Università degli Studi di Bergamo

BILANCIO DI PREVISIONE 2019
RELAZIONE INTRODUTTIVA

I N D I C E

1. RELAZIONE INTRODUTTIVA
   1.1 Lo scenario nazionale e l'Università degli Studi di Bergamo ..... pag. 3
   1.2 Programmi ed obiettivi dell'Ateneo per il triennio 2019-2021 ..... pag. 14

1. RELAZIONE INTRODUTTIVA

1.1 Lo scenario nazionale e l'Università degli Studi di Bergamo

Con l'approvazione del Piano Strategico triennale di Ateneo 2017-2019 verso "Unibg 20.20" l'Ateneo ha portato a compimento il percorso di programmazione strategica, con l'individuazione delle direttrici fondamentali, degli obiettivi ed azioni da porre a base della propria attività nel medio periodo.

Il processo di programmazione, avviato nel corso del 2016, è comprensivo anche degli obiettivi e delle azioni attuative delle Linee di indirizzo per la programmazione triennale 2016-2018 approvate dal MIUR con D.M. del 8 agosto 2016 n. 365. Al momento della redazione della presente relazione non sono ancora state emanate le nuove linee di indirizzo per la programmazione triennale 2019-2021.

Nel Piano strategico di Ateneo, approvato nella seduta del Consiglio di Amministrazione del 7.2.2017, sono esplicitate le azioni da intraprendere nel triennio 2017-2019 in particolare orientate a:

- accrescere la qualità dell'offerta formativa e aumentare l'attrattività verso gli studenti eccellenti, gli studenti fuori provincia e stranieri;
- incrementare l'internazionalizzazione dell'Ateneo favorendo accordi con altre università straniere o istituti di ricerca e incentivando la mobilità di docenti, ricercatori e studenti;
- migliorare la qualità e la rilevanza della ricerca di Ateneo;
- incrementare la capacità dell'università di porsi come soggetto protagonista e motore di innovazione economico e sociale del territorio e del Paese;
- accrescere gli spazi a disposizione per gli studenti attraverso la definizione di un nuovo piano di investimenti strutturali costituito da tre interventi che permetterebbero di realizzare oltre 20.000 mq di nuovi spazi;
- ridefinire il ruolo della comunicazione di Ateneo.

L'attività di programmazione strategica della governance di Ateneo è poi proseguita nel corso del 2017 con l'adozione del Piano Strategico di Terza Missione di Ateneo 2017-2019, approvato nella seduta del Consiglio di Amministrazione del 26 settembre 2017. Si tratta di un documento nuovo per l'Ateneo di Bergamo, e tra i primi nel panorama delle università pubbliche italiane, che ha come obiettivo quello di raccogliere e portare a sistema le iniziative e le attività intraprese e da intraprendere negli ambiti della valorizzazione della ricerca e della produzione di beni pubblici di natura sociale, educativa e culturale che costituiscono, in estrema sintesi, le due direttrici fondamentali in cui si estrinseca la Terza Missione per le università.

La qualità della produzione scientifica dell'Ateneo è stata confermata dall'ammissione di 4 dipartimenti sui 7 attivi al bando per i Dipartimenti di eccellenza. La selezione si è conclusa con

l'assegnazione del finanziamento per 1 dipartimento di eccellenza, utilizzabile, secondo il piano di budget approvato, per investimenti infrastrutturali e di sviluppo delle risorse umane.

La proposta di bilancio per l'anno 2019 è stata, quindi, costruita sulla base dei documenti di programmazione approvati dagli organi di Ateneo, tenendo conto di uno scenario nazionale in evoluzione caratterizzato dalla nascita di un governo con una maggioranza politica diversa rispetto alla precedente che sta impostando in questi primi mesi di vita le direttrici politiche di riferimento per i diversi settori di intervento, ma che al momento non si sono concretizzate in atti o provvedimenti formalizzati. La Legge di bilancio per il 2019 è in fase di discussione al momento della redazione del presente documento e non presenta, nella proposta presentata alle Camere, novità legislative di rilievo oltre la riproposizione di un piano straordinario per 1000 ricercatori di tipo b.

Un ottimo risultato si è registrato nel 2018 in relazione al riparto del Fondo di Finanziamento Ordinario (FFO), operato con il DM n.587 del 8 agosto 2018.

L'FFO complessivamente assegnato all'Università di Bergamo per l'anno 2018 è pari ad € **47.608.289** e fa riferimento alle seguenti voci:

1) quota base € 31.787.727 (€ 30.936.605 nel 2017);
2) quota premiale € 11.461.003 (€ 10.455.945 nel 2017);
3) <u>intervento perequativo € 0</u> (€ 266.167 nel 2017);
4) piani straordinari assunzioni docenti € 1.749.346 (€ 1.679.235 nel 2017);
5) "no tax area" (compensazione minor gettito contribuzione studentesca) € 809.142 (€ 305.690 nel 2017);
6) Quota 2018 programmazione triennale 2016/2018 € 275.116 (€ 275.117 nel 2017)
7) Quota 2018 dipartimenti di eccellenza 2018/2022 € 1.212.405;
8) Compensazione blocco scatti stipendiali €313.550 (€0 nel 2017).

È di immediata evidenza l'importo negativo di cui al punto 3) che discende dalla previsione del DM di riparto secondo il quale, al fine di assicurare la sostenibilità dei bilanci degli atenei, si è stabilito di contenere la riduzione del Fondo per il finanziamento ordinario spettante a ciascuna università per le voci quota base, quota premiale e intervento perequativo nella misura del – 2% e di contenere l'incremento nella misura massima del 3% rispetto all'anno precedente. L'università di Bergamo quindi quest'anno ha contribuito al riequilibrio cedendo 1.600.000 euro di FFO cui avrebbe avuto diritto in aumento se non ci fosse stata la clausola appena menzionata.

