dagli ordinamenti e come indicato nel piano degli studi dei corsi di laurea triennale, laurea magistrale e laurea magistrale a ciclo unico ivi inclusi i corsi interateneo;
  2. attività **didattiche integrative curriculari**, svolte anche a piccoli gruppi, in presenza degli studenti in aula o in laboratorio, esplicitamente previste in termini di CFU dagli ordinamenti e come indicato nel piano degli studi dei corsi di laurea triennale, laurea magistrale, e laurea magistrale a ciclo unico ivi inclusi i corsi interateneo;
  3. attività svolte nei corsi di **dottorato di ricerca**.
- b. Per "**attività didattica integrativa extra-curriculare**" si intende ogni attività, approvata dai competenti Organi accademici e dai Dipartimenti di afferenza, volta ad integrare i corsi e moduli curriculari dell'offerta formativa delle strutture didattiche, ovvero:
  1. le esercitazioni extra-curricolari;
  2. i seminari didattici intesi come un'attività didattica integrativa, svolta da un esperto della materia o da un professionista del settore, avente natura occasionale e durata non superiore alle 12 ore e riguardanti l'approfondimento dei contenuti dell'attività didattica cui si riferisce;
  3. l'assistenza in laboratorio;
  4. il tutorato di gruppo;
  5. attività svolte nei corsi per il recupero degli obblighi formativi aggiuntivi (OFA).
- c. Per "**altre attività didattiche**" si intendono quelle approvate dai competenti Organi accademici e dai Dipartimenti di afferenza, e relative a:
  1. attività di verifica dell'apprendimento (partecipazione a commissioni di esami di profitto e di laurea);
  2. attività svolte in corsi di insegnamento tenuti all'estero, se svolti a titolo gratuito, preventivamente autorizzati e documentati da attestazioni ufficiali;
  3. i pre-corsi o corsi di allineamento;
  4. attività svolte nei master e summer/winter school, esclusivamente se rese a titolo gratuito.



d. Per “**attività di servizio agli studenti**” si intende:

1. ricevimento, tutorato e assistenza agli studenti lungo tutto il corso degli studi;
2. l'assistenza per la stesura degli elaborati finali di laurea, delle tesi di laurea magistrale e delle tesi di specializzazione e di dottorato;
3. attività di orientamento con studenti e/o Docenti delle scuole medie inferiori e/o superiori;
4. attività di verifica delle conoscenze richieste per l'accesso ai corsi di studio, inclusa la verifica dell'adeguatezza della personale preparazione;
5. partecipazione a progetti di sperimentazione didattica e altre attività approvate dai competenti Organi Accademici;
6. supervisione di tirocini professionalizzanti post lauream per l'accesso all'esame di stato, anche presso sedi esterne convenzionate, approvati dai competenti Organi Accademici e non retribuite;
7. attività inerenti la mobilità studentesca.

L'attività didattica frontale, integrativa e le altre attività didattiche possono essere erogate in lingua italiana o in lingua straniera come previsto dagli ordinamenti didattici.

### Art. 3

#### Definizione dei compiti dei Professori e Ricercatori

Ai fini del presente Regolamento:

a. Per **compito istituzionale** si intende:

L'obbligo per i Professori e i Ricercatori di svolgere, come previsto dalla normativa vigente e ulteriormente disciplinato nel presente Regolamento, i compiti didattici, i compiti didattici aggiuntivi e i compiti organizzativi interni.

1. Per **compito didattico** si intende:

L'attività didattica frontale che i Professori e i Ricercatori sono tenuti a svolgere.

2. Per **compito didattico aggiuntivo** si intende:

L'attività didattica integrativa extra-curriculare, le altre attività didattiche e le attività di servizio agli studenti cui i Professori e i Ricercatori sono tenuti a svolgere.

3. Per **compiti organizzativi interni** si intendono in particolare:

- attività assunte a seguito di elezione/designazione nelle cariche previste dallo Statuto e dai Regolamenti dell'Ateneo;
- attività relative alla programmazione, gestione, organizzazione, internazionalizzazione e controllo della qualità dei corsi svolte all'interno delle strutture didattiche o delle commissioni di Corso di studio, di Dipartimento, di Scuole o di Ateneo, a seguito di formale designazione da parte degli Organi Accademici competenti.

### Art. 4

#### Compito istituzionale dei Professori di ruolo di I e II fascia

Il regime di impegno dei Professori è a tempo pieno o a tempo definito.

L'opzione per l'uno o l'altro regime è esercitata su domanda dell'interessato all'atto della presa di servizio ovvero nel caso di passaggio dall'uno all'altro regime, con domanda **motivata** da presentare al Rettore almeno sei mesi prima dell'inizio dell'anno accademico dal quale far decorrere l'opzione e comporta l'obbligo di mantenere il regime prescelto per almeno un anno accademico.

I Professori svolgono attività di ricerca e di aggiornamento scientifico e, sulla base dei criteri e delle modalità di seguito stabiliti, sono tenuti a riservare annualmente al Compito Istituzionale non meno di 350 ore in regime di tempo pieno e non meno di 250 ore in regime di tempo definito di cui:

a. **120 ore (80** per il regime a tempo definito) di attività didattica frontale di cui all'art. 2, lettera a, punti 1 e 2 nei Corsi di Laurea triennale e magistrale o a ciclo unico in almeno due giorni settimanali.

Nel caso in cui tutti gli insegnamenti riferibili al settore scientifico disciplinare di appartenenza del Docente risultino coperti con Docenti di ruolo nel loro impegno orario d'obbligo, è possibile:



1. destinare un massimo di 30 ore a:
  - corsi nell'ambito dei percorsi formativi per l'abilitazione all'insegnamento;
  - attività didattica integrativa extra-curricolare;
  - corsi di dottorato di ricerca con sede amministrativa presso l'Ateneo o ai quali l'Ateneo partecipa con convenzioni (per un massimo di 10 ore).
- b. Nelle rimanenti ore necessarie al completamento del compito istituzionale devono essere svolte le seguenti attività:
  - attività didattica frontale;
  - attività didattica integrativa extra-curricolare;
  - altre attività didattiche;
  - attività di servizio agli studenti;
  - compiti organizzativi interni.

Nei casi in cui il Regolamento didattico di un Corso di Studi lo preveda, i Professori facenti parte del Collegio stesso devono accettare, sulla base dei criteri fissati dal Regolamento, un numero minimo di tesi che saranno svolte dagli studenti sotto la loro personale tutela scientifica, in qualità di relatore.

Le attività didattiche di cui alle lettere a) e b) devono essere organizzate in fase di programmazione didattica.

#### **Art. 5** **Compito istituzionale dei Ricercatori a tempo indeterminato**

Il regime di impegno dei Ricercatori a tempo indeterminato è a tempo pieno o a tempo definito.

L'opzione per l'uno o l'altro regime è esercitata su domanda dell'interessato all'atto della presa di servizio ovvero, nel caso di passaggio dall'uno all'altro regime, con domanda **motivata** da presentare al Rettore almeno sei mesi prima dell'inizio dell'anno accademico dal quale far decorrere l'opzione e comporta l'obbligo di mantenere il regime prescelto per almeno un anno accademico.

I Ricercatori di ruolo svolgono attività di ricerca e di aggiornamento scientifico e, sulla base dei criteri e delle modalità di seguito stabiliti, sono tenuti a riservare annualmente compiti di attività didattica integrativa curricolare e extra-curricolare, altre attività didattiche, attività di servizio agli studenti e compiti organizzativi interni, fino ad un massimo di 350 ore in regime di tempo pieno e fino ad un massimo di 200 ore in regime di tempo definito di cui:

- a. **80 ore (60** in regime di tempo definito) di attività didattica integrativa curricolare e di attività didattica integrativa extra-curricolare, sulla base della programmazione di ciascun Dipartimento. Con il consenso del Ricercatore possono essere consideranti nel compito istituzionale anche le attività previste nell'articolo 2, lettera a, punto 1 per un massimo di 40 ore (30 in regime di tempo definito).
- b. Nelle rimanenti ore necessarie a raggiungere il compito istituzionale devono essere svolte le seguenti attività:
  - altre attività didattiche;
  - attività di servizio agli studenti;
  - compiti organizzativi interni.

Nei casi in cui il Regolamento didattico di un Corso di Studi lo preveda, i Ricercatori a tempo indeterminato facenti parte del Collegio stesso devono accettare, sulla base dei criteri fissati dal Regolamento, un numero minimo di tesi che saranno svolte dagli studenti sotto la loro personale tutela scientifica, in qualità di relatore.

Le attività didattiche di cui alle lettere a) e b) devono essere organizzate in fase di programmazione didattica.



## **Art. 6** **Compito istituzionale dei Ricercatori a tempo determinato**

- a. I Ricercatori a tempo determinato di cui all'art. 24 comma 3 lettera a) della Legge 240/2010 (RTDA) riservano annualmente allo svolgimento del Compito Istituzionale 350 ore per il regime a tempo pieno e 200 ore per il regime a tempo definito.  
I Ricercatori a tempo determinato di cui all'art. 24 comma 3 lettera b) della Legge 240/2010 (RTDB) riservano annualmente allo svolgimento del Compito Istituzionale 350 ore.
- b. Per gli RTDA l'impegno per l'attività di didattica frontale negli insegnamenti ufficiali nei corsi di laurea triennale e magistrale deve essere di 60 ore con la possibilità, da parte del Consiglio di Dipartimento di afferenza del Ricercatore, di disporre una deroga motivata per svolgere ulteriore didattica frontale fino ad un massimo di 30 ore.  
Per gli RTDB l'impegno per l'attività di didattica frontale negli insegnamenti ufficiali nei corsi di laurea triennale e magistrale deve essere di 90 ore con la possibilità, da parte del Consiglio di Dipartimento di afferenza del Ricercatore, di disporre una deroga motivata per svolgere ulteriore didattica frontale fino ad un massimo di 45 ore.
- c. Le rimanenti ore sono da impiegare nelle seguenti attività: attività didattica integrativa extra-curriculare, altre attività didattiche, attività di servizio agli studenti, compiti organizzativi interni.  
Nei casi in cui il Regolamento didattico di un Corso di Studi lo preveda, i Ricercatori a tempo determinato facenti parte del Collegio stesso devono accettare, sulla base dei criteri fissati dal Regolamento, un numero minimo di tesi che saranno svolte dagli studenti sotto la loro personale tutela scientifica, in qualità di relatore.

Le attività didattiche di cui alle lettere a), b) e c) devono essere organizzate in fase di programmazione didattica.

## **Art. 7** **Riduzione del potenziale didattico a fronte di rilevanti attività gestionali**

Come previsto dall'art. 48 dello Statuto, i Professori a tempo pieno e i Ricercatori a tempo pieno e indeterminato che svolgono rilevanti attività gestionali, quali, ad esempio, Prorettore vicario, Prorettori delegati e Direttori di Dipartimento, possono chiedere una limitazione, anche parziale, del carico didattico istituzionale; la specifica indennità di carica verrà ridotta proporzionalmente alla riduzione al carico didattico.

Ai docenti che hanno ottenuto una limitazione del carico didattico non potranno essere attribuiti affidamenti retribuiti se non con motivata deroga da parte del Senato Accademico.

## **Art. 8** **Modalità di svolgimento delle attività didattiche istituzionali dei Professori e dei Ricercatori di ruolo**

- a. I Professori e i Ricercatori dell'Università sono tenuti ad assicurare annualmente, nell'ambito degli obiettivi definiti dalle competenti strutture dipartimentali e delle forme di coordinamento esercitate dalle stesse, e secondo le specifiche determinazioni di cui all'art. 3, lo svolgimento dei compiti istituzionali.
- b. I Professori e i Ricercatori dell'Università esercitano personalmente i loro compiti didattici in relazione agli impegni assunti dal Dipartimento di afferenza e alle esigenze di eventuali altri corsi di studio anche non raccordati al Dipartimento, alle quali il Dipartimento è impegnato a far fronte. Fatta salva l'obbligatorietà di svolgere in via prioritaria attività formative per corsi di laurea triennale, corsi di laurea magistrale e corsi a ciclo unico, rientrano tra i compiti istituzionali quantificabili anche le attività formative attribuite ai Professori nell'ambito di corsi di dottorato di ricerca nei limiti previsti all'Art. 4, lettera a).
- c. Qualora per ragioni di salute o di ufficio, o per altro legittimo impedimento, il Professore non possa momentaneamente assolvere i compiti di cui sopra, questi devono essere rinviati su richiesta del responsabile. In questo caso il Professore responsabile deve provvedere affinché ne sia data



- tempestiva comunicazione agli studenti. Se la durata dell'assenza è superiore a una settimana, deve esserne informato il Presidente del Corso di Studi e il Direttore di Dipartimento, ai quali spetta verificare la congruità della soluzione temporanea adottata e comunque provvedere affinché sia garantita la continuità dell'insegnamento, investendo, se del caso, i competenti organi dipartimentali,
- d. I Professori sono inoltre tenuti a definire per tempo e a rendere pubblici i contenuti degli insegnamenti, il programma d'esame e le modalità di svolgimento delle verifiche dell'apprendimento, tramite la piattaforma U-Gov, secondo le indicazioni fornite dal Presidio della Qualità di Ateneo allo scopo di poterli inserire per tempo nel Piano dell'offerta formativa di Dipartimento. E' altresì obbligo dei Professori e dei ricercatori titolari di insegnamento pubblicare sul sito istituzionale dell'Ateneo il proprio curriculum vitae.
- e. Ogni Docente o Ricercatore titolare di insegnamento potrà invitare esperti di riconosciuta competenza scientifica per tenere in sua presenza lezioni su argomenti specifici facenti parte del corso di insegnamento.

### **Art. 9**

#### **Criteri e modalità per la programmazione delle attività svolte dai Professori e dai Ricercatori**

Ai sensi dell'art. 33 del Regolamento didattico di Ateneo, i Consigli di Dipartimento assegnano ai propri Professori e Ricercatori, sulla base dei Settori Scientifico Disciplinari di afferenza, gli incarichi per attività didattiche di cui all'art. 2. Il Consiglio di Dipartimento può assegnare ad un docente, motivando adeguatamente e con il consenso dell'interessato, attività didattiche anche in SSD diversi da quello di afferenza.

I Consigli di Dipartimento assegnano altresì a Professori e Ricercatori afferenti ad altri Dipartimenti, previo loro consenso e sulla base dei Settori Scientifico Disciplinari di afferenza, gli incarichi per attività didattiche di cui all'art. 2 sulla base delle proprie esigenze e in accordo con i Dipartimenti di afferenza dei Professori e Ricercatori stessi.

La programmazione deve assicurare la piena utilizzazione nelle strutture didattiche dei Professori e dei Ricercatori e l'assolvimento degli impegni previsti dalle rispettive norme dello stato giuridico e prevedere l'impegno didattico dei Professori di prima e seconda fascia distribuito nei due semestri dell'anno accademico, fatte salve le diverse motivate esigenze di organizzazione della didattica approvate dai Consigli di Dipartimento, fermo l'obbligo dei Docenti di garantire in ogni caso la presenza in Dipartimento almeno due giorni alla settimana.

I Dipartimenti favoriscono la copertura massima dei Settori Scientifico Disciplinari di base e caratterizzanti con i Professori di I e II fascia afferenti al Dipartimento o ad altri Dipartimenti, sia nell'ambito dell'impegno orario d'obbligo sia, eventualmente, con affidamento retribuito.

I Dipartimenti attribuiscono affidamenti di insegnamenti ai Ricercatori a tempo indeterminato afferenti al Dipartimento o ad altri Dipartimenti dell'Ateneo, previa loro disponibilità, nei casi in cui non sia possibile garantirne la copertura con Professori di I e II fascia, secondo le modalità di cui all'Art. 5, lettera a) del presente Regolamento.

Nel caso di assegnazione di un insegnamento ad un Docente afferente ad altro Dipartimento e/o inserimento di tale Docente nella composizione del Consiglio di Corso di studio, è necessario acquisire il preventivo parere favorevole di tale Dipartimento, secondo quanto previsto dall'art. 28, comma 2, del Regolamento Didattico di Ateneo. Al fine di favorire la massima copertura dei settori con docenza interna all'Ateneo i Dipartimenti dovranno favorire la massima integrazione possibile.

### **Art. 10**

#### **Registro delle Attività svolte dai Professori e dai Ricercatori**

Il Registro delle Attività svolte dai Professori e dai Ricercatori, anche in formato elettronico, è obbligatorio.

Ciascun Docente e Ricercatore provvede puntualmente alla compilazione del Registro delle Attività, annotandovi, secondo i criteri stabiliti dagli Organi Accademici, gli argomenti svolti nel corso degli insegnamenti assegnati, siano essi parte del Compito istituzionale o dati in affidamento.



Nello specifico, i Professori e Ricercatori sono tenuti ad autocertificare lo svolgimento delle attività di cui all'articolo 2 e dei compiti organizzativi interni specificando i giorni e la durata delle attività. Il Direttore del Dipartimento effettuerà verifiche periodiche del Registro nelle forme più idonee.

Il Registro deve essere consegnato alla segreteria del presidio di Dipartimento entro il 15 ottobre di ogni anno rispetto all'AA precedente. Successivamente il Direttore di Dipartimento avvierà le operazioni di verifica dello stesso controllando che le ore di attività didattica svolte dal Docente siano state pari al numero minimo di ore previsto nella programmazione e apporrà il visto al Registro che verrà conservato nell'archivio dell'Ateneo.

È compito del Direttore segnalare annualmente al Rettore i nominativi dei Professori e dei Ricercatori che non provvedono ad espletare tali obblighi.

Le eventuali situazioni di inadempienza possono dare luogo all'avvio di procedimenti disciplinari.

Il non assolvimento degli impegni nella misura oraria prevista ai sensi di legge è elemento di valutazione ai fini della attribuzione degli scatti stipendiali triennali previsti dalla normativa in vigore. Nei casi di particolare inadempienza si applicano le disposizioni in materia disciplinare di cui ai pertinenti articoli dello Statuto e del Regolamento generale dell'Ateneo

#### **Art. 11**

#### **Autorizzazione a svolgere attività didattica presso altro Ateneo**

I Professori e i Ricercatori che intendono prestare attività didattica retribuita o non retribuita all'esterno dell'Ateneo, ma al di fuori dei compiti loro assegnati dal Dipartimento a cui afferiscono, devono chiederne preventivamente il nulla-osta al Consiglio di Dipartimento.

I Professori e i Ricercatori possono richiedere il nulla-osta per insegnamenti ufficiali fuori sede solo dopo l'approvazione della programmazione didattica di Ateneo e per un impegno massimo di 60 ore.

L'autorizzazione a svolgere insegnamenti presso altri Atenei è subordinata all'assolvimento dei fabbisogni didattici richiesti dall'Ateneo, inoltre non può essere concessa in presenza di limitazione della riduzione del carico didattico previsto dall'art. 7.