È utile ricordare l'importante novità introdotta dalla Legge di stabilità 2017 che ha sancito una complessiva revisione del sistema di tassazione universitaria, demandando a regolamenti delle singole università l'effettiva applicazione, prevedendo tra l'altro un'esenzione totale dal pagamento delle tasse universitarie per gli studenti con ISEE inferiore a € 13.000 e parziale per quelli con ISEE compreso tra € 13.000 e € 30.000. Nel corso dei primi mesi dell'anno 2017 l'Università di Bergamo

aveva adeguato il sistema di determinazione della tassazione e nel corso dell'anno 2018 si è nuovamente intervenuti su due fronti:

- Innalzando la no tax area sino a 18.000 euro
- Rivedendo in ribasso le aliquote di tassazione.

L'intervento in materia di tassazione è stato portato avanti in piena sintonia con le rappresentanze studentesche al fine di continuare a garantire standard di servizi elevati con una particolare attenzione alla limitazione dei costi sostenuti dagli studenti, soprattutto in relazione alle fasce di reddito meno elevate. Come ormai da molti anni, anche nel 2018 non sono previste risorse per l'edilizia universitaria che quindi deve essere finanziata dai singoli Atenei nell'ambito delle proprie risorse di bilancio. È quello che ha iniziato e continua a fare il nostro Ateneo che, nell'ultimo triennio, ha iscritto in un fondo vincolato del proprio bilancio un importo di oltre 32 milioni di euro per il finanziamento del proprio piano di investimenti.

L'incertezza e la complessità nelle quali si muove il sistema universitario italiano permangono elevate; questo, insieme agli effetti di trend demografici, ha contribuito ad arrestare la crescita della popolazione studentesca. Il nostro Ateneo mostra un andamento in controtendenza rispetto al sistema nazionale: a fronte di un calo generale negli ultimi anni del numero di studenti iscritti, in un paese con un tasso di laureati ancora troppo basso, l'Università di Bergamo rileva un aumento con forti accelerazioni negli ultimi anni. Le azioni intraprese hanno portato l'Ateneo ad un percorso di crescita che vedeva il raggiungimento di 20.000 studenti come obiettivo possibile nel 2020; il traguardo è invece stato raggiungo nell'anno del 50° anniversario di fondazione. L'Università di Bergamo ha superato i ventimila iscritti con due anni di anticipo, confermando una tendenza in atto da tempo.

Considerando l'orizzonte pluriennale fino al 2021, il quadro si presenta più indefinito e la programmazione non può che essere connotata da una maggiore genericità e fondata su mera stima ed ipotesi circa le risorse disponibili, gli strumenti utilizzabili ed il quadro normativo di riferimento.

Occorre aggiungere che non è solo il quadro di riferimento specifico del sistema universitario ad essere incerto, proprio in relazione alle novità della situazione politica nazionale, bensì anche l'insieme delle regole del lavoro pubblico che è oggetto di profondi cambiamenti collegati soprattutto agli effetti conseguenti alla cosiddetta "riforma Madia", di cui alcuni decreti attuativi devono ancora essere emanati ma che forse, per quanto detto, subirà un profondo ripensamento. Nel corso del 2018 è stato sottoscritto il nuovo CCNL per il personale tecnico amministrativo a seguito dello sblocco intervenuto a far data dal 1 gennaio 2016, che non ha introdotto novità sostanziali e che prevede code negoziali.

È ancora in fase di assestamento, dopo l'entrata in vigore nel corso del 2016 del D.lgs. n. 50/2016, la materia dei contratti pubblici e nel disegno di legge di stabilità presentata alle Camere sono presenti

norme che intervengo nuovamente in materia. La fase di attuazione e di emanazione delle linee di indirizzo dell'ANAC, necessarie per la completa operatività del nuovo Codice dei contratti, ha creato ulteriori e crescenti difficoltà all'attività di acquisizione di beni e servizi ed alla realizzazione di opere pubbliche, provocando forti rallentamenti ed appesantimenti. Per queste ragioni già negli ultimi mesi del 2016 e poi nel corso del 2017 si sono intrapresi interventi organizzativi nell'ambito della struttura tecnico-amministrativa volti a rafforzare la capacità di risposta dell'Ateneo in materia. Il percorso è proseguito nel 2018 con un monitoraggio costante delle attività, interventi formativi specifici e soprattutto con l'approvazione di Linee di indirizzo in materia negoziale, approvati dal CdA nel mese di luglio, che hanno, in estrema sintesi, provveduto a razionalizzare il procedimento di acquisizione di beni e servizi assegnando alla Centrale Acquisti la competenza per affidamenti di valore superiore ai 10.000 euro.

Pur con i limiti evidenziati, l'Ateneo ha operato per individuare gli obiettivi da perseguire in prospettiva, sia per quanto concerne l'offerta formativa, già arricchita a decorrere dall'anno accademico 2016-2017 con il nuovo Corso in Scienze della Formazione Primaria, sia per lo sviluppo della ricerca e della terza missione. Per un approfondimento degli obiettivi e delle iniziative con cui sono state declinate le linee strategiche di sviluppo nell'ambito della didattica, della ricerca e della terza missione si rinvia al successivo paragrafo 1.2.

Si ritiene invece di rappresentare di seguito la situazione riguardante due aspetti rilevanti per la programmazione di bilancio e per l'attività dell'Ateneo:

1. Il sistema di finanziamento istituzionale
2. La disciplina delle assunzioni.

Si tratta di due questioni cruciali, soprattutto per un Ateneo come il nostro che soffre da sempre di un sotto finanziamento strutturale, rispetto alla media del sistema, con la difficoltà di conseguire, anche in ragione del generale regime vincolistico in materia, una dimensione più adeguata con riferimento sia al personale docente e ricercatore sia al personale tecnico-amministrativo di supporto.

1. Il sistema di finanziamento istituzionale

La componente prevalente del sistema di finanziamento istituzionale è rappresentata dal Fondo di Finanziamento Ordinario (FFO) che copre, malgrado la flessione degli ultimi anni, una parte rilevante dei costi complessivi del sistema.

È da segnalare che nel corso del 2017, per far fronte agli effetti della sentenza della Corte Costituzionale che ha dichiarato illegittimi i criteri di distribuzione del FFO in relazione al costo standard, in particolare per lo strumento (decreto ministeriale) con cui è stata data attuazione alla delega legislativa, è intervenuto il D.L. 20 giugno 2017, n. 91, convertito con modificazioni dalla L. 3 agosto 2017 n. 123, che all'art.12 (costo standard per studente) ha stabilito di confermare le

assegnazioni a titolo di FFO per gli anni 2014, 2015 e 2016 e per il 2017 ha previsto di fissare con decreto del Ministro la quota da assegnare in base al criterio del costo standard in un intervallo compreso tra il 19% e il 22% del fondo complessivo da distribuire. Il medesimo decreto legge ha altresì previsto che con decreto del Miur venisse rivista la determinazione del costo standard per studente con validità triennale e in attuazione è stato emanato il DM n. 585 del 8 agosto 2018 che ha determinato il modello di calcolo del costo standard per studente per il triennio 2018/2020.

Il Fondo di Finanziamento per l'anno 2018 è stato distribuito con il D.M. del 8 agosto 2018, n. 587 che ha recepito ed attuato le disposizioni citate.

La seguente tabella riassume l'andamento del finanziamento ordinario dello Stato nel periodo 2015-2018, confrontato con il 2009, anno nel quale il Fondo aveva raggiunto il suo importo più elevato.

	2009	2015	2016	2017	2018
FFO Italia (milioni €)	7.483	6.699	6.582	6.631	6.992*
Variazione FFO rispetto al 2009 %	-	-10,5	-12	-11	-7

* Importo FFO 2018 pubblicato su sito Miur: comunicato stampa presentazione DM 8.8.18 n.587

Come si vede dalla tabella il valore complessivo del FFO per il 2018 è ancora inferiore a quello del 2009. L'importo indicato in tabella relativo al 2018, desunto dalle tabelle allegate al DM n. 587, è l'ammontare complessivo del FFO comprensivo anche delle quote vincolate da specifiche disposizioni di legge quali ad esempio i dipartimenti di eccellenza, la no tax area e il piano straordinario ricercatori per citare i più rilevanti. In particolare:

- € 6,509 miliardi relativi alla quota base, quota premiale, risorse perequative e piani straordinari;
- € 43,9 milioni la quota 2018 relativa alla programmazione triennale;
- € 105 milioni per la compensazione della cosiddetta no tax area 2018;
- € 271 milioni per i dipartimenti di eccellenza quota 2018;
- € 50 milioni per il recupero blocco scatti stipendiali.

A partire dal 2010 il modello di assegnazione del finanziamento ai singoli Atenei ha previsto l'utilizzo di criteri di valutazione riferiti alla didattica ed alla ricerca.

Il modello utilizzato a partire dal 2014, tuttora vigente, prevede un fondo articolato in "quota base" e "quota premiale". Per il 2018 la quota base, pari a circa il 70% del fondo complessivo (era 76% nel 2017 e 80% nel 2016), è determinata in parte con riferimento al peso di ciascuna università in relazione a voci specificamente indicate nel D.M. (quota base 2017, intervento perequativo 2017,

ulteriori interventi consolidabili 2017 cd assegnazione storica) e per circa il 22% applicando il costo standard di formazione per studente in corso (più precisamente in proporzione al peso di ciascuna università con riferimento al criterio del costo standard di formazione per studente di cui al DM n. 585 del 8 agosto 2018 adottato per il triennio 2018-2020). La quota premiale è pari a circa il 24 % del fondo complessivo (nel 2017 era pari al 24% e nel 2016 era pari al 20% del fondo) ed è stata ripartita secondo i seguenti criteri e percentuali:

- 60% in base ai risultati conseguiti nella Valutazione della Qualità della Ricerca (VQR 2011-2014);
- 20% in base alle politiche di reclutamento relative al triennio 2015-2017, utilizzando i dati della VQR 2011-2014;
- 20% in relazione ai risultati relativi alla valorizzazione della autonomia responsabile.

In relazione a quest'ultimo parametro le linee di indirizzo della programmazione 2016-2018 (art. 5 D.M. n. 635 del 8.8.16), includono una sezione denominata "valorizzazione dell'autonomia responsabile"; si prevede che, a decorrere dal 2017, un importo pari al 20% della quota premiale del FFO sia distribuita sulla base dei miglioramenti di risultato relativi ad indicatori scelti dall'Ateneo tra quelli indicati dal MIUR e riguardanti la qualità dell'ambiente della ricerca, la qualità della didattica e le strategie di internazionalizzazione. Al momento della redazione della presente relazione non sono state ancora emanate le Linee di indirizzo per la programmazione 2019-2021.

La situazione dei singoli Atenei presenta significative differenze sia per la componente di finanziamento ancora storica, sia per gli effetti derivanti dall'introduzione del costo standard per studente e della quota premiale legata in gran parte ai risultati della VQR 2011-2014.

In ogni caso, come già accennato, il D.M. 587 del 08.08.2018, al fine di assicurare la sostenibilità dei bilanci degli Atenei, ha stabilito di contenere la riduzione del Fondo per il finanziamento ordinario spettante a ciascuna università per le voci quota base, quota premiale e intervento perequativo nella misura del -2% e di contenere l'incremento nella misura massima del 3% rispetto all'anno precedente. Questa regola ha comportato per l'università di Bergamo una riduzione del finanziamento teorico di 1,6 milioni di euro in quanto l'aumento teorico rispetto all'anno precedente era superiore al 3%.

Il nuovo modello di finanziamento, introdotto a partire dal 2014, ha consentito al nostro Ateneo di migliorare la propria posizione e recuperare in parte la distanza dalla media del sistema.