#### **Art. 12**

#### **Compiti didattici eccedenti il compito istituzionale dei Professori**

Ai Professori possono essere affidati, previo loro consenso, Corsi e moduli curriculari eccedenti il compito istituzionale come definito all'art. 3, lettera a), compatibilmente con la programmazione didattica.

Per i Professori di I e II fascia l'affidamento di insegnamenti eccedenti l'obbligo didattico potrà avvenire unicamente nel caso in cui assolvano l'intero obbligo didattico mediante didattica frontale nei Corsi di laurea triennale e magistrale o a ciclo unico.

I compiti didattici per attività didattica complessivamente assegnati oltre i compiti didattici istituzionali non possono superare i seguenti limiti:

- Professori a tempo pieno: 80 ore, incrementabile a 110 ore unicamente nel caso di insegnamenti nell'ambito dei Corsi di Formazione per l'insegnamento;
- Professori a tempo definito: 60 ore.

#### **Art. 13**

#### **Affidamento di corsi e moduli curriculari ai Ricercatori a tempo indeterminato**

Ai Ricercatori a tempo indeterminato possono essere affidati, con il loro consenso e fermo restando l'inquadramento e trattamento giuridico ed economico, corsi e moduli curriculari compatibilmente con la programmazione didattica definita dai Dipartimenti.

I corsi e moduli curriculari svolti come attività didattica frontale possono essere svolti anche a parziale sostituzione delle attività didattiche integrative di cui all'art. 5 lettera a).

Nel caso di affidamento di Corsi o moduli curriculari, ai Ricercatori a tempo indeterminato è attribuito il titolo di Professore aggregato per l'anno accademico in cui essi svolgono tali corsi e moduli. Il titolo



è conservato altresì nei periodi di congedo straordinario per motivi di studio di cui il Ricercatore usufruisce nell'anno successivo a quello in cui ha svolto tali corsi e moduli.

#### **Art. 14**

##### **Compiti didattici eccedenti il compito istituzionale dei Ricercatori a tempo indeterminato**

L'affidamento ai Ricercatori di ruolo di attività di didattica frontale eccedente il loro compito istituzionale può aver luogo solamente se quest'ultimo è completamente assolto e può essere retribuito, previa verifica delle disponibilità di bilancio e secondo i parametri definiti dal Consiglio di Amministrazione.

I compiti didattici complessivamente assegnati oltre i compiti istituzionali non possono superare 80 ore (60 ore per il regime a tempo definito) incrementabile a 110 ore (90 ore per il regime a tempo definito) unicamente nel caso di insegnamenti nell'ambito dei Corsi di Formazione per l'insegnamento. Le attività didattiche eccedenti al compito istituzionale devono essere organizzate in fase di programmazione didattica.

#### **Art. 15**

##### **Compiti didattici eccedenti il compito istituzionale dei Ricercatori a tempo determinato**

L'affidamento ai Ricercatori a tempo determinato di attività didattica frontale eccedente il loro compito istituzionale, può avere luogo solo se quest'ultimo è completamente assolto, nonché previa motivata deroga disposta ai sensi dell'art. 6 del presente Regolamento.

I Ricercatori a tempo determinato possono svolgere attività didattica ulteriore rispetto al compito istituzionale di natura curricolare o extra-curricolare, nonché attività didattica nei master, nei dottorati, nei corsi di perfezionamento, nei corsi per la formazione degli insegnanti e nei corsi intensivi estivi attivati dall'Ateneo, per un massimo di 60 ore incrementabile a 90 ore unicamente nel caso di insegnamenti nell'ambito dei Corsi di Formazione per l'insegnamento o di insegnamenti ad essi assimilabili.

Tali attività didattiche non concorrono all'assolvimento del compito istituzionale come definito all'art. 6 e possono essere retribuite previa verifica della disponibilità di bilancio e secondo i parametri definiti dal Consiglio di amministrazione.

#### **Art. 16**

##### **Congedi per motivi di studio**

I Professori e i Ricercatori che intendono richiedere il congedo per motivi di studio, devono presentare domanda al Rettore e al Direttore di Dipartimento in fase di programmazione didattica e comunque entro la fine del mese di febbraio antecedente all'anno in cui si intende effettuare il congedo per motivi di studio, indicando le motivazioni della richiesta, le possibili ricadute sull'attività didattica e di ricerca dell'Ateneo, le ragioni di incompatibilità con lo svolgimento dell'ordinaria attività didattica.

Il Dipartimento, in sede di programmazione didattica, verifica la sostenibilità di tali richieste con il piano dell'offerta didattica e sulla base del presupposto che la concessione del congedo non potrà comportare maggiori oneri per l'Ateneo rispetto al budget riconosciuto.

Il Rettore, dopo l'approvazione da parte degli organi di Ateneo della programmazione didattica, valutato il parere del Dipartimento, si esprime sulla richiesta di congedo.

#### **Art. 17**

##### **Norme finali e transitorie**

Il presente Regolamento disciplina i compiti didattici e di servizio agli studenti dei Professori e Ricercatori a decorrere dall'a.a. 2020/21.

Il presente Regolamento approvato dai competenti organi accademici è emanato con decreto del Rettore ed è reso pubblico all'Albo di Ateneo e sul sito web istituzionale. Per tutto quanto non espressamente previsto trovano applicazione le norme di legge vigenti in materia, lo Statuto e le disposizioni regolamentari interne.



## **REGOLAMENTO DI ATENEO PER IL RECLUTAMENTO DEI RICERCATORI A TEMPO DETERMINATO DI CUI ALL'ART. 24 DELLA LEGGE N. 240 DEL 30.12.2010**

Emanato con DR. 424 /2012 prot. n.19135 /I/003 del 1.10.2012 e ss.mm.ii

### **Articolo 1**

#### **Ambito di applicazione e finalità**

1. Il presente Regolamento disciplina la modalità di reclutamento di ricercatori a tempo determinato di cui all'art. 24 della Legge n. 240/2010 nel rispetto dei principi enunciati dalla Carta europea dei ricercatori (raccomandazione della Commissione delle Comunità europee n. 251 dell'11.03.2005).

### **Articolo 2**

#### **Natura del rapporto**

1. Il rapporto di lavoro che si instaura tra l'Università degli Studi di Bergamo e il ricercatore è di tipo subordinato a tempo determinato ed è regolato dalla normativa vigente in materia, anche per quanto attiene il trattamento fiscale, assistenziale e previdenziale.
2. L'Università provvede inoltre alla copertura assicurativa espressamente prevista dalla legge.

### **Articolo 3**

#### **Tipologie contrattuali**

1. L'Università può attivare le seguenti tipologie contrattuali:
  - tipologia A (contratti di cui alla lettera a), comma 3, art. 24 della Legge 240/2010): contratti di durata triennale prorogabili per soli due anni, per una sola volta, previa positiva valutazione delle attività didattiche e di ricerca svolte, effettuata sulla base di modalità, criteri e parametri definiti con D.M. n. 242 del 24.05.2011 e possono essere stipulati con il medesimo soggetto anche in sedi diverse;
  - tipologia B (contratti di cui alla lettera b), comma 3, art. 24 della Legge 240/2010): contratti di durata triennale non rinnovabili, riservati a candidati che abbiano usufruito di contratti triennali, di tipologia A, ovvero che abbiano conseguito l'abilitazione scientifica nazionale alle funzioni di professore di prima o di seconda fascia di cui all'articolo 16 della legge n. 240/2010, ovvero in possesso del titolo di specializzazione medica, ovvero che, per almeno tre anni anche non consecutivi, abbiano usufruito di assegni di ricerca ai sensi dell'articolo 51, comma 6, della legge 27 dicembre 1997, n. 449, o di assegni di ricerca di cui all'articolo 22 della presente legge, o di borse post-dottorato ai sensi dell'articolo 4 della legge 30 novembre 1989, n. 398, ovvero di analoghi contratti, assegni o borse in atenei stranieri.
2. I contratti di tipologia A possono prevedere il regime di tempo pieno o tempo definito; i contratti di tipologia B sono stipulati esclusivamente con il regime di tempo pieno.
3. L'impegno annuo complessivo per lo svolgimento delle attività di didattica, di didattica integrativa e di servizio agli studenti è pari a 350 ore per il regime di tempo pieno e a 200 ore per il regime di tempo definito.

### **Articolo 4**

#### **Programmazione e modalità di finanziamento**

1. La copertura di posti di ricercatore a tempo determinato viene finanziata con fondi di Ateneo nell'ambito della programmazione annuale e triennale del fabbisogno di personale.
2. La programmazione viene effettuata sulla base delle linee di indirizzo approvate dal Consiglio di Amministrazione previo parere del Senato Accademico.
3. Il Consiglio di Dipartimento, sulla base delle linee di indirizzo approvate, formula una proposta di programmazione acquisendo eventuale parere dei Consigli di Corso di studio afferenti al Dipartimento.
4. Acquisite le proposte dei Dipartimenti, il Rettore formula una proposta di programmazione da sottoporre al parere obbligatorio del Senato Accademico ed all'approvazione del Consiglio di Amministrazione.



5. Il reclutamento può anche avvenire nell'ambito di specifici progetti di ricerca, finanziati, totalmente o in parte, da soggetti terzi, sia pubblici che privati.

6. La copertura di posti può avvenire anche con fondi provenienti da soggetti terzi, sia pubblici che privati, nel quadro di specifici rapporti convenzionali, di importo non inferiore al costo quindicennale per i posti di tipologia B, ovvero di importo e durata pari a quella del contratto per i posti di tipologia A.

### **Art. 5**

#### **Procedura di attivazione dei contratti di tipologia A e B**

1. Ciascun Dipartimento, nell'ambito della programmazione annuale e triennale del fabbisogno del personale di cui ai commi 1, 2, 3 e 4 del precedente art. 4, richiede agli Organi di Governo la copertura di posizioni di ricercatore a tempo determinato di tipologia A e B.

2. Il Consiglio di Amministrazione, tenuto conto delle risorse disponibili e acquisito il parere del Senato Accademico, delibera in merito.

3. I Dipartimenti sottopongono al Consiglio di Amministrazione le proposte di attivazione di posti di ricercatore a tempo determinato il cui finanziamento è assicurato in parte o totalmente da fondi esterni così come previsto ai commi 5 e 6 del precedente articolo 4.

4. La delibera del Consiglio di Dipartimento che propone l'istituzione dei posti deve indicare:

- specificazione del settore concorsuale e di un eventuale profilo esclusivamente tramite indicazione di uno o più settori scientifico-disciplinari;
- Dipartimento di afferenza;
- sede di svolgimento delle attività;
- programma di ricerca;
- attività didattiche previste dal contratto, anche integrative e di servizio agli studenti e caratteristiche dell'attività di ricerca;
- tipologia di contratto da attivare tra le due proposte all'art. 3;
- regime di impegno (tempo pieno o tempo definito) per i soli contratti di tipologia A;
- requisiti per l'ammissione alla procedura;
- eventuale numero massimo di pubblicazioni che i candidati possono presentare ai fini della selezione (in ogni caso non inferiore a dodici);
- eventuale prova orale volta ad accertare la conoscenza di una lingua straniera e specificazione della lingua stessa;
- copertura finanziaria del costo complessivo del posto da coprire;
- trattamento economico spettante al Ricercatore ai sensi di quanto previsto dall'art 13 del presente Regolamento.

### **Articolo 6**

#### **Procedura selettiva**

1. L'assunzione dei Ricercatori a tempo determinato avviene mediante procedure selettive che assicurino la valutazione comparativa dei candidati e la pubblicità degli atti.

2. La selezione avviene previa pubblicazione, sulla Gazzetta Ufficiale, sul sito di Ateneo e sui siti del Ministero e dell'Unione Europea, di un bando emanato con decreto rettorale. La scadenza del bando è fissata con decorrenza di 30 giorni da quello successivo alla data della sua pubblicazione in Gazzetta Ufficiale.

3. Il bando di selezione deve contenere:

- tipologia del contratto da attivare tra le due proposte all'art. 3;
- oggetto del contratto;
- regime di impegno (tempo pieno o tempo definito) per i soli contratti di tipologia A;
- specificazione del settore concorsuale e di un eventuale profilo esclusivamente tramite indicazione di uno o più settori scientifico-disciplinari;
- Dipartimento di afferenza;
- sede di svolgimento delle attività;
- programma di ricerca;
- attività didattiche previste dal contratto, anche integrative e di servizio agli studenti e caratteristiche dell'attività di ricerca;
- requisiti per l'ammissione alla procedura;



- eventuale numero massimo di pubblicazioni che i candidati possono presentare ai fini della selezione (in ogni caso non inferiore a dodici);
- eventuale prova orale volta ad accertare la conoscenza di una lingua straniera e specificazione della lingua stessa;
- modalità di selezione;
- termini per la presentazione delle domande di partecipazione;
- previsione di modalità di trasmissione telematica delle candidature nonché, per quanto possibile, dei titoli e delle pubblicazioni;
- cause di esclusione dalla procedura di selezione;
- trattamento economico spettante al Ricercatore ai sensi di quanto previsto dall'art 13 del presente Regolamento;
- diritti e doveri del Ricercatore a tempo determinato.

### **Articolo 7**

#### **Requisiti per la partecipazione alla selezione**

1. Alle procedure di selezione sono ammessi i candidati, anche cittadini di Paesi non appartenenti all'Unione Europea, in possesso di:

- dottorato di ricerca (o titolo equivalente) conseguito in Italia o all'estero;
- con esclusivo riferimento ai contratti di tipologia B sono ammessi alla selezione i candidati che abbiano usufruito di contratti triennali, di tipologia A, ovvero che abbiano conseguito l'abilitazione scientifica nazionale alle funzioni di professore di prima o di seconda fascia di cui all'articolo 16 della legge n. 240/2010, ovvero in possesso del titolo di specializzazione medica, ovvero che, per almeno tre anni anche non consecutivi, abbiano usufruito di assegni di ricerca ai sensi dell'articolo 51, comma 6, della legge 27 dicembre 1997, n. 449, o di assegni di ricerca di cui all'articolo 22 della presente legge, o di borse post-dottorato ai sensi dell'articolo 4 della legge 30 novembre 1989, n. 398, ovvero di analoghi contratti, assegni o borse in atenei stranieri.

2. Tali requisiti devono essere posseduti alla data di scadenza del termine utile per la presentazione delle domande di ammissione alla selezione.

3. Alla procedura selettiva non sono ammessi i professori universitari di prima o seconda fascia e ricercatori già assunti a tempo indeterminato, ancorché cessati dal servizio.

4. Non possono partecipare i candidati che abbiano un grado di parentela, o affinità, fino al quarto grado compreso, con un professore appartenente al dipartimento che effettua la chiamata ovvero con il Rettore, con il Direttore Generale o con un componente del Consiglio di Amministrazione dell'Ateneo.

5. Non sono altresì ammessi coloro che abbiano avuto contratti in qualità di assegnista di ricerca e di ricercatore a tempo determinato ai sensi degli artt. 22 e 24 della Legge 240/2010 presso l'Università degli Studi di Bergamo o presso altre Università italiane, statali, non statali o telematiche, nonché presso gli enti di cui all'art. 22, comma 1, della Legge 240/2010 per un periodo che, sommato alla durata del contratto previsto dal bando di concorso, superi complessivamente i 12 anni anche non continuativi.

Ai fini della durata dei predetti rapporti non rilevano i periodi trascorsi in aspettativa per maternità o per motivi di salute secondo la normativa vigente.

6. L'esclusione dalla procedura di selezione è disposta con motivato decreto del Rettore e notificata all'interessato.

### **Art. 8**

#### **Presentazione delle domande**

1. Le domande di partecipazione alla procedura selettiva dovranno essere indirizzate al Magnifico Rettore in plico chiuso, mediante consegna a mano o tramite raccomandata con avviso di ricevimento ovvero tramite procedura informatizzata ove prevista dal bando.

2. Il termine utile per la presentazione delle domande non potrà essere inferiore a 30 giorni naturali e consecutivi decorrenti dal giorno successivo a quello della pubblicazione dell'avviso sulla Gazzetta Ufficiale. Qualora il termine di scadenza cada in giorno festivo la stessa è posticipata al primo giorno lavorativo successivo.

3. Non saranno prese in considerazione le domande pervenute oltre il termine di scadenza stabilito dal bando. In caso di spedizione per posta farà fede il timbro dell'Ufficio Postale accettante.



4. Alla domanda di partecipazione alla procedura dovranno essere allegati:
- fotocopia di un documento di riconoscimento in corso di validità;
  - curriculum della propria attività didattica e scientifica;
  - pubblicazioni e lavori che il candidato intende far valere ai fini della procedura, secondo quanto specificamente indicato nel bando;
  - dichiarazione sostitutiva di certificazione ai sensi degli artt. 46 e 47 del D.P.R. n. 445/2000 e successive modificazioni attestante fatti, stati e qualità personali.
5. Non saranno prese in considerazione le pubblicazioni e i lavori inviati dopo il termine utile per la presentazione delle domande.

### **Articolo 9**

#### **Commissione di valutazione**

- La Commissione di valutazione è nominata dal Rettore con proprio decreto, secondo le modalità descritte nei successivi commi del presente articolo, dopo la scadenza del termine per la presentazione delle istanze. Nella costituzione della Commissione deve essere rispettato il principio delle pari opportunità tra uomini e donne, ove possibile.
- La composizione della Commissione è resa pubblica tramite pubblicazione sul sito web dell'Ateneo del Decreto rettorale di nomina. Dalla data di pubblicazione decorre il termine di dieci giorni per l'eventuale riconsiderazione dei commissari da parte dei candidati.
- La Commissione è composta da tre professori in servizio di prima e seconda fascia, o di ruolo equivalente, appartenenti allo stesso settore concorsuale oggetto della procedura.
- La maggioranza dei componenti della Commissione deve essere costituita da soggetti esterni all'Università degli Studi di Bergamo, da individuarsi tra docenti, di comprovato riconoscimento internazionale e/o nazionale oppure di prestigio scientifico, appartenenti ad altri Atenei italiani o stranieri.
- I componenti della Commissione provenienti da Atenei italiani devono essere inquadrati nel settore concorsuale per cui è bandita la procedura.
- La nomina di componenti provenienti dall'estero è subordinata alla verifica da parte del Consiglio di Dipartimento circa la corrispondenza della qualifica al titolo italiano di professore di prima o seconda fascia e la riconducibilità dell'attività del prescelto al settore concorsuale oggetto della selezione. L'equivalenza della posizione ricoperta dal soggetto designato è stabilita con riferimento alle tabelle di corrispondenza fra posizioni accademiche pubblicate con Decreto Ministeriale, salvo il caso di proposta di soggetto di comprovato riconoscimento internazionale oppure di prestigio scientifico, che sarà adeguatamente motivato dal Dipartimento.
- Il Dipartimento delibera la proposta, secondo quanto stabilito nei commi successivi, tempestivamente a seguito della scadenza del termine per la presentazione delle domande.
- Dei tre componenti della Commissione uno è proposto direttamente dal Consiglio del Dipartimento che ha richiesto la copertura del posto; tale proposta non è vincolante per la successiva nomina. I restanti due componenti, comunque esterni all'Ateneo, sono individuati tramite sorteggio, all'interno di una lista di nomi, proposta dal Dipartimento, almeno doppia rispetto ai posti da sorteggiare.
- Le operazioni di sorteggio sono effettuate, anche con modalità informatiche, ad opera di una Commissione, nominata dal Rettore, composta da un suo delegato con funzioni di presidente, assistito da due funzionari dell'Amministrazione. Delle operazioni di sorteggio effettuate viene redatto apposito verbale.
- Il Rettore nomina la Commissione di valutazione tenendo conto del nominativo direttamente proposto dal Dipartimento e dei risultati del sorteggio. Nella costituzione della Commissione deve essere rispettato il principio delle pari opportunità tra uomini e donne, ove possibile.
- Non possono far parte della Commissione i professori che hanno ottenuto una valutazione negativa ai sensi dell'art. 6, comma 7, della Legge 240/2010.
- L'incarico di commissario in un concorso presso l'Ateneo è limitato a due procedure all'anno, eventualmente estendibile a un numero massimo di tre per i settori di ridotta consistenza numerica a livello nazionale.
- All'atto dell'accettazione dell'incarico, ciascun soggetto aspirante commissario è tenuto a dichiarare l'assenza di situazioni di incompatibilità ai sensi dell'art. 35-bis del D.Lgs. n. 165/2001.