La seguente tabella evidenzia il trend del FFO negli ultimi anni:

	2009	2013	2014	2015	2016	2017	2018
FFO Italia (milioni €)	7.483	6.699	6.751	6.699	6.582	6.631	6.992
Variazione FFO cumulata		-10,5	-9,8	-10,5	-12	-7	-7
FFO Unibg (milioni €)	36,6	35,3	39,1	41,6	42,5	43,9	47,6
Variazione FFO cumulata		-3,6	+6,8	+13,6	+16,12	19,94	30,1
Quota FFO Unibg (%)	**0,489**	**0,527**	**0,579**	**0,62**	**0,645**	**0,628**	**0,681**

L'Ateneo pur con un Fondo di sistema decrescente o stabile ha guadagnato quote di finanziamento fino a raggiungere sia nel 2017 sia nel 2018 lo 0,6% del totale, a fronte dello 0,489 del 2009. Come accennato all'inizio della relazione l'assegnazione per il 2018 è stata pari a circa 47,6 comprensivo di € 1,2 milioni di euro relativi alla quota dei dipartimenti di eccellenza 2018 – 2022; scorporando tale quota si registra un incremento percentuale rispetto al 2017 di circa il 5,64%. Il fondo complessivo assegnato all'Ateneo ha un peso percentuale sul sistema pari allo 0,68%.

2.La disciplina delle assunzioni

Con riferimento alle facoltà assunzionali di personale strutturato, docente e tecnico amministrativo, l'attuale contesto normativo prevede una limitazione commisurata ad una percentuale del turnover riferito all'anno precedente; nel 2018 la quota a livello di sistema universitario è stata del 100%, valore ad oggi confermato per il 2019. In considerazione dei positivi parametri economico-finanziari e di costo del personale il nostro Ateneo, sia nel 2016 che nel 2017, ha potuto beneficiare nella ripartizione del turnover di sistema di una quota superiore, pari al 110% del proprio turnover. A seconda infatti dell'applicazione di tali parametri l'assegnazione è stata variabile tra il minimo del 30% ed il massimo del 110%. Per l'anno 2018 al momento della redazione del presente documento non è ancora conosciuta la quota di turn over spettante all'Università degli Studi di Bergamo.

In ogni caso la limitazione delle assunzioni, vigente ormai da diversi anni, ha determinato a livello di sistema una riduzione assai significativa del personale docente e di quello tecnico amministrativo, come riportato nella tabella che segue.

Personale docente e tecnico-amministrativo periodo 2009-2017

Università statali	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Personale Docente e Ricercatore	**59.053**	**56.139**	**55.101**	**54.330**	**53.379**	**52.167**	**51.080**	**50.880**	**50.429**
Variazione % anno precedente		-4,9%	-1,8%	-1,4%	-1,8%	-2,3%	-2,1%	-0,4%	-0,9%
Variazione % rispetto al 2009		**-4,9%**	**-6,7%**	**-8,0%**	**-9,6%**	**-11,7%**	**-13,5%**	**-13,8%**	**-14,6%**
di cui ordinari	17.172	15.167	14.534	13.841	13.220	12.568	12.127	12.158	12.018
di cui associati	16.856	16.232	15.901	15.438	15.102	16.733	19.074	18.945	19.082
di cui ricercatori	24.274	23.797	23.478	23.178	22.677	20.043	16.579	15.211	13.900
di cui ricercatori a tempo determinato	*409*	*729*	*1.044*	*1.766*	*2.308*	*2.770*	*3.256*	*4.527*	*5.391*
altre figure assimilate	342	214	144	107	72	53	44	39	38
PTA & Collaboratori ed esperti linguistici	**59.439**	**57.651**	**56.293**	**54.707**	**54.321**	**53.737**	**52.864**	**52.504**	**51.775**
Variazione % anno precedente		-3,0%	-2,4%	-2,8%	-0,7%	-1,1%	-1,6%	-0,7%	-1,4%
Variazione % rispetto al 2009		**-3,0%**	**-5,3%**	**-8,0%**	**-8,6%**	**-9,6%**	**-11,1%**	**-11,7%**	**-12,9%**
Totale personale Università statale	**118.492**	**113.790**	**111.394**	**109.037**	**107.700**	**105.904**	**103.944**	**103.384**	**102.204**
Variazione % rispetto al 2009		**-4,0%**	**-6,0%**	**-8,0%**	**-9,1%**	**-10,6%**	**-12,3%**	**-12,8%**	**-13,7%**

Fonte: dati MIUR al 31 dicembre di ogni anno (estrazione al 19 novembre 2018)

Appare evidente, in modo particolare, il calo dei professori ordinari che dal 2009 al 2017 sono scesi da poco più di 17 mila unità a 12 mila con una riduzione del 30% circa. L'aumento dei professori associati, significativo nel quadriennio 2014-2017, è dovuto all'attuazione del Piano Straordinario 2011-2013 finanziato dal Ministero nell'ambito del FFO. Peraltro l'incremento dei ricercatori a tempo determinato non pareggia la riduzione dei ricercatori a tempo indeterminato, categoria ad esaurimento; la conseguenza è l'inarrestabile diminuzione del personale docente che nel periodo 2009-2017 è stata di oltre il 14%.

Un andamento analogo ha riguardato anche il personale tecnico-amministrativo che pure ha avuto una contrazione maggiore del 12%.

In generale l'emorragia di personale non è ancora conclusa se si pensa che anche nel 2018 permane un regime assunzionale vincolistico, il quale nella migliore delle ipotesi potrà consentire la piena sostituzione dei cessati.

Le iniziative, anche se ancora insufficienti, tese a contrastare la riduzione di personale nel sistema universitario, in atto ormai dal 2009, sono state inserite nella legge di stabilità 2016 che ha previsto:

- Un “Piano straordinario ricercatori di tipo b)” e un “Piano straordinario professori di prima fascia” finanziati dal Ministero al di fuori dei limiti di turnover. Le risorse messe in campo sono state però limitate, soprattutto per i professori di prima fascia (1 o 2 posizioni per Ateneo).
- L’assunzione di ricercatori di tipo A senza alcun addebito di punti organico per gli Atenei con parametri economico-finanziari e di costo del personale “virtuosi”. Tali posizioni devono trovare però la copertura del relativo costo nel bilancio dell’Ateneo.

La Legge di bilancio per il 2019, nella versione trasmessa al Parlamento, prevede per il sistema universitario e della ricerca un Piano straordinario di reclutamento di 1000 ricercatori di tipo B.

Non è stato mai previsto invece un intervento di tipo straordinario per il personale tecnico amministrativo come invece sarebbe auspicabile per realtà sottodimensionate come il nostro Ateneo.

Il nostro Ateneo ha iniziato a beneficiare delle iniziative sopra citate procedendo alla copertura di 1 posizione di professore di prima fascia, 8 ricercatori di tipo B e 22 di tipo A senza dover attingere al turnover disponibile.

Nel quadro delineato, l’evoluzione del personale docente, tecnico amministrativo e dei collaboratori linguistici nel nostro Ateneo presenta un trend leggermente più positivo, come riassunto nella seguente tabella.

Personale Unibg	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018*
Docenti e ricercatori (anche TD)	338	333	331	331	326	324	318	317	327	345
Tecnici e amministrativi (anche TD)	211	210	211	212	212	212	216	220	221	226
Collaboratori ed esperti linguistici	16	14	13	12	11	11	11	11	11	11

* Dato riferito al 15/11/2018

La riduzione del personale docente tra il 2009 ed il 2016 è stato pari al 6%, mentre nel 2017 c’è stato un incremento del personale docente e ricercatore dovuto sostanzialmente alle prese di servizio dei ricercatori di tipo A finanziati con i fondi del bilancio di Ateneo; il personale tecnico-amministrativo registra invece un incremento del 4,2% in controtendenza con il dato nazionale. Tale risultato è riconducibile ad una specificità del nostro Ateneo che ha in servizio personale, sia docente che tecnico-amministrativo, relativamente giovane e quindi con un tasso di pensionamento più basso rispetto al sistema. Peraltro il notevole sviluppo negli ultimi anni del nostro Ateneo rende sempre più evidente l’insufficiente dotazione di personale, sia docente che tecnico-amministrativo, e l’esigenza urgente di una cancellazione delle limitazioni poste alle assunzioni per poter proseguire nel percorso tracciato, confermato dagli obiettivi di programmazione di Ateneo.

Nel corso del 2017 le coperture previste e le prese di servizio sono riassunte nella tabella seguente:

	2018
Posti banditi (al 15.11.2018):	
I fascia	5
II fascia	12
Ricercatori A	16
Ricercatori B	12
Personale tecnico amministrativo	3
Prese di servizio:	
I fascia (di cui passaggi interni 8)	8
II fascia (di cui passaggi interni 12 + un passaggio da RTDB a PA)	15
Ricercatori universitari	1
Ricercatori a)	19
Ricercatori b)	3
Personale tecnico amministrativo (di cui passaggi interni 2)	11

Posizioni i cui concorsi sono in svolgimento:	
I fascia	1
II fascia	7
Ricercatori A	2
Ricercatori B	9
Personale tecnico amministrativo	1

Nel corso del 2018 vi sono state 17 cessazioni delle quali 6 relative a docenti (1 di I fascia, 3 di II fascia e 2 ricercatori), 9 a personale tecnico amministrativo e 2 a CEL. Per il biennio 2019-20 sono previste 12 cessazioni di personale docente e ricercatore (9 ordinari, 2 associati e 1 ricercatore di ruolo), 10 PTA, 3 CEL e 1 Dirigente a contratto. Nel prossimo biennio inoltre si concluderanno anche i contratti di 28 ricercatori a tempo determinato.

Come si vede il turnover previsto nel biennio 2018-19 è estremamente contenuto; in prospettiva quindi se non vi sarà una più ampia apertura sulle possibilità di assunzione da parte delle singole Università e dovesse permanere il blocco attuale, rimangono limitate le possibilità di incrementare significativamente sia il personale docente sia quello tecnico-amministrativo.

3.Indicatori economico – finanziari

La tabella seguente dà conto del posizionamento dell'Ateneo rispetto ad alcuni indicatori economico-finanziari previsti ed elaborati dal Miur che hanno peraltro una incidenza nell'assegnazione della quota di turnover per nuove assunzioni o per valutare la possibilità di assumere ricercatori di tipo A) al di fuori dei limiti di turnover.

INDICATORI ECONOMICO – FINANZIARI E PATRIMONIALI	2013	2014	2015	2016	2017
Entrata FFO - Fondo funzionamento statale (mln€)	**35,3**	**39,1**	**41,6**	**42,5**	**43,9**
FFO Italia	**6.699**	**6.751**	**6.699**	**6.582**	**6.631**
Costo del Personale dipendente (mln €)	**32,4**	**30,7**	**30,7**	**30,4**	**30,9**
Costo del Personale dipendente su FFO (%)	**91,7**	**78,4**	**73,8**	**71,5**	**70,4**
Indicatore spesa personale – Unibg (%)	**63,61**	**63,89**	**57,26**	**56,2**	**54,65**
Indicatore spese personale – sistema universitario (%)	**72,38**	**72,10**	**69,61**	**68,38**	**67,71**
Indicatore di sostenibilità economico finanziaria (ISEF) – Unibg	**1,20**	**1,19**	**1,34**	**1,37**	**1,42**
Indicatore di sostenibilità economico-finanziaria (ISEF) – sistema universitario	**1,10**	**1,11**	**1,15**	**1,18**	**1,18**
Debito verso banche (mln €)	**17,5**	**12,1**	**10,9**	**9,69**	**8,76**
Indicatore di indebitamento - Unibg (%)	**6,58**	**6,61**	**4,98**	**3,86**	**3,54**
Indicatore di indebitamento – sistema universitario (%)	**4,40**	**4,31**	**3,05**	**3,05**	**2,75**

Dai dati riportati in tabella si possono trarre le seguenti considerazioni:

a. La quota di FFO ricevuta dall'Ateneo nel quadriennio 2013-2016 è stata crescente pur con un Fondo di sistema stabile;
b. l'indicatore relativo alla spesa di personale è decrescente nel quadriennio e significativamente più basso rispetto alla media di sistema. Vi è quindi uno spazio per un prudente incremento delle posizioni di personale reclutabili;
c. l'indicatore di sostenibilità economico-finanziaria (che per essere positivo deve essere maggiore di 1), è crescente nel quadriennio e molto superiore alla media di sistema. Significa che il bilancio dell'Ateneo ha margini di spendibilità superiori a quelli del sistema;
d. l'indicatore di indebitamento è decrescente nel quadriennio, anche se rimane superiore a quello del sistema e ciò in relazione al recente sviluppo infrastrutturale che ha richiesto negli anni scorsi il ricorso al mercato del credito.