14. A seguito della nomina, ciascun commissario dichiara l'assenza di situazioni di incompatibilità tra se stesso e gli altri componenti nonché con i candidati nell'ambito della procedura, ai sensi degli articoli 51 e 52 del codice di procedura civile. Il componente della Commissione che si trovi in una situazione di conflitto di interessi, anche solo potenziale, è tenuto ad astenersi e a segnalare tale situazione. Il principio di astensione deve essere applicato tutte le volte che possa manifestarsi un sospetto di violazione dei principi di imparzialità, di trasparenza e di parità di trattamento.
15. Le eventuali modifiche dello stato giuridico intervenute successivamente al decreto di nomina della Commissione non incidono sulla qualità di componente.
16. La rinuncia alla nomina o le dimissioni di un commissario per sopravvenuti impedimenti devono essere adeguatamente motivate e documentate e hanno effetto solo dopo il provvedimento di accettazione da parte del Rettore, che, su proposta del Consiglio di Dipartimento, provvede alla sostituzione secondo la procedura prevista dal presente articolo.
17. La Commissione individua al suo interno un Presidente ed un Segretario verbalizzante; svolge i lavori in modo collegiale, assumendo le proprie deliberazioni a maggioranza assoluta e può altresì avvalersi di strumenti telematici di lavoro collegiale.
18. La Commissione, a pena di decadenza, si riunisce la prima volta entro 30 giorni dalla data di scadenza del termine per la presentazione delle istanze di ricasazione dei Commissari, tranne casi di motivata impossibilità, e conclude i propri lavori entro tre mesi dal decreto di nomina del Rettore.
19. Il Rettore può prorogare per una sola volta e per non più di un mese il termine per la conclusione dei lavori della Commissione per comprovati motivi segnalati dal Presidente. Decorso il termine per la conclusione dei lavori senza la consegna degli atti ovvero in caso di decadenza, il Rettore provvederà a sciogliere la Commissione e a nominarne una nuova in sostituzione della precedente.
20. Nel caso in cui il Rettore riscontri irregolarità nello svolgimento della selezione, restituisce con provvedimento motivato gli atti alla Commissione, assegnandole un termine per provvedere alle eventuali modifiche.
21. Gli atti sono approvati con decreto rettorale di norma entro trenta giorni dalla consegna agli uffici dell'Amministrazione.
22. La relazione finale riassuntiva dei lavori ed i relativi allegati vengono pubblicati sul sito web dell'Ateneo e trasmessi al Dipartimento interessata ai fini della proposta di chiamata di competenza.

#### **Art. 10**

##### **Modalità di svolgimento della procedura selettiva**

1. La procedura di selezione si svolge secondo le seguenti modalità:
  - a) Valutazione preliminare dei candidati, con motivato giudizio analitico sui titoli, sul curriculum e sulla produzione scientifica, ivi compresa la tesi di dottorato, secondo criteri e parametri, riconosciuti anche in ambito internazionale, individuati con D.M. n. 243 del 25.05.2011 e fatti propri dalla Commissione giudicatrice di cui all'art. 9. La Commissione, all'atto dell'insediamento, definisce nel dettaglio i criteri da utilizzare per la valutazione preliminare e per l'attribuzione di un punteggio ai titoli e a ciascuna delle pubblicazioni presentate dai candidati ammessi alla discussione pubblica, sempre tenendo conto dei parametri individuati dal D.M. n. 243 del 25.05.2011.
  - b) A seguito della valutazione preliminare i candidati comparativamente più meritevoli sono ammessi alla discussione pubblica dei titoli e della produzione scientifica, nella misura percentuale indicata nel bando, compresa tra il 10 e il 20 per cento dei candidati stessi, e comunque non inferiore a sei unità. Qualora il numero di candidati fosse pari o inferiore a sei verranno tutti ammessi alla discussione durante la quale, laddove previsto dal bando, verrà accertata anche l'adeguata conoscenza di una lingua straniera.
  - c) Dopo la discussione, viene attribuito un punteggio ai titoli e a ciascuna delle pubblicazioni presentate dai candidati ammessi; sulla base del punteggio attribuito viene individuato il vincitore.

#### **Art. 11**

##### **Deroghe**

1. Ai fini dell'attivazione di un posto di Ricercatore a tempo determinato di tipologia A, il Consiglio di Amministrazione, sentito il Senato Accademico, può motivatamente individuare candidati che siano già stati sottoposti a un procedimento di valutazione da parte del Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca o da organismi dell'Unione Europea nell'ambito di procedure di



finanziamento competitivo basate sulla qualità e sulla competenza, il cui esito prevede espressamente la stipula di un contratto per prestazione di lavoro e la possibilità di svolgere l'attività presso l'Università degli Studi di Bergamo.

2. Qualora compatibile con la disciplina vigente, il trattamento economico corrisponde a quello previsto dal contratto individuale già precedentemente sottoscritto dal Ricercatore.

### **Articolo 12 Chiamata**

1. Conclusa la procedura, il Consiglio di Dipartimento, entro 60 giorni dall'approvazione degli atti, propone al Consiglio di Amministrazione la chiamata del candidato selezionato.

2. La delibera di proposta del Dipartimento è adottata a maggioranza assoluta dei professori di I e II fascia.

3. La chiamata è approvata dal Consiglio di Amministrazione che autorizza la stipula del contratto di lavoro che decorrerà, di norma, dal primo giorno del primo mese utile.

### **Articolo 13 Stipula del contratto: oggetto e durata**

1. Il vincitore della selezione stipula un contratto di lavoro subordinato a tempo determinato sottoscritto dal Rettore.

2. I contratti di tipologia A hanno durata triennale e sono prorogabili per due anni previa positiva valutazione delle attività didattiche e di ricerca svolte.

3. I contratti di tipologia B hanno durata triennale e non sono rinnovabili.

4. Il contratto deve contenere le seguenti indicazioni:

- data di inizio e di termine del rapporto di lavoro;
- regime di impegno;
- trattamento economico;
- trattamento previdenziale e assicurativo;
- indicazione delle prestazioni richieste;
- Dipartimento di afferenza;
- macrosettore concorsuale e settore concorsuale di riferimento.

5. E' previsto un periodo di prova della durata di 6 mesi; la valutazione positiva o negativa in ordine al suo superamento compete all'organo collegiale deliberante del Dipartimento interessato; il periodo di prova non può essere rinnovato o prorogato alla sua scadenza.

6. Nel corso del periodo di prova ciascuna delle parti può motivatamente recedere dal rapporto, in qualsiasi momento e senza obbligo di preavviso.

7. Nel caso di anticipata cessazione dal rapporto, il ricercatore è tenuto a dare un preavviso di 30 giorni. Il termine di preavviso decorre dal primo giorno o dal giorno 16 di ciascun mese. In caso di mancato preavviso l'Amministrazione ha il diritto di trattenere al dipendente un importo corrispondente alla retribuzione per il periodo di preavviso non dato.

### **Articolo 14 Rapporto di lavoro**

1. Ai fini della rendicontazione dei progetti di ricerca, la quantificazione figurativa delle attività annue di ricerca, di studio e di insegnamento, con i connessi compiti preparatori, di verifica e organizzativi, è pari a 1500 ore per i Ricercatori a tempo pieno e a 750 ore per i Ricercatori a tempo definito. L'impegno annuo complessivo per lo svolgimento delle attività di didattica, di didattica integrativa e di servizio agli studenti è pari a 350 ore per il regime di tempo pieno e a 200 ore per il regime di tempo definito.

2. Il Ricercatore a tempo determinato, indipendentemente dalla tipologia di contratto:

- svolge attività di ricerca scientifica nell'ambito del settore concorsuale che ne identifica il profilo;
- svolge attività didattica, nel rispetto della normativa vigente e dei Regolamenti d'Ateneo, secondo le determinazioni dei competenti Organi;
- partecipa alle Commissioni di verifica del profitto degli studenti e di prova finale per il conseguimento del titolo di studio rilasciato dall'Università, anche seguendo lo svolgimento delle tesi;
- svolge compiti di tutorato e compiti di orientamento nei confronti degli studenti ai fini della predisposizione del piano di studi, fissando un calendario di ricevimento;



- può assumere funzioni di responsabilità su progetti di ricerca nel rispetto della normativa vigente;
  - partecipa alle attività del Dipartimento e alle riunioni delle Commissioni didattiche secondo le modalità disciplinate negli specifici Regolamenti.
3. L'autocertificazione dell'attività didattica, di didattica integrativa e di servizio agli studenti avviene tramite compilazione del registro delle lezioni (per attività di didattica frontale) e di eventuali ed ulteriori registri (per tutte le altre attività connesse alla didattica).
4. Il Ricercatore a tempo determinato è sottoposto ai controlli sanitari previsti dal D.Lgs. n. 81/2008.
5. La competenza disciplinare è regolata dall'art. 10 della Legge 240/2010 e dall'art. 32 dello Statuto.

### **Articolo 15**

#### **Trattamento economico**

1. Il trattamento economico spettante ai destinatari di contratti di tipologia A è pari al trattamento iniziale spettante al ricercatore confermato a seconda del regime di impegno.
2. Per i titolari di contratti di tipologia B il trattamento economico è pari a quello iniziale spettante al ricercatore confermato a tempo pieno elevato fino a un massimo del 30 per cento.
3. Il trattamento economico è indicato nel bando di selezione.
4. Al ricercatore si applica il trattamento previdenziale ed assistenziale previsto dalle vigenti disposizioni normative per i rapporti di lavoro subordinato a tempo determinato.

### **Articolo 16**

#### **Regime delle incompatibilità e svolgimento di ulteriori incarichi**

1. I contratti di cui al presente Regolamento sono incompatibili con:
  - qualsiasi altro rapporto di lavoro subordinato presso soggetti pubblici o privati, nel caso di ricercatori con contratto a tempo pieno;
  - titolarità di assegni di ricerca anche presso altre Università;
  - borse di dottorato o post-dottorato;
  - qualsiasi borsa di studio o assegno, in generale, a qualunque titolo conferiti.
2. Ai ricercatori è consentito lo svolgimento di incarichi extralavorativi, nei limiti di quanto disposto dal Regolamento di Ateneo per lo svolgimento di incarichi e attività esterne dei professori e ricercatori.
3. I contratti di cui al presente Regolamento non danno luogo a diritti in ordine all'accesso ai ruoli universitari, salvo quanto disposto dall'art. 24, commi 5 e 5bis della L. 240/2010.
4. L'espletamento dei contratti di cui al presente Regolamento costituisce titolo preferenziale nei concorsi per l'accesso alle Pubbliche Amministrazioni.

### **Articolo 17**

#### **Dipendenti pubblici**

1. Per tutto il periodo di durata dei contratti di cui al presente articolo i dipendenti delle Pubbliche Amministrazioni sono collocati, senza assegni né contribuzioni previdenziali, in aspettativa ovvero in posizione di fuori ruolo nei casi in cui tale posizione sia prevista dagli ordinamenti di appartenenza.

### **Articolo 18**

#### **Valutazione e proroga del contratto di tipologia A**

1. La valutazione delle attività didattiche e di ricerca svolte dai titolari di contratti avviene secondo i criteri e i parametri stabiliti dall'art. 2 del D.M. n. 242 del 24.05.2011 ed è presupposto necessario per l'eventuale proroga del contratto.
2. Nell'ambito delle risorse disponibili per la programmazione, il Dipartimento che ha formulato la proposta di chiamata del titolare del contratto di tipologia A può, con il consenso dell'interessato, proporre, nei sei mesi precedenti la scadenza del contratto, la proroga dello stesso per una sola volta e per soli due anni, motivandola con riferimento ad esigenze di didattica e di ricerca.
3. Il Rettore, su proposta del Dipartimento che ha attivato il contratto, nomina una Commissione di valutazione composta da tre membri, scelti tra i professori di prima e seconda fascia, di cui almeno uno appartenente allo stesso settore concorsuale o settore scientifico-disciplinare oggetto dell'attività di ricerca.



4. La Commissione individua al suo interno un Presidente ed un Segretario verbalizzante e svolge i lavori in modo collegiale, assumendo le proprie deliberazioni a maggioranza assoluta; può altresì riunirsi con modalità telematica.
5. Nel caso in cui la Commissione non concluda i lavori, salvo casi di motivato impedimento, entro 30 giorni dalla nomina, il Rettore nomina, sentito il Dipartimento, una nuova Commissione in sostituzione della precedente.
6. La valutazione della Commissione ha come oggetto l'adeguatezza dell'attività di ricerca e didattica svolta dal ricercatore in relazione a quanto stabilito nel contratto che si intende prorogare.
7. In caso di esito positivo della valutazione, la proposta di proroga, unitamente alla relazione del Dipartimento e alla valutazione della Commissione, è sottoposta all'approvazione del Consiglio di Amministrazione che delibera entro il termine di scadenza del contratto da prorogare.

### **Articolo 19**

#### **Valutazione ai fini dell'inquadramento nel ruolo dei professori associati**

1. Nell'ambito delle risorse disponibili per la programmazione, nel terzo anno del contratto di tipologia B l'Università valuta il ricercatore, che abbia conseguito l'abilitazione scientifica di cui all'art. 16 della Legge 240/2010, ai fini della chiamata nel ruolo di professore associato, ai sensi dell'art. 18 della citata Legge.
2. La valutazione delle attività didattiche e di ricerca svolte dai titolari di contratti avviene secondo i criteri e i parametri stabiliti dal D.M. n. 344 del 4.8.2011 e s.m.i..
3. Nel terzo anno del contratto, il Dipartimento di afferenza del ricercatore, verificato il conseguimento dell'abilitazione, avvia la procedura di cui al comma 1 proponendo i nominativi dei componenti della Commissione di valutazione. Tale proposta non è vincolante per la successiva nomina.
4. La Commissione, nominata con decreto rettorale, è composta da tre membri, scelti tra professori di prima fascia in servizio, in maggioranza esterni all'Ateneo, appartenenti allo stesso settore concorsuale oggetto dell'attività di ricerca. Nella costituzione della Commissione deve essere rispettato il principio delle pari opportunità tra uomini e donne, ove possibile.
5. Non possono far parte della Commissione i docenti membri della commissione per l'Abilitazione Scientifica Nazionale che ha valutato il candidato.
6. La Commissione individua al suo interno un Presidente ed un Segretario verbalizzante e svolge i lavori in modo collegiale, assumendo le proprie deliberazioni a maggioranza assoluta; può altresì riunirsi con modalità telematica.
7. Nel caso in cui la Commissione non concluda i lavori, salvo casi di motivato impedimento, entro il termine assegnato, il Rettore nomina, sentito il Dipartimento, una nuova Commissione in sostituzione della precedente.
8. Al termine dei lavori della Commissione, le risultanze della valutazione e la relazione del ricercatore, sono trasmessi al Dipartimento interessato.
9. La proposta di chiamata del Dipartimento è sottoposta all'approvazione del Consiglio di Amministrazione che delibera entro il termine di scadenza del contratto, previo parere del Senato Accademico.
10. In caso di esito positivo della valutazione e di approvazione della chiamata, il titolare del contratto, alla scadenza dello stesso, è inquadrato nel ruolo dei professori associati.
11. Nell'ambito delle risorse disponibili per la programmazione e nei limiti delle facoltà assunzionali previste per l'Ateneo, il Dipartimento, ha facoltà di proporre al Senato Accademico l'anticipazione, debitamente motivata, dell'inquadramento nel ruolo di professore associato, dopo il primo anno di contratto, previo esito positivo della procedura di valutazione.
12. Nel caso di procedure anticipate di cui al comma precedente, la valutazione comprenderà anche lo svolgimento di una prova didattica in forma orale nell'ambito del settore scientifico disciplinare di appartenenza del titolare del contratto. In questo caso, la Commissione individua gli argomenti oggetto della prova didattica, che saranno resi noti al candidato entro due giorni prima dello svolgimento della stessa. La prova didattica potrà essere effettuata anche con modalità telematiche.



## **Articolo 20**

### **Norme transitorie e finali - Entrata in vigore**

1. Per tutto quanto non esplicitamente disciplinato nel presente Regolamento si rinvia alla normativa vigente per le materie trattate.
2. Il presente Regolamento modificato è emanato con decreto del Rettore e pubblicato sul sito web dell'Università ed entra in vigore con decorrenza immediata.

## **CONVENZIONE QUADRO**

### **TRA**

L'Università degli studi di Bergamo, con sede in via Salvecchio 19, 24129 Bergamo, codice fiscale 80004350163, partita IVA 01612800167, ai fini del presente atto rappresentata dal Rettore, prof. Remo Morzenti Pellegrini, (di seguito denominata "Università")

### **E**

La Comunità Montana Valtellina di Sondrio, con sede legale in via Nazario Sauro 33, 23100 Sondrio, codice fiscale 93001950141, partita IVA 00991340142, rappresentata dal Presidente pro-tempore Tiziano Maffezzini, in qualità di legale rappresentante (di seguito denominata "Comunità Montana")

### **PREMESSO**

- che l'Università e la Comunità Montana intendono instaurare un rapporto non episodico di collaborazione, nel quale possano essere integrate le attività di studio e ricerca condotte dalle Università. Il D.P.R. n. 382/80, a riguardo, prevede la possibilità di pervenire a forme di collaborazione tra università ed enti pubblici e privati, sia per la sperimentazione di nuove attività didattiche (art. 92), sia al fine di avvalersi di attrezzature e servizi logistici extrauniversitari per lo svolgimento di attività didattiche integrative di quelle universitarie, finalizzate al completamento della formazione accademica e professionale (art. 27);
- che la Comunità Montana è interessata a promuovere la collaborazione per attività di ricerca e di formazione;
- che la Comunità Montana e l'Università (di seguito "le parti") hanno già avviato una collaborazione in occasione del Progetto Emblematico Cariplo "Le Radici di un'Identità" e che si propongono di collaborare stabilmente sui temi della ricerca e della formazione in Valtellina;
- che è volontà delle parti individuare e promuovere le interazioni, sinergie e condivisioni di risorse umane e tecnologiche per conseguire risultati scientifici eccellenti e competitivi a livello nazionale e internazionale.