Dall'analisi svolta si può concludere che l'Ateneo, pur risentendo delle difficoltà del sistema, ha costruito un proprio percorso nel tempo che permette di poter disporre di una situazione economico-finanziaria equilibrata e con possibili margini di spesa incrementale da utilizzare certamente con prudenza.

1.2 Programmi ed obiettivi dell'Ateneo per il triennio 2019-2021

Come già accennato al paragrafo precedente, nel corso del 2017 sono stati approvati due importanti documenti programmatici che fanno riferimento prevalentemente all'offerta formativa e alla ricerca:

- Piano Strategico triennale di Ateneo 2017-2019 verso "UniBG 20.20", approvato nella seduta del Consiglio di Amministrazione del 7.2.2017 previo parere favorevole espresso dal Senato Accademico nella seduta del 6.2.2017;
- Piano Strategico della Terza Missione, approvato nella seduta del Consiglio di Amministrazione del 26.9.2017 previo parere favorevole espresso dal Senato Accademico nella seduta del 25.9.2017;

Sulla base dei documenti già approvati sono stati definiti in collaborazione tra Rettore, Prorettori, Direzione generale e Responsabili di servizio, gli obiettivi, con i relativi target da realizzare nel triennio 2019-2021.

I programmi e gli obiettivi si articolano nelle tre missioni fondamentali dell'Ateneo, così come previste dal D.M. 21/2014: Ricerca e Innovazione, Istruzione universitaria e Servizi istituzionali e generali.

Le azioni e gli obiettivi di seguito riportati, oltre a quanto verrà definito nel nuovo Piano strategico e nella programmazione triennale in corso di svolgimento, rappresentano il presupposto per l'elaborazione del Piano integrato della performance 2019-21.

RICERCA E TERZA MISSIONE

Dal punto di vista strategico, per l'individuazione dei programmi e degli obiettivi in tema di Ricerca e di Terza Missione, sono stati presi a riferimento i seguenti documenti: il Piano Strategico per la Ricerca di Ateneo, deliberato dal Senato Accademico del 9.5.2016 e dal Consiglio di Amministrazione del 10.5.2016, il Piano Strategico di ateneo 2017/2019 approvato dal Consiglio di Amministrazione del 7.2.2017 ed il Piano Strategico di Terza Missione, approvato dal Senato Accademico del 25.09.2017 e dal Consiglio di Amministrazione del 26.09.2017.

In linea con le esigenze espresse, con i piani strategici adottati e con gli obiettivi per lo sviluppo proposti, le iniziative in ambito ricerca e terza missione saranno finalizzate principalmente al potenziamento e valorizzazione delle seguenti linee strategiche di intervento.

Ricerca:

1. Migliorare la qualità e la rilevanza della Ricerca di Ateneo

Per migliorare la qualità della ricerca dell'Ateneo e favorire sia il miglioramento del posizionamento dell'Ateneo e dei singoli Dipartimenti nelle graduatorie nazionali sia l'inserimento all'interno di ranking internazionali, l'Ateneo intende:

- proseguire l'evoluzione del sistema di ripartizione delle risorse di Ateneo destinate alla ricerca secondo criteri aggiornati, coerenti ed in linea con la VQR, disponendo un progressivo aumento dei fondi distribuiti in modo premiale, che tenga conto delle differenze dell'attività di ricerca dei vari Settori Scientifico Disciplinari. Il modello di ripartizione delle risorse è stato recentemente aggiornato con delibera del SA del 26.3.2018 per l'assegnazione ai Dipartimenti del finanziamento per la ricerca 2019.

  I Dipartimenti nell'autunno 2017 sono stati coinvolti in un processo di allineamento agli stessi criteri di Ateneo finalizzato ad aumentare le percentuali di premialità nella ripartizione dei fondi in coerenza con le linee guida di Ateneo per la distribuzione dei fondi di ricerca all'interno dei dipartimenti, approvate dal Senato Accademico del 18.12.2017;
- promuovere l'Integrità ed Etica della ricerca (Research Integrity) intesa quale insieme dei principi e dei valori etici, dei doveri deontologici e degli standard professionali sui quali si fonda una condotta responsabile e corretta da parte di chi svolge, finanzia o valuta la ricerca scientifica nonché da parte delle istituzioni che la promuovono e la realizzano. Anche nel 2019 verranno riproposti seminari e materiali volti a diffondere la cultura dell'Integrità ed Etica della Ricerca nell'ambito della formazione interna "Dare Valore alla Ricerca". Nel 2019 si prevede la costituzione del Comitato per l'Integrità ed Etica della ricerca, l'attivazione delle procedure previste dal regolamento ed il rilascio dei pareri che verranno richiesti, oltre all'effettuazione di ulteriori attività finalizzate alla conoscenza delle tematiche correlate;
- costituire un Tavolo permanente della Ricerca, composto dal Prorettore alla Ricerca- prof. P. Buonanno, dai Direttori di Dipartimento e dai referenti le Commissioni Ricerca dipartimentali, formalizzando così i lavori che in questi anni sono stati svolti in modo informale;
- potenziare il lavoro nell'ambito dell'assicurazione della qualità della ricerca dell'ateneo e dei dipartimenti affinché, attraverso il ciclo di miglioramento continuo dell'AQ Ricerca, l'ateneo possa raggiungere eccellenti performance nella ricerca.

2. Consolidare e incrementare i Servizi di Ateneo per la Ricerca

L'obiettivo prioritario di questa linea d'azione è procedere con la riorganizzazione interna dei servizi e dall'altro un potenziamento dell'azione sinergica e strategica delle iniziative di Ateneo.

I dati di contesto mostrano un ateneo in crescita, sia sotto il profilo del numero di studenti iscritti che della capacità di attrarre finanziamenti pubblici e privati, ma caratterizzato da un oggettivo sottodimensionamento organico della tecnostruttura che deve assicurare il supporto tecnico amministrativo alle attività core: 220 unità di personale tecnico amministrativo, dato ampiamente al di sotto di tutte le università di dimensioni analoghe.

Queste ragioni evidenziano non solo la necessità di intervenire con tutti gli strumenti a disposizione per ridurre il gap dimensionale ma anche la necessità di individuare ogni possibile margine di miglioramento della struttura organizzativa per garantire ed accrescere, se possibile, i livelli di efficienza ed efficacia complessiva.

A tal proposito, il Consiglio di Amministrazione del 28.03.2017 ha approvato il progetto Unisys che è finalizzato proprio a realizzare una analisi e conseguente mappatura dei principali processi gestiti dalla struttura tecnico amministrativa per avere un quadro informativo il più completo possibile e consentire, quindi, agli Organi di governo di progettare ed attuare eventuali azioni di reingegnerizzazione e/o di miglioramento. In particolare, obiettivo di lungo termine, è ottimizzare tutto quanto afferisce all'ambito dei sistemi informativi, quale snodo centrale di tutti i servizi erogati sia agli studenti che alla comunità universitaria.

Il progetto, partito in autunno 2017, è condotto da un team con il contributo sostanziale di qualificati esperti CINECA con la regia di un comitato di indirizzo e coordinamento composto dai professori Paolo Buonanno, Sergio Cavalieri, Stefano Paraboschi, Roberto Pinto e dal Direttore Generale. Project Manager è il dott. Fabio Brignoli.

Attualmente è stata condotta una analisi degli attuali processi gestionali e amministrativi dell'Ateneo (es. servizi didattici agli studenti, gestione della mobilità degli studenti stranieri, rendicontazione delle missioni, gestione dei contratti, gestione documentale,…) al fine di individuare possibili azioni di miglioramento e implementare progetti di digitalizzazione che possano comportare una conduzione più efficiente e più efficace dei suddetti processi.

Nel 2019 si intende:

- proseguire la realizzazione del progetto intervenendo anche su processi che possono migliorare la presentazione e rendicontazione dei progetti di ricerca;
- definire e progettare, con l'aiuto delle risorse interne, applicativi che consentano di ottimizzare e automatizzare il processo di recupero delle informazioni sulla qualità e consistenza della ricerca di Ateneo (tool gestione dati; in prospettiva nuovi moduli Cineca RM e AP);
- sfruttare le potenzialità del nuovo sito di Ateneo per migliorare l'efficacia della comunicazione esterna ed interna funzionale ad ottimizzare anche i processi lavorativi delle strutture;

– promuovere la partecipazione a bandi competitivi nazionali e alla programmazione comunitaria attraverso il potenziamento dei servizi amministrativi avvalendosi anche della competenza di società esterne;
– favorire e migliorare la comunicazione dei risultati e dell'attività di ricerca con il supporto di una società specializzata;
– consolidare i ruoli del PTA, offrendo delle attività di formazione specifiche agli addetti alla ricerca, e avvalendosi, laddove necessario, di figure apposite per costituire una struttura tecnica adeguata ad affrontare le sfide della valutazione e della partecipazione ai bandi competitivi.

3. Incentivare la formazione e reclutamento di docenti/ricercatori "di qualità"

L'Ateneo intende favorire il reclutamento di docenti e ricercatori, con l'obiettivo di migliorare la qualità media del proprio corpo docente, proseguendo le specifiche azioni previste:

– Definizione di criteri di ateneo per il reclutamento;

– Definizione di criteri per la distribuzione dei fondi premiali di Ateneo che tenga in dovuta considerazione la qualità del reclutamento e degli scorrimenti;

– Accentuazione dei meccanismi di incentivazione premiale.

Inoltre in attuazione della strategia politica di reclutare giovani ricercatori "di qualità" e puntare a creare una massa critica, attirando i migliori ricercatori anche dall'esterno, si intende offrire percorsi di carriera di medio periodo che consentano al ricercatore di sviluppare i propri progetti di ricerca e di integrarsi all'interno della comunità universitaria.

A tale scopo il Senato Accademico del 22.10.2018 ha approvato il programma triennale StaRS (Supporting Talented Researchers) 2019-2021 che proseguirà il precedente Programma Stars, che aveva consentito di reclutare nel 2018 n.17 assegni biennali, con due nuove tipologie di assegni nell'ambito dell'Azione1 del programma:

<u>Azione 1 Assegni di ricerca</u>

In attuazione della strategia politica di reclutare giovani ricercatori "di qualità" e puntare a creare una massa critica, attirando i migliori ricercatori anche dall'estero, nel 2019 proseguirà il programma STaRs con due nuove tipologie di assegni triennali ed annuali in sostituzione di quelli biennali della scorsa edizione.

Assegni triennali senior: verranno finanziati 20 assegni triennali (ciascuno di € 30.000 annuo) riservati a coloro in possesso di titolo di dottorato (o equivalente) e destinati ai soli dipartimenti in due tranche (autunno/inverno e primavera/estate) con bando e requisiti unici per tutti.

Ai 20 beneficiari degli assegni triennali senior STaRs 2019 sarà erogato un finanziamento annuale di € 1.500 ciascuno quale contributo alla ricerca per favorire la realizzazione dei progetti entro il triennio di durata del contratto.

Assegni annuali junior: verranno finanziati 6 assegni annuali (€ 25.000 ciascuno) riservati a coloro in possesso almeno di un titolo di laurea magistrale (o equivalente) e destinati ai soli dipartimenti in due tranche (autunno/inverno e primavera/estate) con bando e requisiti unici per tutti. Ai 6 beneficiari degli assegni annuali junior STaRs 2019 sarà erogato un finanziamento di € 500 ciascuno quale contributo alla ricerca per favorire la realizzazione dei progetti entro i 12 mesi di durata del contratto.