**Tutto ciò premesso**

### **SI CONVIENE E SI STIPULA QUANTO SEGUE**

#### **Art. 1**

##### **Obiettivi della convenzione quadro**

Le premesse costituiscono parte integrante della presente convenzione quadro.

La Comunità Montana e l'Università ritengono di reciproco interesse avviare una forma stabile di cooperazione per attività di studio/ricerca/formazione, con particolare riferimento ai seguenti settori:

- formazione universitaria, nelle attività dei corsi di laurea, (corsi tirocini, summer e winter school) e di alta formazione (Master, Corsi di Perfezionamento);
- ricerca scientifica, con una attenzione particolare rivolta ai temi della rigenerazione della montagna lombarda, con particolare riferimento agli aspetti relativi allo studio del patrimonio storico-culturale, paesaggistico e ambientale.

#### **Art. 2**

##### **Accordi esecutivi, ambiti e modalità della cooperazione**

Le modalità e i termini sulla base dei quali attivare la collaborazione saranno oggetto di specifici accordi esecutivi, volti a disciplinare organicamente i rapporti tra le parti che richiederanno la presente convenzione quadro.

Gli accordi esecutivi devono riguardare uno o più ambiti tra quelli indicati nell'art. 1 e devono specificare, eventualmente anche tramite allegato tecnico, le attività da realizzare, le fasi di attuazione, la tempistica, gli obiettivi, gli obblighi e gli oneri di ciascuna delle parti. Per poter procedere alla stipulazione degli accordi è necessaria la preventiva approvazione degli organi competenti di ciascuna delle parti che ne autorizzano la sottoscrizione.

### **Art. 3**

#### **Referenti**

Come indicato nel precedente art. 2, le forme di collaborazione sviluppate nell'ambito della convenzione saranno di volta in volta attivate tramite singoli accordi, che in ogni caso richiameranno la presente convenzione quadro. Per la definizione di tali accordi saranno individuati da entrambe le parti i rispettivi referenti.

La sostituzione dei referenti potrà avvenire per iniziativa di ciascuna delle parti, tramite comunicazione scritta alla controparte.

### **Art. 4**

#### **Oneri finanziari**

Dalla presente convenzione non derivano oneri finanziari a carico delle parti, salvo gli oneri fiscali previsti dal successivo art. 13. Ulteriori oneri finanziari possono essere definiti e concordati solo negli accordi esecutivi di cui al precedente art. 2.

### **Art. 5**

#### **Durata e rinnovo della convenzione quadro**

La presente convenzione quadro ha una durata di 4 (quattro) anni a decorrere dalla data della sottoscrizione di entrambe le parti ed è escluso il rinnovo tacito.

### **Art. 6**

#### **Recesso**

Ciascuna delle parti può recedere anticipatamente previa comunicazione scritta, da inviarsi con un preavviso di almeno trenta giorni, via P.E.C.. In ogni caso le attività in corso dovranno essere portate a compimento nei termini concordati, secondo i relativi accordi esecutivi stipulati.

### **Art. 7**

#### **Riservatezza**

Fatta salva la normativa vigente in materia di accesso, nonché quella relativa alla tutela della privacy, sicurezza dei dati e delle informazioni delle pubbliche amministrazioni, tutta la documentazione e le informazioni rese disponibili di cui le parti vengano in possesso sulla base della presente convenzione quadro devono essere considerate riservate.

Le parti si impegnano a far rispettare la riservatezza per le informazioni acquisite anche dai loro eventuali consulenti o collaboratori esterni che ne vengano a conoscenza.

Gli obblighi di riservatezza, di cui al presente articolo, sono da considerarsi vincolanti per tre anni dalla scadenza della presente convenzione quadro.

In caso di violazione della presente disposizione, la parte interessata potrà richiedere il risarcimento del danno.

### **Art. 8**

#### **Proprietà e diffusione dei risultati della presente convenzione quadro**

La titolarità e la diffusione dei risultati delle ricerche saranno regolamentate negli specifici accordi esecutivi, in relazione alle particolari caratteristiche degli stessi. Si esclude fin d'ora esplicitamente che, nel corso dell'applicazione delle attività di collaborazione non onerosa svolta nell'ambito della

presente convenzione quadro, figurino temi che possano portare a configurare prodotti di interesse per privativa industriale. Resta, tuttavia, salvo che nei successivi accordi esecutivi si potrà concordare la disciplina della proprietà intellettuale, secondo il caso specifico e le circostanze concrete.

Le parti si riservano rispettivamente il diritto di pubblicare, a fini scientifici e previa opportuna intesa, i risultati delle ricerche svolte in collaborazione, a condizione che non vengano compromessi gli interessi dell'altra parte ovvero divulgate informazioni dichiarate riservate.

In tutte le iniziative di pubblicazione e di diffusione dei risultati, anche sul web, derivanti dalle attività di cui alla presente convenzione, dovrà essere menzionata la collaborazione tra le parti, previo consenso delle stesse.

## **Art. 9**

### **Uso del nome e marchio delle parti**

L'utilizzazione del nome e/o del logo delle parti nell'ambito delle attività comuni oggetto della presente convenzione quadro, si intende regolata nel rispetto del codice civile e del codice della proprietà industriale.

In ogni caso, l'utilizzazione dei loghi, dei nomi e dei marchi richiede il consenso scritto della parte interessata.

## **Art. 10**

### **Trattamento dei dati personali**

Le parti dichiarano reciprocamente di essere informate (e, per quanto di ragione, espressamente acconsentire) che i "dati personali" forniti, anche verbalmente ai fini della presente convenzione, vengano trattati esclusivamente per le finalità concordate, mediante le operazioni descritte dall'art. 4.2 del GDPR (Regolamento UE 2016/679), consapevoli che il mancato conferimento può comportare la mancata o parziale attuazione delle attività di cui all'art. 1. Inoltre, detti dati potranno essere trattati per fini statistici, con esclusivo trattamento in forma anonima, mediante comunicazione a soggetti pubblici, quando ne facciano richiesta per il perseguimento dei propri fini istituzionali, nonché a soggetti privati, quando lo scopo della richiesta sia compatibile con i fini istituzionali delle parti.

Per quanto concerne il trattamento dei dati di cui al presente articolo, titolari del trattamento sono la Comunità Montana e l'Università come sopra individuati, denominati e domiciliati.

L'Università e la Comunità Montana hanno nominato il Responsabile della Protezione dei Dati (RPD o DPO) contattabili, rispettivamente, agli indirizzi [dpo@unibg.it](mailto:dpo@unibg.it) e [gdpr@halleylombardia.it](mailto:gdpr@halleylombardia.it) per qualunque informazione inerente il trattamento dei dati personali.

Le parti dichiarano infine di essere informate sui diritti dell'interessato di cui al capo III (art. 12-23) del GDPR.

## **Art. 11**

### **Copertura assicurativa**

Ciascuna parte provvederà alla copertura assicurativa di legge del proprio personale che, in virtù della presente convenzione, sarà chiamato a frequentare le sedi di svolgimento delle attività previste dallo stesso.

Il personale di entrambe le parti è tenuto ad uniformarsi ai regolamenti disciplinari e di sicurezza in vigore nelle sedi di esecuzione delle attività di cui all'art. 1, nel rispetto reciproco della normativa per la sicurezza dei lavoratori di cui al D.Lgs. 9 aprile 2008, n. 81 e successive modifiche e/o integrazioni, osservando in particolare gli obblighi di cui all'art. 20 "Obblighi dei lavoratori" del Decreto citato, nonché le disposizioni del Responsabile di struttura ai fini della sicurezza. Gli obblighi di sorveglianza sanitaria ricadono sul datore di lavoro dell'ente di provenienza che si attiverà eventualmente integrando i protocolli in base a nuovi rischi specifici ai quali possa essere esposto chi frequenta gli ambienti a rischio. Il Responsabile della sicurezza della sede ospitante è tenuto, prima dell'accesso degli ospiti nei luoghi di pertinenza, sede di espletamento delle attività, a fornire le informazioni riguardanti le misure di sicurezza prevenzione

e protezione in vigore presso la sede.

Gli obblighi previsti dall'art. 26 del D.Lgs. n. 81/2008 e successive modifiche e/o integrazioni e la disponibilità di dispositivi di protezione individuale (DPI), in relazione ai rischi specifici presenti nella struttura ospitante, sono attribuiti al responsabile della struttura ospitante; tutti gli altri obblighi ricadono sul responsabile della struttura/ente di provenienza.

Il personale di entrambe le parti, compresi eventuali collaboratori esterni, prima dell'accesso nei luoghi di espletamento delle attività, dovrà essere stato informato in merito alla gestione degli aspetti ambientali ivi presenti nel rispetto di quanto previsto dal D.Lgs. n. 152/2006 e s.m.i..

## **Articolo 12 Controversie**

Le parti concordano di definire amichevolmente qualsiasi vertenza che possa nascere dalla esecuzione della presente convenzione quadro. Nel caso in cui non sia possibile raggiungere una composizione, la controversia sorta sarà di competenza del Foro di Bergamo.

## **Articolo 13 Registrazione e spese**

La presente convenzione sarà registrata solo in caso d'uso e a tassa fissa ai sensi degli artt. 5 e 39 del D.P.R. n. 131/86. Le eventuali spese inerenti alla presente convenzione saranno a carico della parte che ne farà richiesta.

Letta e sottoscritta digitalmente ai sensi dell'art. 24 del D.Lgs. n. 82/2005

Letta e sottoscritta (*se firma autografa*)

Luogo e Data	Luogo e Data
Per l'Università degli Studi di Bergamo	Per la Comunità Montana Valtellina di Sondrio
Il Rettore	Il Presidente
prof. Remo Morzenti Pellegrini	Tiziano Maffezzini

## CONVENZIONE PER LO SVOLGIMENTO DELLE ATTIVITA' DI TIROCINIO

TRA

**l'Università degli Studi di Bergamo**, con sede in Via Salvecchio n. 19 cod. fiscale 80004350163 – P.IVA 0161280016, rappresentata dal Rettore pro-tempore, Prof. Remo Morzenti Pellegrini nato a Clusone in data 11/08/1968 (di seguito denominata, Università)

E

la **Questura della provincia di Bergamo**, con sede in Via Noli 26, 24100 - Bergamo, rappresentata dal Questore pro-tempore, Dirigente Generale di Pubblica Sicurezza Dott. Maurizio Auriemma (di seguito denominata, Questura)

- VISTI gli artt. 27 e 92 del D.P.R. n. 382/1980, in base ai quali le Università possono stipulare convenzioni per l'uso di strutture extrauniversitarie, finalizzate al completamento della formazione accademica e professionale e convenzioni finalizzate alla sperimentazione di nuove modalità didattiche rivolte a rendere più proficuo l'insegnamento;
- VISTO l'art .18, comma 1, lettera a) della L. n. 196/1997, recante "Norme in materia di promozione dell'occupazione", in base al quale le Università possono promuovere tirocini di formazione e orientamento;
- VISTO il D.I. 142/1998, "Regolamento recante norme di attuazione dei principi e dei criteri di cui all'art. 18 L. n. 196/1997, sui tirocini formativi e di orientamento";
- CONSIDERATO che il D.M. n. 509 del 3 novembre 1999, successivamente modificato dal D.M. n. 270 del 22 ottobre 2004, indica, tra le attività formative indispensabili ai fini degli obiettivi formativi e qualificanti, le attività volte ad agevolare le scelte professionali tramite la conoscenza diretta del mondo del lavoro, tra cui i tirocini formativi e di orientamento al lavoro;
- RICHIAMATO l'accordo quadro tra l'Università degli studi di Bergamo e la Questura di Bergamo, rep. 52/2021, prot. n. 93156/III/14 del 27.07.2021, con il quale si prevede la possibilità, per gli studenti iscritti ai corsi di studio dell'Univeristà di effettuare tirocini formativi nelle strutture della Questura, allo scopo di far conoscere ai laureandi la realtà dell'Amministrazione dell'Interno, per migliorare la loro consapevolezza sui possibili futuri sbocchi lavorativi;
- CONSIDERATO l'interesse condiviso del Dipartimento di Giurisprudenza dell'Università degli studi di Bergamo e della Questura di Bergamo di favorire la cultura amministrativa e della sicurezza;
- CONSIDERATO che le Parti convengono sull'opportunità di favorire l'incontro tra l'attività didattica formativa svolta dall'Università con il mondo del lavoro, instaurando e sviluppando adeguate forme di collaborazione e d'intesa per consentire il raccordo tra l'attività di formazione giuridica svolta dal Dipartimento di Giurisprudenza e l'attività di cura dell'interesse pubblico, svolta dalla Questura della Polizia di Stato;
- CONSIDERATO che il Dipartimento di Giurisprudenza e la Questura di Bergamo concordano sull'opportunità che l'esperienza formativa degli studenti possa arricchirsi di esperienze pratiche, così che possano essere agevolate le loro scelte

professionali mediante conoscenza diretta del mondo del lavoro e della sua organizzazione;

**PREMESSO E RITENUTO QUANTO SOPRA, SI CONVIENE E SI STIPULA QUANTO SEGUE:**

**Art. 1  
(Oggetto della Convenzione)**

1. Oggetto della presente convenzione è la realizzazione di tirocini curriculari presso la Questura da parte degli studenti iscritti ai corsi di laurea, laurea magistrale e laurea magistrale a ciclo unico del Dipartimento di Giurisprudenza dell'Università, compatibilmente con le esigenze di servizio della stessa, allo scopo di agevolare le scelte professionali mediante la conoscenza diretta del mondo del lavoro all'interno di una Pubblica Amministrazione. A tal fine, la Questura accoglie ed ospita in qualità di tirocinanti i soggetti in possesso dei requisiti di cui all'art. 2, per la realizzazione di progetti di formazione e orientamento programmati dall'Università, allo scopo di favorire l'esperienza del tirocinante nell'ambiente di lavoro della Questura.

**Art. 2  
(Requisiti per l'ammissione al tirocinio)**

1. Per l'ammissione al tirocinio l'istante deve, al momento della presentazione della domanda, essere iscritto all'ultimo anno del corso di laurea magistrale in Giurisprudenza ovvero del corso di laurea triennale in Scienze dei servizi giuridici, con una media dei voti non inferiore a 27/30.
2. Il richiedente deve essere in ogni caso in possesso del requisito di onorabilità, per non aver riportato condanne per delitti non colposi o a pena detentiva per contravvenzioni e non essere stato sottoposto a misure di prevenzione o sicurezza.

**Art. 3  
(Domanda di svolgimento di tirocinio)**

1. Il tirocinio si svolge presso la Questura di Bergamo, o altri uffici dipendenti, con il coordinamento del Vicario *pro tempore* del Questore.
2. La domanda deve essere presentata alla Questura, con indicazione dei laureandi che hanno fatto richiesta e che rispondono ai requisiti di cui all'art. 2.
3. Per ciascun partecipante deve essere attestato:
  - possesso dei requisiti di cui all'art. 2;
  - media dei voti degli esami sostenuti.
4. La domanda è indirizzata all'Ufficio di Gabinetto della Questura di Bergamo a mezzo di posta elettronica all'indirizzo: [gab.quest.bg@pecps.poliziadistato.it](mailto:gab.quest.bg@pecps.poliziadistato.it), e in copia conoscenza all'Università all'indirizzo [tirocini@unibg.it](mailto:tirocini@unibg.it), nel rispetto della normativa, anche regolamentare, concernente la sottoscrizione, la trasmissione e la ricezione dei documenti informatici.
5. Nel caso di parere sfavorevole espresso dal Questore della provincia di Bergamo, se ne dà comunicazione all'Università.
6. Il numero di tirocinanti che può essere ammesso è stabilito dalla Questura, tenuto conto delle problematiche organizzative e delle disponibilità logistiche. Quando non è possibile ammettere al tirocinio tutti i richiedenti, è riconosciuta la preferenza sulla base della media dei voti ottenuta negli esami universitari sostenuti.

**Art. 4  
(Modalità e contenuti del tirocinio)**

1. Il tirocinio non può in nessun caso costituire rapporto di lavoro. L'esperienza, infatti, si configura come completamento del percorso formativo sia che realizzi obiettivi didattici, di orientamento e di acquisizione di conoscenza sia che venga finalizzata ad agevolare le scelte professionali. Non trovano pertanto applicazione le disposizioni normative e dell'autonomia collettiva e le norme in materia di assistenza e previdenza inerenti il rapporto di lavoro.

2. Il tirocinio è svolto a titolo gratuito e non dà diritto ad alcun compenso per le attività svolte. Esso, inoltre, non comporta alcuna spesa e onere a carico del Dipartimento di P.S.
3. La durata del tirocinio non può superare il periodo stabilito dalla normativa vigente.
4. La Questura si impegna, compatibilmente con le proprie esigenze di servizio, a favorire l'esperienza di tirocinio nell'ambiente di lavoro attraverso la messa a disposizione di attrezzature, reparti e servizi, l'illustrazione delle tecnologie esistenti, dell'assetto organizzativo e dei processi di lavoro, in maniera finalizzata al miglior apprendimento delle tecniche e delle procedure.
5. A tale scopo, il progetto di tirocinio di cui al successivo articolo, potrà prevedere lo svolgimento di esperienze, nonché lo studio e l'approfondimento degli argomenti oggetto dell'attività istituzionale della Questura quali, a titolo esemplificativo ma non esaustivo: ordine e sicurezza pubblica, gestione del personale, adozione di misure di prevenzione, contenzioso in materia di armi, rilascio licenze, procedure in materia di permesso di soggiorno e protezione internazionale, investigazioni tecniche e scientifiche nei campi della chimica, biologia e della fisica, oltre all'ausilio tecnico per le investigazioni tradizionali.
6. L'Università assegnerà ad ogni tirocinante un *Tutor*, quale responsabile didattico-organizzativo dello svolgimento del tirocinio. Per ogni tirocinante verrà individuato un referente dell'articolazione della Questura al quale verrà assegnato, in possesso di competenze professionali adeguate e coerenti con il progetto formativo, incaricato di seguire il tirocinante e di attestare, per conto della Questura, le attività svolte.

#### **Art. 5 (Progetto formativo e di orientamento)**

1. Per ciascun tirocinante verrà predisposto un progetto formativo di tirocinio da caricare successivamente nello sportello internet dell'Ateneo contenente, in particolare:
  - a) il nominativo del tirocinante;
  - b) i nominativi del Tutor indicato dall'Università e del Tutor individuato dalla Questura;
  - c) le strutture della Questura ospitante (sedi, uffici, etc.) presso cui sarà svolto il tirocinio;
  - d) gli obiettivi e le modalità di svolgimento, la durata del tirocinio con l'indicazione dei tempi di presenza del tirocinante presso la Questura.
2. Durante lo svolgimento del tirocinio l'attività di formazione ed orientamento sarà seguita e verificata dal Tutor designato dall'Università in veste di Responsabile didattico-organizzativo e dai referenti indicati dalla Questura, con funzioni di affiancamento al tirocinante sul luogo di lavoro.
3. L'orario di permanenza nelle strutture ospitanti sarà concordato tra le Parti, in funzione degli obiettivi formativi del tirocinio, in conformità alle disposizioni vigenti, con un impegno orario determinato considerando il numero di crediti formativi universitari da conseguire e valutando eventuali esigenze di studio del tirocinante.
4. Presso il luogo di svolgimento del tirocinio verrà tenuto un registro firme, a cura del soggetto ospitante, che il tirocinante è tenuto a firmare all'entrata e all'uscita, per attestare la propria presenza.
5. L'Università si impegna a far pervenire copia del progetto formativo e di orientamento, unitamente alla copia della presente convenzione, alla Regione e alle strutture provinciali del Ministero del Lavoro e della Previdenza Sociale competenti per territorio in materia di ispezione, nonché alle rappresentanze sindacali.

#### **Art. 6 (Obblighi di riservatezza)**

1. L'Università si impegna a richiedere ai docenti che svolgeranno la funzione di Tutor/Responsabile organizzativo ed al tirocinante l'assunzione dell'obbligo di riservatezza in ordine alle informazioni, documenti e/o conoscenze di cui vengano in possesso nel corso della collaborazione e svolgimento del tirocinio, oggetto della presente convenzione. L'obbligo di riservatezza si protrae oltre la durata del tirocinio.

#### **Art. 7 (Attività e obblighi del tirocinante)**

1. Il tirocinante assiste e coadiuva i referenti della Questura affidatari; sotto la loro guida e controllo provvede con diligenza allo studio dei fascicoli affidatigli, all'approfondimento giurisprudenziale e dottrinale ed alla predisposizione di minute dei provvedimenti; assiste alle riunioni operative su invito dei referenti affidatari.
2. Il tirocinio può essere svolto contestualmente ad attività di lavoro subordinato pubblico e privato, purché con modalità ed orari idonei a consentirne l'effettivo e puntuale svolgimento ed in assenza di specifiche ragioni di conflitto d'interesse.
3. Non è consentito al tirocinante, per il periodo di tirocinio, di frequentare lo studio professionale di un avvocato o altro professionista iscritto all'Ordine, l'Avvocatura dello Stato o l'Ufficio legale di un Ente pubblico. Non può, altresì, svolgere alcuna attività d'ufficio con riguardo a controversie cui sia interessato lo studio professionale presso il quale ha svolto la sua attività negli ultimi tre anni.
4. Per espletare l'attività di cui al comma 1, il tirocinante ha accesso ai fascicoli, nei limiti e nelle modalità stabilite dai referenti della Questura al fine di garantire la riservatezza delle questioni e dei dati. Il tirocinante non può comunque avere accesso ai fascicoli con classifica di segretezza ai sensi dell'art. 42 L. 142/2007, né a quelli relativi a procedimenti rispetto ai quali versa in conflitto di interessi.
5. Il tirocinio può essere interrotto in ogni momento dalla Questura per sopravvenute ragioni organizzative o per il venir meno del rapporto fiduciario, anche in relazione ai possibili rischi per l'immagine ed il prestigio dell'Amministrazione stessa. Analoga interruzione può essere disposta in caso di grave inosservanza degli obblighi posti a carico del tirocinante e nel caso di accertata inidoneità dello stesso allo svolgimento del tirocinio.
6. Durante lo svolgimento del tirocinio, il tirocinante è tenuto a:
  - svolgere le attività definite dal progetto formativo e di orientamento;
  - seguire le indicazioni del Tutor didattico-organizzativo dell'Università e dei referenti della Questura e a fare riferimento ad essi per qualsiasi esigenza di tipo organizzativo ed evenienza;
  - rispettare le norme in materia di igiene, sicurezza e salute sui luoghi di lavoro, nonché gli obblighi di riservatezza di cui all'art. 4 della presente Convenzione;
  - compilare il registro delle attività svolte per la tutta la durata del tirocinio, come specificato nel progetto formativo, e produrre la documentazione finale richiesta per la valutazione del tirocinio, secondo quanto previsto dalla normativa regolamentare dell'Università in materia.
7. Al termine del periodo di tirocinio, il tirocinante redige una relazione contenente l'analitica indicazione delle attività svolte, con particolare riguardo ai fascicoli che ha esaminato, alle questioni di fatto e di diritto trattate, alle minute dei provvedimenti, che ha predisposto, alle attività d'ufficio cui ha assistito e ad ogni altra informazione ritenuta utile e rilevante.
8. Il Tutor affidatario sottoscrive la relazione di cui al comma precedente, attestando la veridicità dei dati in essa contenuti e la conformità del tirocinio svolto al progetto formativo di cui all'art. 4.
9. Il Vicario *pro tempore* del Questore, in qualità di coordinatore, sottoscrive la relazione ed esprime un giudizio sintetico sull'esito del tirocinio.

### **Art. 8 (Obblighi assicurativi, sicurezza e prevenzione)**

1. Le Parti danno reciprocamente atto che:
  - il tirocinante è coperto con assicurazione dall'Università contro gli infortuni che dovesse subire durante lo svolgimento del previsto tirocinio sul lavoro presso l'INAIL, mediante gestione per conto" (L. n. 808/77), nonché con assicurazione per responsabilità civile per i danni che dovesse involontariamente causare a terzi (persone e/o cose) durante lo svolgimento delle attività stabilite;
  - il personale dipendente dell'Università, impegnato nelle attività indicate nella presente convenzione, è coperto da assicurazione dell'Università, così come previsto dalla legge.
2. I soggetti ospitanti devono essere in regola con gli obblighi imposti dal D. Lgs. n. 81/2008 in materia di tutela della salute e della sicurezza nei luoghi di lavoro.
3. All'avvio del tirocinio, il tirocinante deve essere formato ed informato dal responsabile per la sicurezza sulle caratteristiche dell'ambiente di lavoro, sugli eventuali rischi relativi alle attività da svolgere indicate nel progetto formativo e sulle misure adottate per contenerli, fornendo gli ausili di

tutela necessari, anche sulla base del documento di sicurezza elaborato dal soggetto ospitante e custodito presso quest'ultimo, in base agli artt. 17 e 28 del D.Lgs. n. 81/2008.

4. Per le attività di cui alla presente convenzione le figure previste espressamente dal citato D. Lgs. n. 81, e segnatamente i responsabili e gli addetti ai servizi di prevenzione e protezione, sono individuate dalla Questura e comunicate all'Ufficio tirocini dell'Università, al tutor ed allo studente prima dell'inizio delle attività stesse.
5. In caso di infortunio del tirocinante, la Questura si obbliga a darne immediata comunicazione, entro 24 ore dal verificarsi dell'infortunio, all'Università.

#### **Art. 9 (Trattamento dei dati)**

1. Le Parti si impegnano a trattare i dati personali, eventualmente acquisiti durante lo svolgimento delle attività stabilite, unicamente per le finalità ad esse connesse, nell'osservanza delle norme e dei principi fissati nel D.lgs. n. 196/2003, così come modificato dal D.lgs. n. 101/2018, e del Regolamento (UE) generale sulla protezione dei dati personali n. 679/2016.
2. Per quanto concerne il trattamento dei dati di cui al presente articolo, titolari del trattamento sono la Questura di Bergamo e l'Università come sopra individuati, denominati e domiciliati. L'Università ha provveduto a nominare un Responsabile per la protezione dei dati personali contattabile all'indirizzo (RPD o DPO) all'indirizzo dpo@unibg.it per qualunque informazione inerente il trattamento dei dati personali. Le parti dichiarano infine di essere informate sui diritti dell'interessato di cui al capo III (art. 12- 23) del GDPR.

#### **Art. 10 - Oneri finanziari**

Il tirocinio non comporta oneri finanziari per l'Ente ospitante e per l'Università, fatta eccezione per gli obblighi assicurativi di cui all'art. 8.

#### **Art. 11 (Durata)**

1. La presente convenzione decorre dalla data dell'ultima sottoscrizione<sup>1</sup> e avrà validità per 1 anno.
2. Il recesso dalla convenzione potrà intervenire in qualsiasi momento da parte di entrambe le Parti, a mezzo pec inviata con almeno 30 giorni di anticipo. Il recesso dalla convenzione o la sua naturale scadenza non avranno effetto sui tirocini in svolgimento, che si concluderanno come indicato nei singoli progetti formativi.
3. La convenzione può essere rinnovata per lo stesso periodo su determinazione concorde delle Parti, ad istanza di una di esse.

#### **Art. 12 (Sottoscrizione e Spese)**

1. La presente convenzione è soggetta ad imposta di bollo a carico dell'Università e verrà assolta dalla stessa in modo virtuale.
2. La presente convenzione sarà registrata in caso d'uso, con spese a carico della parte richiedente.
3. Le parti concordano di definire amichevolmente qualsiasi controversia che possa nascere dalla presente convenzione. Nel caso in cui non sia possibile raggiungere un accordo, le Parti convengono di risolvere ogni eventuale controversia presso il Foro di Bergamo.

---

<sup>1</sup> Poiché la firma viene apposta in modalità elettronica, in difetto di contestualità spazio/temporale, gli effetti e la durata decorrono dalla data di archiviazione/marcatura temporale da parte dell'ultimo sottoscrittore, che pertanto si impegna a darne comunicazione immediata all'altra parte.

**Art. 13  
(Rinvio)**

Per tutto quanto non espressamente previsto e regolamentato nella presente convenzione, si rimanda alla normativa vigente in materia, nonché a quella regolamentare di Ateneo per i tirocini e alla disciplina specifica prevista dal regolamento didattico del Dipartimento didattico universitario interessato.

Bergamo, \_\_\_\_\_

Per la Questura  
IL QUESTORE della Provincia di Bergamo  
(Dott. Maurizio Auriemma)  
Documento firmato digitalmente  
ai sensi dell'art. 24 del D.lgs. 82/2005

Per l'Università degli Studi di Bergamo  
IL RETTORE  
(Prof. Remo Morzenti Pellegrini)  
Documento firmato digitalmente  
ai sensi dell'art. 24 del D.lgs. 82/2005

**CONVENZIONE DI TIROCINIO FORMATIVO E DI ORIENTAMENTO  
CURRICULARE E PROFESSIONALIZZANTE POST LAUREA AI FINI  
DELL'ABILITAZIONE ALLA PROFESSIONE DI PSICOLOGO**

**TRA**

L'Azienda ULSS n. 2 Marca Trevigiana (di seguito denominata soggetto ospitante), con sede in Treviso – via Sant’Ambrogio di Fiera n. 37 (CF/P.IVA 03084880263), in persona del Direttore dell’Unità Operativa Complessa Direzione Amministrativa di Ospedale, dott.ssa Alessandra Da Re, delegato giusta deliberazione n. 2356 del 23/12/2020 dal legale rappresentante, Direttore Generale, Dott. Francesco Benazzi

**E**

L’Università degli studi di Bergamo (di seguito denominato “soggetto promotore”), con sede in Bergamo, Via Salvecchio 19, in persona del legale rappresentante, Prof. Remo Morzenti Pellegrini,

**premessi che**

al fine di agevolare le scelte professionali mediante la conoscenza diretta del mondo del lavoro e realizzare momenti di alternanza tra studio e lavoro nell’ambito dei processi formativi i soggetti richiamati all’art. 18, comma 1, lettera a) della legge 24 giugno 1997 n. 196 e successive modifiche possono promuovere tirocini di formazione e orientamento in impresa a beneficio di coloro che abbiano già assolto all’obbligo scolastico ai sensi della legge 31 dicembre 1962 n. 1859.

**SI CONVIENE E SI STIPULA QUANTO SEGUE:**

**ART. 1 – Oggetto**

Ai sensi dell’art. 18 della legge 24 giugno 1997 n. 196 e successive modifiche, il soggetto ospitante si impegna ad accogliere presso le sue strutture soggetti in tirocinio curriculare, soggetti in tirocinio professionalizzante ai fini dell’abilitazione alla professione di psicologo, soggetti in tirocinio curriculare iscritti a Master di I e II livello, nel rispetto dell’art. 1 comma 3 del Decreto Ministeriale del Lavoro e della Previdenza Sociale 25 marzo 1998 n. 142.

Il tirocinio non costituisce rapporto di lavoro ed è strettamente vincolato al contenuto del progetto formativo.

**ART. 2 – Durata del tirocinio**

La durata del tirocinio non può essere superiore a 12 mesi, proroghe comprese, salvo per i soggetti portatori di handicap per i quali la durata massima è di 24 mesi.

Qualora se ne prospetti la possibilità, e nel rispetto della normativa vigente, il tirocinio potrà essere prorogato ferme restando le sottoscritte pattuizioni o anticipatamente interrotto.

### **ART. 3 – Ruolo del tutor e progetto formativo**

Durante lo svolgimento del tirocinio, l'attività di formazione e di orientamento sarà seguita e verificata da un tutor designato dal soggetto promotore e da un tutor individuato dal soggetto ospitante.

Il tutor del soggetto promotore è responsabile delle attività didattico/organizzative e dell'applicazione della convenzione; ha altresì la funzione di raccordo tra l'ente promotore e il soggetto ospitante.

Il tutor del soggetto ospitante è responsabile del piano formativo e dell'inserimento e affiancamento del tirocinante per tutta la durata del tirocinio.

Ogni tirocinio, attivato in base alla presente convenzione, viene formalizzato per ciascun tirocinante attraverso un progetto formativo contenente:

- il nominativo e i dati anagrafici del tirocinante;
- il corso di studi a cui il tirocinante è iscritto
- le strutture/U.O. presso le quali si svolge il tirocinio;
- i tempi di accesso ai locali aziendali e il periodo di tirocinio con indicazione della data di inizio e fine
- i nominativi e i recapiti del tutor del soggetto promotore e del tutor del soggetto ospitante;
- gli estremi identificativi delle assicurazioni INAIL e per la responsabilità civile fornite dall'Università.
- gli obiettivi e le modalità di svolgimento del tirocinio, con l'indicazione dei tempi di presenza previsti nella struttura del soggetto ospitante;
- gli obblighi del tirocinante;

Il progetto formativo viene concordato tra il soggetto promotore ed il soggetto ospitante ed è firmato dai rispettivi tutor e dal tirocinante.

### **ART. 4 –Obblighi del tirocinante**

Durante lo svolgimento del tirocinio il tirocinante è tenuto a:

- a) svolgere le attività previste dal progetto formativo, osservando gli orari e le regole di comportamento concordati nel progetto stesso e rispettando l'ambiente di lavoro;
- b) seguire le indicazioni del tutor e fare riferimento ad essi per qualsiasi esigenza di tipo organizzativo o altre evenienze;
- c) rispettare le norme in materia di igiene, salute e sicurezza sui luoghi di lavoro;
- d) rispettare il segreto d'ufficio nei casi e nei modi previsti dalle norme dell'ordinamento vigente e non utilizzare ai fini privati le informazioni di cui disponga per ragioni d'ufficio;
- e) partecipare agli incontri concordati con il tutor responsabile della attività didattico-organizzative per monitorare l'attuazione del progetto formativo;
- f) comunicare l'eventuale interruzione del tirocinio in qualsiasi momento dandone informazione scritta al proprio tutor di riferimento e al tutor delle attività didattico-organizzative, nonché all'Ufficio competente del soggetto promotore.
- g) produrre:
  - originale del certificato del medico curante attestante l'assenza di malattie in corso con specificazione, altresì, che è stato effettuato nel corso degli ultimi tre mesi un emocromo, esami epatite B e C, lo screening per la ricerca di infezione tubercolare latente o attiva con esito negativo per la forma attiva (con test specifici quali Mantoux o test IGRA+RX torace in caso di positività agli stessi)
  - copia del libretto delle vaccinazioni.

Il tirocinante gode di parità di trattamento con i lavoratori nei luoghi di lavoro dove si svolge il periodo di tirocinio.

Nel computo del limite massimo di durata del tirocinio non si tiene conto di eventuali periodi di astensione obbligatoria per maternità, di malattia o di impedimenti gravi documentati dal tirocinante che hanno reso impossibile lo svolgimento del tirocinio.

#### **ART. 5 – Obblighi del soggetto ospitante**

Il soggetto ospitante si impegna a:

- a) rispettare e a far rispettare il progetto formativo concordato in tutti gli aspetti impiegando il tirocinante solo nelle funzioni che rispettino gli obiettivi formativi del tirocinio stesso;
- b) non utilizzare il tirocinio per sostituire i contratti a termine nei periodi di picco delle attività e per sostituire il personale dell'azienda nei periodi di malattia, maternità o ferie, né per ricoprire ruoli necessari all'organizzazione aziendale;
- c) segnalare, in caso di incidente occorso durante lo svolgimento del tirocinio, l'evento, entro i tempi previsti dalla normativa vigente, agli istituti assicurativi ed al soggetto promotore;
- d) consentire al tutor del soggetto promotore di contattare il tirocinante e il tutor del soggetto ospitante per verificare l'andamento del tirocinio;
- e) segnalare con congruo preavviso al soggetto promotore e al tirocinante l'eventuale cessazione anticipata del tirocinio indicandone le motivazioni;
- f) segnalare tempestivamente al soggetto promotore e al tutor universitario l'eventuale interruzione o proroga del tirocinio e qualsiasi altra variazione relativa alla durata dello stesso;
- g) assicurare al tirocinante parità di trattamento con i lavoratori nei luoghi di lavoro dove si svolge il periodo del tirocinio;
- h) comunicare al soggetto promotore eventuali variazioni relative alla propria sede legale;

#### **ART. 6 – Obblighi del soggetto promotore**

Spetta al soggetto promotore:

- a) nomina di un tutor universitario responsabile delle attività didattico organizzative con capacità di esperienza adeguate alle funzioni da svolgere, che concorrerà all'elaborazione del progetto formativo d'intesa con il tutor di riferimento del soggetto ospitante, individuando gli obiettivi formativi e monitorando l'attuazione del progetto formativo anche attraverso periodici incontri con il tirocinante;
- b) monitorare le attività svolte durante il tirocinio e gli inserimenti lavorativi successivi all'esperienza formativa.

#### **ART. 7 – Accesso alla mensa**

L'Azienda consente ai tirocinanti l'accesso alla mensa nel rispetto del Regolamento aziendale, approvato in materia dal soggetto ospitante, e della recente normativa nazionale e regionale in materia di accesso ai servizi di ristorazione.

L'accesso alla mensa avviene attraverso l'acquisto degli appositi buono pasto presso gli Sportelli Cassa dei Presidi Ospedalieri, a tariffa intera.

#### **ART. 8 – Trattamento dei dati personali**

Il Soggetto Ospitante prende atto che le disposizioni della normativa sulla privacy - Regolamento (UE) 2016/679 del Parlamento Europeo e del Consiglio del 27 aprile 2016 relativo alla protezione delle persone fisiche con riguardo al trattamento dei dati personali (di seguito "GDPR") -

riguarda il trattamento dei dati personali, relativi cioè alle sole persone fisiche, acquisiti e trattati dal Soggetto Promotore, per la conclusione e l'esecuzione della presente Convenzione e non sono applicabili ai dati riferiti a società, enti ed associazioni. Ai fini della presente Convenzione, il Soggetto Promotore potrà quindi effettuare il trattamento di dati personali riguardanti il Soggetto Ospitante, solo ove si tratti di rappresentanti, esponenti, dipendenti o collaboratori dello stesso. Il Soggetto Ospitante dichiara di essere a conoscenza, ai sensi dell'art. 13 del GDPR, che i dati personali dallo stesso comunicati per la conclusione ed esecuzione della Convenzione sono raccolti e trattati dal Soggetto Promotore quale Titolare, esclusivamente per tali finalità e per i correlati adempimenti normativi, amministrativi e contabili, mediante idonee modalità e procedure (anche informatizzate), attraverso il personale interno appositamente incaricato e tramite collaboratori esterni designati quali responsabili o incaricati del trattamento. Il Soggetto Ospitante prende atto che, relativamente ai dati personali trattati per la conclusione ed esecuzione della presente Convenzione, la persona fisica cui si riferiscono i dati ("interessato") gode del diritto di accesso, rettifica, limitazione, cancellazione, portabilità ed opposizione (artt. 15-22 del GDPR), nonché del diritto di reclamo al Garante Privacy. È onere del Soggetto Ospitante garantire la lecita utilizzabilità dei dati personali riguardanti, in via esemplificativa e non esaustiva, eventuali suoi rappresentanti, esponenti, dipendenti, soci e collaboratori, che vengano comunicati al Soggetto Promotore ai fini della conclusione ed esecuzione della Convenzione e, in particolare, il corretto adempimento degli obblighi di informativa nei confronti degli interessati oltre che, ove necessario, di raccolta del loro consenso, per quanto concerne il trattamento dei loro dati personali da parte di Società per i fini suddetti nei termini sopra evidenziati. Soggetto Ospitante e Soggetto Promotore concordano altresì nel ritenere che i tirocinanti qualora fossero chiamati a svolgere operazioni di trattamento su dati personali per conto del Soggetto Ospitante, quest'ultimo provvederà ad individuarli quali autorizzati al trattamento e rilascerà loro le istruzioni operative, alle quali essi dovranno attenersi nell'espletamento delle suddette operazioni di trattamento. In ogni caso, sia il Soggetto Ospitante che il Soggetto Promotore tratteranno i dati personali dei tirocinanti ciascuno in qualità di titolare autonomo del dato, secondo proprie specifiche finalità.

#### **ART. 9 – Coperture assicurative e comunicazioni**

L'ente promotore assicura il tirocinante per coperture assicurative relative alla Responsabilità RCT/O nonché per la copertura di tutti i rischi che possono derivargli dal partecipare, in qualità di tirocinante, all'attività del soggetto ospitante mediante convenzione INAIL o altra compagnia per infortuni sul lavoro.

Gli estremi identificativi delle coperture assicurative sono riportati nel progetto formativo individuale. Il soggetto ospitante si impegna a dare tempestiva comunicazione all'INAIL in caso di incidente occorso al tirocinante.

#### **ART. 10 – Limiti numerici del tirocinante**

Il soggetto ospitante si impegna ad accogliere presso le proprie strutture in qualità di tirocinanti un numero di studenti compatibilmente con l'organizzazione aziendale. Resta scelta discrezionale dell'Azienda ospitante l'accoglienza dei tirocinanti.

## **ART. 11 - Disposizioni in materia di salute e sicurezza sui luoghi di lavoro**

L'Azienda garantisce per gli aspetti di competenza, l'osservanza delle disposizioni in materia di salute e sicurezza sui luoghi di lavoro di cui al D.Lgs. n. 81/2008 e s.m.i., provvedendo in particolare:

- alla valutazione di rischi attinenti agli ambiti e delle attività svolte in Azienda dai frequentatori;
- all'attuazione delle misure di prevenzione e protezione individuate come necessarie in rapporto ai rischi evidenziati ed alla normativa vigente;
- all'informazione e alla formazione in relazione ai rischi evidenziati.

## **Art. 12 – Durata e risoluzione convenzione**

La presente convenzione ha validità triennale dalla data di sottoscrizione, salvo rinnovo da concordare formalmente tra le parti interessate.

Le parti possono recedere dalla presente convenzione, previo preavviso di 30 giorni.

Costituiscono motivo di risoluzione di diritto della presente convenzione:

- a) cambiamento della ragione sociale del soggetto ospitante;
- b) l'uso da parte del soggetto ospitante del rapporto di convenzione con il soggetto promotore per finalità improprie e ingannevoli;
- c) utilizzo del tirocinante per fini diversi da quelli previsti nel progetto formativo.

## **ART. 13 – Foro competente**

Per qualsiasi controversia inerente alla presente convenzione, è competente in via esclusiva il Foro di Treviso.

## **ART. 14 – Bollo e registrazione**

Il presente atto è soggetto ad imposta di bollo, ai sensi del D.P.R. n. 642 del 26 ottobre 1972, con oneri a carico del soggetto promotore, salvo esenzioni previste da normativa vigente; verrà registrato solo in caso d'uso, ai sensi del D.P.R. n. 131 del 26 aprile 1986, con oneri a carico della parte richiedente.

## **ART. 15 – Rinvio di disposizioni**

Per quanto non espressamente previsto e disciplinato dalla presente convenzione, si applicano le disposizioni nazionale e regionali in materia.

Letto, confermato, sottoscritto.

AZIENDA ULSS 2 MARCA TREVIGIANA

Il Direttore dell'Unità Operativa Complessa

Direzione Amministrativa di Ospedale

Dott.ssa Alessandra Da Re

*(firmato digitalmente)*

Università degli studi di Bergamo

Il legale rappresentante

Magnifico Rettore

Prof. Remo Morzenti Pellegrini

*(firmato digitalmente)*

**CONVENZIONE QUADRO**  
**TRA**  
**FONDAZIONE ACCADEMIA CARRARA DI BERGAMO**  
**E**  
**UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI BERGAMO**  
**TRA**

**Fondazione Accademia Carrara di Bergamo**, nel seguito denominata Fondazione, con sede legale in Bergamo, Piazza Carrara n. 82, codice fiscale 95218150167 P. IVA 04130500160, nella persona del Presidente Giorgio Gori

E

**Università degli Studi di Bergamo**, nel seguito denominata Università, con sede legale in Bergamo, Via Salvecchio n. 19, codice fiscale e P. IVA 80004350163, nella persona del Rettore Protempore Prof. Remo Morzenti Pellegrini, domiciliato per la carica presso la sede dell'Università degli Studi di Bergamo

PREMESSO CHE:

- le parti sono interessate a potenziare il rapporto di collaborazione in essere per lo sviluppo congiunto di attività legate alla conservazione, esposizione, comunicazione e promozione di beni artistici e storici;

SI CONVIENE E SI STIPULA QUANTO SEGUE:

**Articolo 1 – Finalità**

La Fondazione e l'Università si propongono di avviare collaborazioni finalizzate alla realizzazione di progetti e attività e in particolare (a titolo esemplificativo e non esaustivo) in ambito di: valorizzazione, conservazione, restauro, esposizione di beni artistici e storici; attività educative e didattiche; attività di studio e ricerca; scambio di competenze, promozione e comunicazione.

**Articolo 2 – Conservazione ed esposizione di beni artistici e storici**

Nell'ambito individuato al precedente art. 1, la Fondazione e l'Università si impegnano a favorire la collaborazione reciproca nella realizzazione di progetti e interventi di conservazione ed esposizione di beni artistici e storici, anche coinvolgendo enti terzi, quali, a titolo esemplificativo e non esaustivo:

- prestiti e depositi;
- progetti di conservazione preventiva, restauri;
- scambio di competenze interne;
- mostre e progetti espositivi.

**Articolo 3 – Attività educative e didattiche, attività di studio e ricerca**

La Fondazione e l'Università si impegnano, inoltre, a favorire la collaborazione reciproca in attività scientifiche relative al settore individuato al precedente art. 1 quali, ad esempio:

- percorsi didattici, laboratori e incontri di formazione;
- conferenze, dibattiti e seminari;
- realizzazione e promozione di studi e ricerche, con particolare riferimento all'arte dei secoli XIV-XXI;
- realizzazione di pubblicazioni sia analogiche che digitali.

**Articolo 4 – Promozione e comunicazione**

La Fondazione e l'Università si impegnano, a favorire la collaborazione reciproca in attività di promozione e comunicazione quali, ad esempio:

- attività di promozione e comunicazione con la produzione di materiali e strumenti congiunti, anche tramite il coinvolgimento di soggetti terzi e di altre realtà monumentali e artistiche del territorio.

#### **Articolo 5 – Accordi attuativi**

Le parti condivideranno in specifici accordi attuativi della presente convenzione, anche in forma di corrispondenza, i contenuti e gli eventuali aspetti economici delle singole iniziative in cui si articolerà la collaborazione. Allo stesso modo potranno essere definite iniziative di divulgazione e pubblicizzazione dei risultati raggiunti.

#### **Articolo 6 – Referenti della convenzione quadro**

Per la definizione degli obiettivi generali di sviluppo delle iniziative e per la concreta attuazione della presente convenzione, ciascuna delle parti individuerà un proprio referente.

#### **Articolo 7 – Rapporti tra le parti**

Le parti si impegnano reciprocamente a mettere a disposizione attrezzature, strutture, spazi e competenze scientifiche e tecniche.

Qualora necessario, ciascuna delle parti provvederà alla copertura assicurativa del proprio personale coinvolto nelle diverse iniziative in cui si articolerà la collaborazione e che sarà tenuto ad uniformarsi ai regolamenti disciplinari e di sicurezza in vigore nelle sedi di esecuzione delle attività.

#### **Articolo 8 – Durata della convenzione e procedura di rinnovo**

La presente convenzione ha durata di quattro anni a partire dalla data di stipulazione.

Successivamente la convenzione potrà essere rinnovata previa deliberazione di entrambe le parti.

#### **Articolo 9 – Privacy**

La Fondazione e l'Università provvedono al trattamento, alla diffusione ed alla comunicazione dei dati personali relativi alla presente convenzione nell'ambito del perseguimento dei propri fini istituzionali e per le finalità connesse all'esecuzione della presente convenzione, in conformità a quanto previsto dal Regolamento U.E. n. 2016/679, dal D.Lgs. 196/2003 integrato con le modifiche introdotte dal D.Lgs. 101/2018 e a quanto previsto dai propri regolamenti interni.

Per quanto concerne l'Università degli studi di Bergamo, il testo dell'informativa è disponibile sul sito istituzionale.

#### **Articolo 10 – Registrazione**

Il presente atto, che concerne esclusivamente la regolamentazione di rapporti di collaborazione, non ha contenuto patrimoniale e pertanto è da considerarsi soggetto a registrazione solo in caso d'uso, in base all'art. 4 della parte II della tariffa allegata al D.P.R. 131 del 26/4/1986. Tutte le spese relative saranno a carico della parte che richiede la registrazione.

**Fondazione Accademia Carrara Di Bergamo**

Il Presidente  
Giorgio Gori

**Università degli Studi di Bergamo**

Il Rettore  
Prof. Remo Morzenti Pellegrini

\_\_\_\_\_

Data \_\_\_\_\_

Luogo \_\_\_\_\_

## CONVENZIONE-QUADRO DI COLLABORAZIONE

### TRA

**Università degli Studi di Bergamo**, CF 80004350163, rappresentata dal Rettore pro-tempore \_\_\_\_\_, nato a \_\_\_\_\_ in data \_\_\_\_\_ domiciliato per il presente atto presso la sede dell'Università degli Studi di Bergamo, via Salvecchio n. 19, (d'ora in poi detta anche "Università"),

### E

**ASST Papa Giovanni XXIII**, C.F. \_\_\_\_\_ rappresentata per la firma del presente atto dal Direttore generale pro-tempore Dott. \_\_\_\_\_, legale rappresentante con poteri di firma, nato a \_\_\_\_\_, in data \_\_\_\_\_, domiciliato per il presente atto presso la sede dell'ASST Papa Giovanni XXIII in \_\_\_\_\_ - n. \_\_\_\_, Bergamo, (d'ora in poi detta anche "Azienda"),  
("Università" e "Azienda" d'ora in poi definite congiuntamente anche "Parti")

### PREMESSO CHE

- la normativa vigente consente forme di collaborazione tra università ed enti pubblici e privati sia per la sperimentazione di nuove attività didattiche, sia al fine di avvalersi di attrezzature e servizi logistici extrauniversitari per lo svolgimento di attività didattiche integrative di quelle universitarie, finalizzate al completamento della formazione accademica e professionale (art. 27 del D.P.R. n. 382/1980);
- tra le "Parti" sono in essere i seguenti ambiti di stabile e ricorrente attività di collaborazione cui esse intendono garantire la continuità e lo sviluppo:
  - a) attività di studio e ricerca condotte dall'Università realizzate ad integrazione, con l'utilizzo di risorse qualificate e strumenti adeguati, delle corrispondenti attività sviluppate dall'Azienda;
  - b) condivisione di risorse e collaborazione al fine di ottimizzare percorsi accademici di studio, attività formative, progetti di ricerca e sperimentazioni di reciproco interesse;
  - c) disponibilità di reciproco impegno inteso a collaborare per studi specifici anche indirizzati alla stesura di elaborati o tesi di laurea, che di frequenza delle strutture per tirocini e stage finalizzati a favorire attività didattiche integrative a compendio della formazione accademico-professionale degli studenti, nonché a fornire loro l'opportunità di una migliore conoscenza del mercato del lavoro;

### SI CONVIENE E SI STIPULA QUANTO SEGUE

#### **Articolo 1 – Finalità della convenzione**

L'Università e l'Azienda Ospedaliera si propongono di conseguire uno stretto collegamento tra la realtà accademica e la realtà della città e del territorio, attuando opportune forme di collaborazione per quanto riguarda studi e ricerche specifiche, formazione, didattica e consulenze di carattere scientifico su problemi di reciproco interesse e di volta in volta esplicitate dai contraenti.

Le varie attività saranno definite mediante la stipula di appositi contratti o convenzioni, che in ogni caso richiameranno la presente convenzione quadro e che potranno anche coinvolgere altri enti o associazioni.

Per quanto non indicato nella presente convenzione, le attività di ricerca, consulenza e didattica saranno disciplinate dai Regolamenti adottati dall'Università e dall'Azienda.

#### **Articolo 2 – Oggetto della collaborazione per la didattica e la formazione**

2.1 L'**Azienda** si impegna ad offrire, attraverso opportuni accordi, all'Università il supporto per attività didattiche integrative destinate agli studenti dell'Università quali:

- lo svolgimento di tesi, progetti ed elaborati di laurea;
- lo svolgimento di esercitazioni;
- l'organizzazione di visite e stage didattici indirizzati agli studenti;
- l'organizzazione di conferenze, dibattiti e seminari;

- lo svolgimento di tirocini.

In particolare l'Azienda favorirà:

- la collaborazione di propri professionisti e ricercatori qualificati, individuati dagli organi competenti dell'Università per lo svolgimento di attività didattiche integrative, fatta salva la prerogativa esclusiva dell'Università circa l'affidamento contrattuale degli insegnamenti;
- la possibilità di accesso, al personale dell'Università e agli studenti della stessa, ai Centri di documentazione e di studio nonché alle biblioteche dell'Azienda e possibilità di consultare libri e letteratura scientifica ivi disponibili;
- la possibilità di accesso, al personale e agli studenti dell'Università ai servizi ed alle attività di formazione organizzate dall'Azienda definendo ove necessario la condivisione del carico degli eventuali oneri aggiuntivi generati.

L'Azienda dichiara la propria disponibilità a collaborare alle attività di tirocinio degli studenti, ospitandoli nelle proprie strutture organizzative e negli enti ed associazioni aderenti. Obiettivo di tali tirocini è realizzare momenti di alternanza tra studio e lavoro durante i percorsi di studio di I e II livello, e successivamente al conseguimento della laurea (I livello) e della laurea magistrale (II livello) per agevolare le scelte professionali attraverso esperienze a carattere professionalizzante nel rispetto di quanto previsto per tali percorsi dalla normativa vigente.

2.2 L'**Università** si impegna a:

- consentire al personale dell'Azienda e agli studenti frequentatori della stessa in quanto iscritti a corsi di laurea, altri percorsi formativi universitari o altri percorsi di formazione sul campo di accedere alle biblioteche dei Dipartimenti dell'Università e consultare libri e letteratura scientifica ivi disponibili;
- autorizzare gli studenti frequentatori dell'Azienda in quanto iscritti a corsi di laurea o altri percorsi formativi universitari previ specifici ulteriori accordi da regolamentare e definire separatamente all'accesso di strutture dei Dipartimenti dell'Università quali attività integrative e di laboratorio, aule eccetera, nonché l'accesso ad altri ulteriori servizi logistici e di ospitalità gestiti dall'Università per i propri utenti;
- sottoporre agli studenti interessati argomenti per monografie e tesi di laurea su temi d'interesse dell'Azienda.

2.3 L'Azienda e l'Università dichiarano il proprio interesse a collaborare congiuntamente ed eventualmente con terze parti nel quadro della sperimentazione di forme didattiche innovative, sui seguenti temi:

- realizzazione di corsi di aggiornamento e riqualificazione per laureati nei Dipartimenti dell'Ateneo;
- sperimentazione di corsi e/o seminari realizzati con tecniche audiovisive e con l'utilizzo di una didattica multimediale ed in generale di tecniche didattiche assistite da calcolatore e per via teledidattica;
- preparazione e svolgimento di corsi e/o seminari su tematiche di avanguardia tecnico-scientifica;
- realizzazione di corsi di aggiornamento nell'ambito della formazione permanente del personale e dei volontari delle organizzazioni di volontariato.

### **Articolo 3 – Oggetto della collaborazione per attività di ricerca e consulenza.**

L'Università e l'Azienda favoriranno la collaborazione reciproca in attività di ricerca nei settori di comune interesse; tali attività potranno svolgersi nelle forme sotto indicate:

- collaborazione per studi e ricerche, per i quali si prevede una durata medio/lunga ed un elevato impegno di risorse;
- consulenze tecnico-scientifiche focalizzate su temi specifici o relativi a problemi contingenti da espletarsi in tempi brevi e con limitato impegno di risorse;
- commesse di ricerca/consulenza affidate dall'Azienda all'Università;
- partecipazione congiunta a programmi di ricerca nazionali e/o internazionali;
- cofinanziamento di attività di comune interesse (assegni di ricerca, borse di studio, ecc).

### **Articolo 4 – Referenti**

Come indicato al precedente articolo 1, le forme di collaborazione sviluppate nell'ambito della convenzione saranno di volta in volta attivate tramite singoli contratti redatti secondo gli schemi approvati dal Consiglio d'Amministrazione dell'Università e dal Direttore Generale dell'Azienda,

che in ogni caso richiameranno la presente convenzione quadro. Per la definizione di tali contratti saranno individuati da entrambe le parti i rispettivi referenti.

La sostituzione dei referenti potrà avvenire per iniziativa di ciascuna delle parti, tramite comunicazione scritta alla controparte.

#### **Articolo 5 – Responsabilità delle parti**

L'Università è sollevata da ogni responsabilità per qualsiasi evento dannoso che possa accadere al personale dell'Azienda durante la permanenza presso l'Università, salvo i casi di dolo o di colpa grave.

L'Azienda da parte sua è sollevata da ogni responsabilità per qualunque evento dannoso di qualsiasi genere e natura che possa accadere al personale e agli studenti dell'Università durante la permanenza nei locali dell'Azienda, salvo i casi di dolo o di colpa grave.

Gli studenti dell'Università nell'espletamento di tirocini pratici sono coperti da parte dell'Università da assicurazione obbligatoria contro gli infortuni. L'Università provvede a fornire, altresì, agli stessi studenti la copertura assicurativa per i rischi derivanti dalla responsabilità civile verso terzi, persone e/o cose.

L'Azienda, ai sensi del d.lgs. n. 81/2008, garantisce le misure generali e specifiche per la protezione della salute e per la sicurezza degli studenti, nonché gli ulteriori adempimenti che la legislazione vigente prevede in materia di prevenzione, sicurezza e tutela della salute.

Gli studenti dell'Università potranno accedere solo ai dati personali strettamente necessari allo svolgimento delle attività didattiche; è stabilito l'obbligo di riservatezza sui processi produttivi dell'Azienda e su ogni altra informazione di cui gli studenti vengano a conoscenza a seguito dell'attività di formazione.

#### **Articolo 6 – Uso dei risultati di studi o ricerche**

L'Università e l'Azienda concordano di stabilire a priori, per ogni progetto, un opportuno livello di "riservatezza" delle informazioni scambiate. In mancanza di esplicite decisioni in merito, le informazioni saranno considerate non riservate e pertanto liberamente divulgabili con l'esplicita menzione di entrambe le parti.

Viceversa, per studi o ricerche classificati come "riservati", le parti si impegnano a non divulgare i risultati, salvo esplicita autorizzazione risultante da comunicazione scritta.

Le parti si impegnano inoltre a non utilizzare i risultati derivanti da studi, ricerche, consulenze ecc. quali (o a supporto di) perizie di parte in vertenze di carattere legale, nonché a non sfruttare il nome della controparte per scopi pubblicitari, anche se collegati all'oggetto delle stesse attività.

#### **Articolo 7 – Durata della convenzione e procedura di rinnovo**

La presente convenzione ha durata di quattro anni a partire dalla data di stipulazione.

Successivamente la convenzione potrà essere rinnovata previa deliberazione di entrambe le parti.

#### **Articolo 8 – Privacy**

L'Università e l'Azienda provvedono al trattamento, alla diffusione ed alla comunicazione dei dati personali relativi alla presente convenzione nell'ambito del perseguimento dei propri fini istituzionali in attuazione del d.lgs. 196/2003, integrato con le modifiche introdotte dal D.Lgs. 101/2018.

Per quanto concerne l'Università degli studi di Bergamo, il testo dell'informativa è disponibile sul sito istituzionale.

L'Azienda si impegna a trattare i dati personali dell'Università unicamente per la finalità connesse all'esecuzione della presente convenzione.

#### **Articolo 9 – Oneri**

La presente convenzione è soggetta a registrazione in caso d'uso ai sensi dell'art. 4 della Tariffa Parte II del D.P.R. n. 131/2005. Le spese di registrazione sono a carico della parte richiedente.

È altresì soggetta all'imposta di bollo sin dall'origine. Le spese di bollo sono ripartite tra le parti in misura uguale.

#### **Articolo 10 - Controversie**

Le parti concordano di definire amichevolmente qualsiasi vertenza che possa nascere dall'interpretazione ed esecuzione della presente convenzione.

Bergamo, \_\_\_\_\_

**Per l'Università**

IL RETTORE

(Prof. \_\_\_\_\_)

**Per l'Azienda**

IL DIRETTORE GENERALE

(Dott. \_\_\_\_\_)

Documento informatico ai sensi dell'art. 15 della L. 7 agosto 1990 n. 241 come modificato dal D.L. 18 ottobre 2012 n. 179 e dal D.Lgs. 7 marzo 2005 n. 82 e norme collegate, firmato digitalmente ai sensi dell'art. 24 del D.Lgs. 7 marzo 2005 n. 82.



**UNIVERSITÀ  
DEGLI STUDI  
DI BERGAMO**

Servizio orientamento  
e programmi  
internazionali

## **DECRETO RETTORALE**

**Oggetto: Decreto Rettoriale d'urgenza di partecipazione dell'Università degli studi di Bergamo a progetti di istruzione tecnica superiore (ITS), in risposta all'Avviso Pubblico emanato da Regione Lombardia per la costituzione di nuove fondazioni ITS e la realizzazione di nuovi percorsi ITS (DDUO 9884 del 9 luglio 2021)**

IL RETTORE

VISTI:

- l'art. 16, comma 3 dello Statuto che norma la facoltà di decretazione del Rettore in casi straordinari di necessità e di urgenza;

- l'art. 6, comma 4 dello Statuto, che prevede che l'Università provvede, anche in collaborazione con altri soggetti, pubblici e privati, operanti a livello locale, nazionale ed internazionale, alla realizzazione, alla gestione e alla fornitura di servizi didattici, amministrativi ed assistenziali ad integrazione delle attività istituzionali svolte, nonché, a norma della legge 19 novembre 1990, n. 341, art. 6, di servizi culturali, ricreativi, di assistenza, di orientamento, di preparazione sia agli esami di Stato per l'abilitazione all'esercizio delle professioni sia ai concorsi pubblici, di formazione e di aggiornamento professionale nell'interesse di tutte le componenti operanti al proprio interno, nonché di utenze esterne, fatte salve le attribuzioni e le competenze di altre istituzioni pubbliche al riguardo;

VISTO il DPCM 25/01/2008 (Linee guida per la riorganizzazione del Sistema di istruzione e formazione tecnica superiore e la costituzione degli istituti tecnici superiori) che ha rivisto l'organizzazione dell'Istruzione Tecnica Superiore, degli IFTS e dei poli tecnico-professionali, dando indicazioni rispetto all'offerta formativa e ai programmi di attività;

VISTO "l'invito per la raccolta di manifestazioni di interesse per la costituzione di nuove fondazioni ITS e la realizzazione di nuovi percorsi ITS da avviare nell'a.f. 2021/2022" emanato da Regione Lombardia (DDUO 9884 del 9 luglio 2021);

VISTA la proposta pervenuta e di seguito sintetizzata (documentazione completa agli atti presso il Servizio Orientamento e Programmi Internazionali);

**- Denominazione Fondazione: ITS TECNICO SUPERIORE NUOVE TECNOLOGIE PER IL MADE IN ITALY - "LEONARDO ACADEMY"**

### **Descrizione dell'iniziativa:**

La Fondazione ITS NUOVE TECNOLOGIE PER IL MADE IN ITALY "Leonardo Academy nasce per promuovere l'innovazione tecnologica in ambito industriale favorendo un progressivo allineamento di competenze tecniche che coinvolga principalmente i "middle skill workers". Il passaggio alla 5° rivoluzione industriale è ormai innescato, le innovazioni, legate all'evoluzione digitale ed alla sempre maggiore attenzione al green, coinvolgono non più solo i sistemi di gestione ed amministrativi ma anche quelli più strettamente produttivi. A questo si aggiunge uno stravolgimento del mercato del lavoro - con un'accelerata degli ultimi anni causata dalla pandemia - dovuto all'introduzione di nuove tecnologie come digitalizzazione ed intelligenza artificiale che implicheranno un innalzamento del livello delle competenze richieste ai lavoratori: le stime prevedono un coinvolgimento pari al 35% della forza lavoro complessiva.

Date queste premesse, la Fondazione ITS NUOVE TECNOLOGIE PER IL MADE IN ITALY "Leonardo Academy" è stata progettata per rispondere al fabbisogno dell'industria manifatturiera bergamasca, in particolar modo afferente all'area meccanica, di tecnici specializzati nell'applicazione di nuove tecnologie abilitanti implementabili nei processi produttivi e di progettazione aziendali nel rispetto dei nuovi principi dell'industria 5.0

L'Istituto Tecnico Superiore realizzerà tre corsi biennali:



• **TECNICO SUPERIORE PER LA SOSTENIBILITÀ DEI PRODOTTI NELL'AMBITO DI INDUSTRIA 5.0:** Il corso è pensato per formare tecnici che possano offrire servizi alle imprese, esperti del ciclo di vita dei prodotti e del loro impatto ambientale, dalla fase di concept a quella di commercializzazione.

I partecipanti acquisiscono competenze specifiche legate alla tecnica e alla tecnologia di produzione dei prodotti (materiali, tipi di lavorazione), alle caratteristiche grafiche ed estetiche (design, prestazioni, impronta ambientale) e alle strategie di marketing, promozione e commercializzazione (specificità dei mercati in relazione ai prodotti e ai materiali).

I corsisti svilupperanno competenze per fornire supporto specialistico per l'ideazione, la progettazione, la produzione e la commercializzazione di oggetti di design, componenti funzionali smart, complementi e/o prodotti caratterizzati da un minimo livello di impatto ambientale, oltre a soluzioni smart ed ecologiche per il packaging.

I tecnici, conoscendo in maniera approfondita sia i processi aziendali che il ciclo di vita dei prodotti, saranno in grado di predisporre piani di marketing e di comunicazione multicanale per lanciare i prodotti sul mercato, massimizzarne valore e posizionamento e contribuire ad incrementare i volumi di vendita, nel rispetto delle peculiarità del prodotto e dell'azienda.

• **TECNICO SUPERIORE PER LA ROBOTICA COLLABORATIVA E L'AUTOMAZIONE NELL'AMBITO DI INDUSTRIA 5.0:** Il corso si focalizza sullo sviluppo di competenze specialistiche nel campo della progettazione e della programmazione della robotica collaborativa e dell'automazione secondo tecniche e tecnologie innovative avanzate.

Il progetto mira a sviluppare le competenze tecniche, organizzative e comunicative necessarie nelle fasi di impostazione, avvio e controllo del processo produttivo, in particolar modo nel settore della meccanica: dalla progettazione alla programmazione della produzione, alla messa in opera di automazioni industriali, device e attrezzature innovative smart, monitorate in sicurezza grazie all'utilizzo di strumenti di interazione uomo-macchina e sistemi di controllo.

Verranno sviluppate abilità utili a rendere e mantenere efficienti i processi produttivi, in particolare attraverso l'impiego e la conoscenza delle seguenti tematiche:

- tecnologie abilitanti implementabili nei processi produttivi aziendali,
- software per la programmazione, la configurazione e la messa in funzione di robot,
- integrazioni di processo e automazioni nei layout aziendali,
- manutenzione predittiva degli impianti e dei sistemi robotizzati.

• **TECNICO SUPERIORE PER PRODOTTI MECCANICI E PROCESSI NELL'AMBITO DI INDUSTRIA 5.0:** Il corso offre competenze specialistiche nel campo della progettazione e della realizzazione di prodotti secondo processi innovativi e tecnologicamente avanzati: dal project management al disegno, alla progettazione grafica e digitale, dall'informatica applicata ai processi produttivi alla stampa 3D, dall'amministrazione d'impresa all'autoimprenditorialità - fino al raggiungimento di competenze complesse per l'industrializzazione di prodotti e dei processi.

Il corsista dovrà essere in grado di monitorare i processi di produzione intervenendo opportunamente per ottimizzare il risultato finale. Sarà in grado di portare a termine il ciclo di lavorazione e di ripetersi mantenendo gli standard qualitativi e quantitativi previsti, dimostrando di essere in grado di replicare e traslare processi e tecniche nei diversi ambiti.

Il percorso, in particolare, mira a sviluppare le competenze tecniche, organizzative, comunicative e digitali necessarie dalla fase iniziale a quella finale del processo produttivo:

- tecniche di lean design e PMP per la preventivazione, l'impostazione e il controllo dei progetti,
- Strumenti di progettazione e modellazione 3D,
- piattaforme di sviluppo CAM, CAE e PCB,
- settaggio, gestione e controllo di centri di lavoro, macchinari, attrezzature e dispositivi



- tecniche di lavorazione e finitura dei prodotti.
- manutenzione e assistenza post-vendita

**Ente Capofila:** ISTITUTO TECNICO PARITARIO "LEONARDO DA VINCI" GESTITO PER IL TRAMITE DI CENTRO STUDI SUPERIORE SRL

**Partner:**

- FONDAZIONE LEONARDO EDUCATION - VIA DEI CANIANA 2/B - 24127 BERGAMO (BG)
- IAL LOMBARDIA SRL - VIALE FULVIO TESTI, 42 - 20099 SESTO S. GIOVANNI (MI)
- BREMBOMATIC PEDRALI SRL - VIA FORNASOTTO, 38/A - 24040 PONTIROLO NUOVO (BG)
- ABB SPA - VIA VITTOR PISANI, 16 - MILANO (MI)
- GEWISS SPA - VIA A. VOLTA, 1 - 24069 CENATE SOTTO (BG)
- MONTELLO SPA - VIA FABIO FILZI, 5 - 24060 MONTELLO (BG)
- NEW TARGET WEB SRL - VIA G. CARDUCCI, 44 - 24127 BERGAMO (BG)
- ADAPT - Associazione per gli studi internazionali e comparati sul diritto del lavoro e sulle relazioni industriali - VIA SAN BENEDETTO, 6 - 24121 BERGAMO (BG)
- COMUNE DI BOLTIERE - VIA DON GIULIO CARMINATI 2 - 24040 BOLTIERE (BG)
- SBS SIDE BY SIDE ASSOCIAZIONE - VIA MONTE GRAPPA, 40 - 24040 BOLTIERE (BG)

**Referente UniBg:** prof. Paolo Gaiardelli - Ingegneria gestionale, dell'informazione e della produzione

ACQUISITO il parere favorevole della Scuola di Ingegneria, prof. Fabio Previdi;

DATO ATTO che, in caso di approvazione del progetto, con successiva deliberazione l'Ateneo provvederà ad individuare i crediti che potranno essere riconosciuti agli studenti che avranno completato il percorso di Istruzione Tecnica Superiore e che intendano iscriversi ad uno dei corsi di laurea dell'Università degli studi di Bergamo;

DECRETA

- 1) di approvare l'adesione dell'Università degli Studi di Bergamo alla Manifestazione di interesse per la costituzione della Fondazione Istituto Tecnico Superiore Nuove Tecnologie per il Made in Italy - "Leonardo Academy"
- 2) autorizzare il Rettore alla sottoscrizione dell'atto costitutivo della Fondazione a seguito dell'esito della selezione operata da Regione Lombardia;

Il presente decreto, emanato ai sensi dell'art. 16, comma 3, dello Statuto vigente, sarà sottoposto alla ratifica del Senato Accademico nella seduta immediatamente successiva.

Bergamo, 2/9/2021

IL RETTORE  
(Prof. Remo Morzenti Pellegrini)

*Documento firmato digitalmente  
ai sensi dell'art. 24 del D.LGS 82/2005*



**Oggetto: Decreto Rettorale d'urgenza di approvazione della Convenzione fra il Comune di Fortunago, il Comune di Varzi e l'Università degli studi di Bergamo per la partecipazione al Bando per la concessione delle risorse destinate al finanziamento in via sperimentale da parte dei comuni presenti nelle aree interne, anche in forma associata, di borse di studio per "dottorati comunali"**

#### IL RETTORE

PREMESSO che l'art. 6, comma 3 dello Statuto dell'Università degli Studi di Bergamo attribuisce all'Ateneo la facoltà di promuovere, organizzare e gestire in collaborazione con altri soggetti, pubblici e privati, operanti a scala locale, nazionale ed internazionale, attività di comune interesse nei settori relativi alle proprie finalità istituzionali;

#### RICHIAMATI

- il Decreto Ministeriale n. 45 del 8 febbraio 2013, "Regolamento recante modalità di accreditamento delle sedi e dei corsi di dottorato da parte degli Enti accreditati";
- il vigente Regolamento di Ateneo in materia di Dottorato di ricerca, emanato con DR Rep. 333/2013 prot. 15380/l/3 del 28.6.2013 e successive modifiche e integrazioni;
- il decreto-legge 19 maggio 2020, n. 34, convertito con modificazione dalla legge 17 luglio 2020, n. 77, recante: «Misure urgenti in materia di salute, sostegno al lavoro e all'economia, nonché di politiche sociali connesse all'emergenza epidemiologica da COVID-19», in particolare l'art. 243 che ha stabilito che *"In coerenza con la strategia nazionale per lo sviluppo delle aree interne, a valere sul Fondo per lo sviluppo e la coesione - programmazione 2014-2020 di cui all'articolo 1, comma 6, della legge 27 dicembre 2013, n. 147, un importo pari a 3 milioni di euro per ciascuno degli anni 2021, 2022 e 2023 è destinato al finanziamento, in via sperimentale, da parte dei comuni presenti nelle aree interne, anche in forma associata, di borse di studio per dottorati denominati, ai soli fini del presente comma, "dottorati comunali".*;
- il Decreto Ministeriale 725 del 22 giugno 2021 recante i criteri e le modalità per la stipula delle convenzioni tra i Comuni e le Università per l'utilizzo delle risorse, nonché i contenuti scientifici e disciplinari dei "Dottorati Comunali";

PRESO ATTO della proposta di "Dottorato Comunale" formulata dal Comune di Fortunago e il Comune di Varzi, in forma aggregata, nell'area interna Appennino Lombardo - Altro Oltepo' Pavese, all'Università degli studi di Bergamo, che ha attivato corsi di dottorato coerenti con gli ambiti di intervento individuati in coerenza con la crescita economica e sociale del territorio di riferimento;

#### RICHIAMATE:

- la disponibilità fornita in data 20 settembre 2021 dal Collegio Docenti del Corso di dottorato in Studi Umanistici Transculturali a realizzare il progetto di "Dottorato Comunale" proposto dal Comune di Fortunago e il Comune di Varzi, in forma aggregata, di cui è referente il prof. Fulvio Adobati;
- la richiesta della Scuola di Alta Formazione Dottorale del 20 settembre 2021 di sottoscrizione della convenzione necessaria secondo lo schema pubblicato dall'Agenzia per la Coesione Territoriale sul proprio sito in data 01 settembre 2021;

VISTA la bozza di Convenzione fra il Comune di Fortunago, il Comune di Varzi e l'Università degli studi di Bergamo per la partecipazione al Bando per la concessione delle risorse destinate al finanziamento in via sperimentale da parte dei comuni presenti nelle aree interne, anche in forma associata, di borse di studio per "dottorati comunali" allegata al presente atto;

DATO ATTO che il Bando per la concessione delle risorse destinate al finanziamento in via sperimentale da parte dei comuni presenti nelle aree interne, anche in forma associata, di borse di studio per "dottorati comunali", prevede che per ciascuna area proponente è previsto il finanziamento massimo pari a € 25.000,00 per ciascun anno accademico per la borsa aggiuntiva;



DATO ATTO che la convenzione deve essere compilata e sottoscritta entro e non oltre lunedì 20 settembre 2021 per consentire la partecipazione al Bando per la concessione delle risorse destinate al finanziamento in via sperimentale da parte dei comuni presenti nelle aree interne, anche in forma associato, di borse di studio per "dottorati comunali";

CONSIDERATO che non sono previste a breve riunioni del Senato Accademico e del Consiglio di Amministrazione;

RICHIAMATO l'art. 16 comma 3 del vigente Statuto che prevede l'adozione di decreti d'urgenza da parte del Rettore;

#### DECRETA D'URGENZA

- di approvare la bozza di Convenzione fra il Comune di Fortunago, il Comune di Varzi e l'Università degli studi di Bergamo per la partecipazione al Bando per la concessione delle risorse destinate al finanziamento in via sperimentale da parte dei comuni presenti nelle aree interne, anche in forma associata, di borse di studio per "dottorati comunali"

Ai sensi dell'art. 16, comma 6 dello Statuto, il presente decreto sarà sottoposto a ratifica nella prima seduta utile del Senato Accademico e del Consiglio di Amministrazione.

Bergamo, 20 settembre 2021

IL RETTORE  
(Prof. Remo Morzenti Pellegrini)

Documento firmato digitalmente ai  
sensi dell'art. 24 del D. Lgs. 82/2005

*(Schema di Accordo di collaborazione ai sensi dell'art 15 della legge n. 241 del 7 agosto 1990)*

**Bando per la concessione di risorse destinate al finanziamento in via sperimentale da parte dei comuni presenti nelle aree interne, anche in forma associata, di borse di studio per “dottorati comunali”**

**ACCORDO (ex art.15 Legge 241/90 e ss.mm.ii.)**

il Comune di Fortunago, n.q. di Comune Capofila / Comune Referente dell'Aggregazione dei Comuni di Fortunago e Varzi nell'area interna Appennino Lombardo – Alto Oltrepò Pavese, C.F. – Via/Piazza \_\_\_\_\_ n. \_\_\_ - \_\_\_\_, nella persona del rappresentante legale - \_\_\_\_\_, in qualità di \_\_\_\_\_;

il Comune di Varzi, n.q. di Comune aggregato dell'Aggregazione dei Comuni di Fortunago e Varzi nell'area interna Appennino Lombardo – Alto Oltrepò Pavese, C.F. – Via /Piazza \_\_\_\_\_ n. \_\_\_\_\_, nella persona del rappresentante legale \_\_\_\_\_, in qualità di \_\_\_\_\_

e

l'Università degli Studi di Bergamo, C.F. 80004350163 e P.I. 01612800167, con sede legale in Bergamo - Via Salvecchio 19, rappresentata dal Rettore pro tempore, Prof. Remo Morzenti Pellegrini, nato a Clusone (BG) l'11 agosto 1968;

VISTO il decreto-legge 19 maggio 2020, n. 34, convertito con modificazioni dalla legge 17 luglio 2020, n. 77 recante misure Il Ministro dell'università e della ricerca di concerto con Il Ministro per il Sud e la coesione territoriale urgenti in materia di salute, sostegno al lavoro e all'economia, nonché di politiche sociali connesse all'emergenza epidemiologica da COVID-19;

VISTO il decreto-legge 19 maggio 2020, n. 34, convertito con modificazioni dalla legge 17 luglio 2020, n. 77 e in particolare l'art 243, comma 1, che introdotto modifiche alla legge 27 dicembre 2017, n.205 introducendo il comma 65–septies, il quale stabilisce che *“In coerenza con la strategia nazionale per lo sviluppo delle aree interne, a valere sul Fondo per lo sviluppo e la coesione — programmazione 2014-2020 di cui all'articolo 1, comma 6, della legge 27 dicembre 2013, n. 147, un importo pari a 3 milioni di euro per ciascuno degli anni 2021, 2022 e 2023 è destinato al finanziamento, in via sperimentale, da parte dei comuni presenti nelle aree interne, anche in forma associata, di borse di studio per dottorati denominati, ai soli fini del presente comma, “dottorati comunali”. I dottorati comunali sono finalizzati alla definizione, all'attuazione, allo studio e al monitoraggio di strategie locali volte allo sviluppo sostenibile in coerenza con l'Agenda 2030 dell'Organizzazione delle Nazioni Unite, e in particolare alla transizione ecologica, alla transizione digitale, al contrasto delle disuguaglianze sociali ed educative, al rafforzamento delle attività economiche e al potenziamento delle capacità amministrative. I dottorati comunali sono soggetti all'accreditamento da parte del Ministero dell'università e della ricerca ai sensi dell'articolo 4, comma 2, della legge 3 luglio 1998, n. 210, e del regolamento di cui al decreto del Ministro dell'istruzione, dell'università e della ricerca 8 febbraio 2013, n. 45. Entro trenta giorni dalla data di entrata in vigore della presente Il Ministro dell'università e della ricerca di concerto con Il Ministro per il Sud e la coesione territoriale disposizione, il Ministro dell'università e della ricerca, di concerto con il Ministro per il Sud e la coesione territoriale, stabilisce, con proprio decreto, criteri e modalità per la stipula delle convenzioni tra i comuni e le università per l'utilizzo delle risorse di cui al presente comma, nonché i contenuti scientifici e disciplinari dei dottorati comunali. Le risorse di cui al primo periodo del presente comma sono ripartite con decreto del Ministro per il Sud e la coesione territoriale tra i comuni delle aree interne selezionati con apposito bando»;*

VISTA la legge del 3 luglio 1998 n. 210, recante “Norme per il reclutamento dei ricercatori e dei professori universitari di ruolo” ed in particolare l'art. 4 (“Dottorato di ricerca”);

VISTA la legge 30 dicembre 2010, n. 240, recante "Norme in materia di organizzazione delle università, di personale accademico e reclutamento, nonché delega al Governo per incentivare la qualità e l'efficienza del sistema universitario" e, in particolare, l'articolo 19 che prevede l'istituzione dei corsi di dottorato da

parte delle Università, previo accreditamento da parte del Ministero dell'Università e della Ricerca su conforme parere dell'Agenzia nazionale di valutazione del sistema universitario e della ricerca (di seguito, "Anvur");

VISTO il Decreto del Ministero dell'8 febbraio 2013 n. 45, recante il "Regolamento recante modalità di accreditamento delle sedi e dei corsi di dottorato e criteri per la istituzione dei corsi di dottorato da parte degli enti accreditati" e le note a firma del Ministro prot. Il Ministro dell'università e della ricerca di concerto con Il Ministro per il Sud e la coesione territoriale 436 del 24 marzo 2014 e prot. 11677 del 14 aprile 2017, relative alle linee guida per l'accreditamento dei Dottorati;

VISTO il Decreto del Ministero dell'Istruzione dell'Università e della Ricerca del 18 giugno 2008, "Aumento dell'importo annuale lordo delle borse di dottorato di ricerca" e il Decreto n. 40 del 25 gennaio 2018 di modifica relativamente all'aumento dell'importo annuale delle borse di dottorato;

VISTA la nota prot. 3315 del 1° febbraio 2019, con cui il MUR ha emanato le nuove linee guida ministeriali 2019 ai fini dell'accertamento dei requisiti necessari per l'accreditamento dei corsi di dottorato;

VISTA la legge del 7 agosto 1990 n. 241 "Nuove norme in materia di procedimento amministrativo e di diritto di accesso ai documenti amministrativi";

VISTO il D.P.R. 28 dicembre 2000, n. 445, recante "Testo Unico in materia di documentazione amministrativa";

VISTO il D. Lgs. 7 marzo 2005 n. 82, recante "Codice dell'Amministrazione digitale";

VISTO il Decreto ministeriale n. 725 del 22 giugno 2021 recante i criteri e le modalità per la stipula delle convenzioni tra i Comuni e le Università per l'utilizzo delle risorse nonché i contenuti scientifici e disciplinari dei "Dottorati comunali", registrato dalla Corte dei conti – con il n. 2160 del 22/07/2021 n. 2160;

VISTO in particolare l'art. 1 del DM n. 725/2021 che dispone che le aggregazioni di Comuni selezionate dal Ministro per il Sud e la coesione territoriale mediante bando, nel predisporre le proprie proposte progettuali, si attengono a quanto stabilito nel decreto, con riguardo all'individuazione delle tematiche di dottorato, alla stipula di specifiche convenzioni con le Università, nonché ai criteri relativi ai contenuti specifici e disciplinari dei "dottorati comunali";

VISTO l'art. 2, comma 5, del DM 725/2021 che dispone che a seguito dell'individuazione dell'Università, l'aggregazione di Comuni sottoscrive una convenzione ai sensi dell'art 15 della legge n. 241 del 7 agosto 1990;

VISTO il Bando per la concessione di risorse destinate al finanziamento in via sperimentale da parte dei comuni presenti nelle aree interne, anche in forma associata, di borse di studio per "dottorati comunali", pubblicato su sito dell'Agenzia per la Coesione in data 01 settembre 2021;

CONSIDERATO che il bando è finalizzato alla selezione di 50 proposte di "dottorati comunali" avanzate dalle aggregazioni di Comuni presenti in ognuna delle Aree Interne, individuate ai sensi della "Strategia Nazionale delle aree interne" (SNAI), coerentemente con le finalità del Decreto Ministeriale n. 725 del 22 giugno 2021 recante i criteri e le modalità per la stipula delle convenzioni tra i Comuni e le Università per l'utilizzo delle risorse nonché i contenuti scientifici e disciplinari dei "Dottorati comunali";

CONSIDERATO che sono state rese disponibili risorse per un importo pari a 3 milioni di euro per ciascuno degli anni 2021, 2022 e 2023, da ripartirsi con apposito decreto del Ministro per il Sud e la coesione territoriale tra i comuni delle aree interne selezionati con il presente bando a valere sul Fondo per lo sviluppo e la coesione;

CONSIDERATO che le borse di studio sono rivolte a corsi di Dottorato delle Università accreditati da parte del Ministero dell'Università e della ricerca, su conforme parere dell'ANVUR, ai sensi dell'articolo 4, comma 2, della legge 3 luglio 1998, n. 210, e del Regolamento di cui al D.M. 8 febbraio 2013, n. 45;

CONSIDERATO che le borse sono da considerarsi come aggiuntive rispetto a quelle già deliberate per il ciclo di Dottorato al quale si riferiscono. Esse sono assegnate utilizzando la graduatoria del concorso di ammissione al Dottorato stesso, fermo restando il numero dei posti banditi e fino a copertura degli stessi. Tra i candidati vincitori, in ordine di graduatoria, la Commissione di valutazione verificherà la presenza o meno di progetti di dottorato attinenti alle tematiche previste dal presente avviso che costituisce, *conditio sine qua non* dell'erogazione delle borse stesse;

PREMESSO che l'aggregazione dei Comuni ha effettuato un'analisi dei fabbisogni incentrata sulle capacità di crescita e di sviluppo, in coerenza con la strategia d'area;

PREMESSO che l'aggregazione dei Comuni ha individuato gli ambiti di interventi coerenti con la crescita economica e sociale del territorio di riferimento;

PREMESSO che l'aggregazione di Comuni ha formulato la "domanda di dottorato" all'Università di Bergamo, che ha attivato corsi di dottorato coerenti con gli ambiti di intervento individuati;

*PREMESSO che in mancanza di una Università che abbia i requisiti di cui ai commi 1 e 3, dell'art. 2 del DM 725/2021 l'aggregazione di Comuni si è rivolta all'Università di Bergamo, che è presente al fuori del territorio dell'Area Interna;*

PREMESSO che l'Università di Bergamo ha dichiarato l'interesse a pervenire alla stipula di un accordo tra pubbliche amministrazioni ai sensi dell'art.15 della Legge 241/90;

Considerato che:

- i soggetti in premessa sono soggetti pubblici, Organismi di diritto pubblico e Amministrazioni aggiudicatrici;
- gli Accordi tra Pubbliche Amministrazioni, ai sensi dell'art.15 della Legge 241/1990, sono lo strumento per disciplinare lo svolgimento di attività di interesse comune ed idonei a comporre, in un quadro unitario, gli interessi pubblici di cui ciascuna amministrazione è portatrice;
- la creazione di sinergie tra Amministrazioni su materie di interesse comune è una delle priorità delle Parti perché permette di mettere a sistema informazioni, dati e conoscenze, in un progetto unitario in cui gli sviluppi sono resi fruibili a ciascuna delle Parti per i successivi interventi volti a soddisfare efficacemente gli interessi pubblici primari attribuiti dalla legge a ciascuna;
- un Accordo tra amministrazioni aggiudicatrici rientra nell'ambito di applicazione dell'art.15 della Legge 241/1990 ove regoli la realizzazione di interessi pubblici effettivamente comuni alle parti, con una reale divisione di compiti e responsabilità, in assenza di remunerazione ad eccezione di movimenti finanziari configurabili solo come ristoro delle spese sostenute e senza interferire con gli interessi salvaguardati dalla normativa sugli appalti pubblici;
- la collaborazione sarà svolta secondo criteri di efficienza, efficacia ed economicità dell'azione amministrativa e risponde ad un reciproco interesse comune, finalizzato al raggiungimento di obiettivi condivisi e alla promozione delle attività nei rispettivi campi di azione;

si conviene e stipula quanto segue:

### **Art. 1 (Premessa)**

Tutto quanto in premessa è parte integrante del presente Accordo

### **Art. 2 (Obiettivo)**

2.1. Il presente Accordo, ai sensi e per gli effetti dell'art. 15 della Legge 241/90, disciplina il rapporto di collaborazione tecnico scientifica tra l'Aggregazione dei Comuni di Fortunago e Varzi nell'area interna Appennino Lombardo – Alto Oltrepò Pavese e l'Università di Bergamo, per la partecipazione al Bando per la concessione di risorse destinate al finanziamento in via sperimentale da parte dei comuni presenti nelle aree interne, anche in forma associata, di borse di studio per "dottorati comunali"

### **Art. 3 (Attività ed impegni reciproci)**

3.1 In virtù del presente Accordo le Parti provvederanno alla presentazione e realizzazione delle proposte progettuali che saranno oggetto di finanziamento.

In particolare il Comune di Fortunago in qualità di capofila dell'Aggregazione dei Comuni di Fortunago e Varzi nell'area interna Appennino Lombardo – Alto Oltrepò Pavese si impegna:

- a presentare la domanda di finanziamento secondo le indicazioni di cui all'art. 5 del Bando di gara corredata di tutta la documentazione ivi richiesta;
- a promuovere le attività progettuali collaborando con le Università nella realizzazione del progetto.

L'Università si impegna:

- a garantire la realizzazione dei dottorati comunali negli ambiti identificati dalla proposta progettuale finanziata;
- ad assicurare la fruizione da parte del dottorando delle sedi dell'Università e/o di qualificate strutture operative e scientifiche per le attività di studio e ricerca;
- a curare con diligenza i rapporti con l'Agenzia per la Coesione ai fini del monitoraggio, controllo e del pagamento da parte dell'Agenzia delle attività progettuali (dottorati comunali);
- a garantire la condivisione dei risultati attesi in termini di definizione, attuazione, studio e monitoraggio di strategie locali volte allo sviluppo sostenibile in coerenza con la Strategia Nazionale per le Aree Interne (SNAI).

#### Articolo 4 (Referenti)

Il Comune di Fortunago indica quale proprio referente di progetto il Sign. \_\_\_\_\_.

L'Università di Bergamo indica quale proprio referente di progetto il Prof. Fulvio Adobati.

#### Articolo 5 (Oneri)

Non sono previsti oneri finanziari a carico delle Parti. Gli oneri finanziari per la realizzazione delle attività progettuali saranno a carico dell'Agenzia per la Coesione Territoriale.

#### Art. 6 (Durata)

Il presente Accordo entra in vigore dalla data della sua stipulazione e avrà durata corrispondente alla conclusione delle attività progettuali.

#### Art. 7 (Modalità di gestione)

L'Università riceverà dall'Agenzia per la Coesione Territoriale, a seguito del decreto di ripartizione delle risorse adottato dal Ministro per il Sud e la coesione territoriale, l'importo massimo di € 25.000,00 per ciascun anno accademico in un'unica soluzione.

#### Art. 8 (Trattamento dati personali)

Ciascuna parte provvede al trattamento dei dati personali relativi al presente Accordo per perseguire le finalità della stessa nel rispetto di quanto previsto dal D.Lgs. 196/2003, così come adeguato dal Regolamento Europeo (UE) 2016/679 del Parlamento Europeo e del Consiglio del 27/04/2016 relativo alla protezione delle persone fisiche con riguardo al trattamento dei dati personali, nonché alla libera circolazione di tali dati, nonché di quanto previsto dai propri Regolamenti.

#### Art. 9 (Spese contrattuali e registrazione)

Il presente Accordo sarà registrato solo in caso d'uso a taxa fissa ai sensi del DPR 131/86. Le eventuali spese di registrazione saranno a carico della parte che ne farà richiesta.

Art. 10 (Trasparenza)

Le Parti si impegnano a dare pubblicità al presente Accordo ai sensi dell'art.23 del D.Lgs. 33/2013 sugli obblighi di trasparenza inserendolo sul proprio sito web nell'elenco degli Accordi da essi stipulati con soggetti privati o con altre Amministrazioni Pubbliche.

Comune di Fortunago

Comune di Varzi

Università di Bergamo

*Documento sottoscritto con firma digitale, in difetto di contestualità spazio/temporale, e successivamente archiviato a far data dalla ricezione da parte dell'ultimo sottoscrittore ai sensi degli artt.1326 e 1335 c.c. Per la forma contrattuale si richiamano gli artt.2702 e 2704 c.c. e l'art.2 del D.lgs. 7 marzo 2005, n. 82 "Codice dell'Amministrazione digitale"*