4. Internazionalizzazione e supporto per la partecipazione a progetti comunitari ed internazionali

L'Università di Bergamo intende proseguire ad incentivare l'internazionalizzazione dell'Ateneo favorendo la mobilità in uscita dei propri ricercatori presso prestigiose università e istituzioni di ricerca straniere e accogliendo docenti e ricercatori in ingresso da istituzioni estere per svolgere attività di ricerca presso l'Ateneo allo scopo di favorire la collaborazione internazionale nei settori scientifici di maggior interesse.

Nell'ambito del Programma STaRs (Supporting Talented Researchers) 2019, approvato nel Senato Accademico del 22.10.2018, sono state previste le seguenti tre azioni specifiche di mobilità.

Azione 2 Incoming Visiting professor: per incentivare l'internazionalizzazione dell'Ateneo si intende proseguire, anche nel 2019, a favorire la mobilità in entrata di professori e ricercatori provenienti da Università/Organismi di ricerca/Istituzioni estere di rilevanza internazionale, per svolgere attività di ricerca presso l'Università degli Studi di Bergamo. Sono previste le seguenti due tipologie di bandi:

Short term incoming visiting: si prevede di bandire 30 grant per docenti e ricercatori provenienti da Università/Organismi di ricerca/Istituzioni estere di rilevanza internazionale per svolgere attività di ricerca presso l'Università degli Studi di Bergamo per un soggiorno minimo di 15 giorni continuativi fino a 30 giorni continuativi con un contributo massimo di € 5.000 ciascuno.

Long term incoming visiting: si prevede di bandire 10 grant per docenti e ricercatori provenienti da Università/Organismi di ricerca/Istituzioni estere di rilevanza internazionale per svolgere attività di ricerca presso l'Università degli Studi di Bergamo per un soggiorno di almeno 3 mesi continuativi con un contributo complessivo € 15.000, incrementabile fino a 20.000 € per visiting di almeno 4 mesi.

Azione 3 Outgoing Visiting: allo scopo di favorire la collaborazione internazionale nei campi di ricerca rilevanti per la nostra università, anche per il 2019, si prevede un programma per visiting in uscita. Sono previste le seguenti due tipologie di bandi.

Visiting professor: il bando interno consentirà a 30 professori e ricercatori dell'Università degli Studi di Bergamo, di ruolo a tempo pieno con almeno tre anni di anzianità, di svolgere attività di ricerca presso istituzioni estere. Si prevedono mobilità di durata non inferiore a 15 giorni continuativi fino a 45 giorni continuativi con un contributo massimo di € 6.000 ciascuno.

Visiting fellow: il programma prevede di erogare contributi, tramite bando interno, ad assegnisti di ricerca dell'Università degli Studi di Bergamo per svolgere attività di ricerca presso istituzioni estere allo scopo di favorire la collaborazione internazionale nei campi di ricerca rilevanti per la nostra università. Si prevedono mobilità da effettuarsi nel 2019, di durata non inferiore a 30 giorni continuativi e fino a 90 giorni continuativi (il contributo per 90 giorni è di € 6.000). Saranno finanziate le mobilità degli assegnisti in base alla graduatoria fino al raggiungimento del budget.

Nell'ambito dei piani di potenziamento delle attività di ricerca scientifica e di terza missione previste nel piano strategico triennale di Ateneo 2017-2019, il programma **ResInnova** si pone come obiettivo **la progettazione e lo sviluppo di una piattaforma integrata di ricerca e trasferimento tecnologico** da adottare all'interno dell'Ateneo al fine di:

- operare una mappatura e valorizzazione delle competenze di ricerca presenti nei Dipartimenti e nei Centri di Ateneo;
- contribuire allo sviluppo di progetti di ricerca interdisciplinari di Ateneo attraverso il contributo scientifico di ricercatori provenienti da aree disciplinari diverse;
- individuare metodi e strumenti di supporto ai ricercatori nella progettazione di proposte di ricerca a livello nazionale e internazionale e di scouting di partner accademici e aziendali;
- incrementare la capacità brevettuale, lo sviluppo di spin-off universitari e l'imprenditorialità universitaria;
- sviluppare strumenti di gestione e visualizzazione dei dati per migliorare la comunicazione e il tasso di successo delle proposte di ricerca.

Nel corso del 2018 è stata svolta la prima fase del progetto relativa all' attività di mappatura delle competenze attraverso il supporto di esperti Cineca con i seguenti obiettivi:

- Operare una analisi delle competenze scientifiche dei dipartimenti e dei centri di Ateneo
- Comprendere le esperienze e il livello di partecipazione e le esperienze condotte su bandi competitivi europei
- Individuare le potenziali opportunità rispetto ai programmi attualmente finanziati dall'UE
- Individuare possibili azioni sinergiche tra dipartimenti dell'Ateneo
- Valutare delle azioni strutturali che possano essere condotte dall'Ateneo a supporto dei dipartimenti / centri e dei singoli gruppi di ricerca

Nel 2019 si procederà con la seconda fase del progetto ResInnova, in particolare si prevede di:

- Tendere ad un percorso di accompagnamento strutturato da parte del SRTT nello sviluppo di proposte di progetti ad alto potenziale di successo

- Ricorrere a fornitori qualificati che possano supportare i gruppi di ricerca e il SRTT nella selezione e nello sviluppo di progetti ad alto potenziale
- Stimolare la partecipazione alle piattaforme tecnologiche da parte dei singoli referenti
- Aumentare il grado di comunicazione sulle iniziative e i bandi pubblicati.

Nel 2019 si prevede inoltre una forte politica di supporto alla partecipazione al programma Horizon 20.20 per il finanziamento della ricerca e dell'innovazione, attraverso il potenziamento dei servizi di supporto alla partecipazione ai programmi comunitari Horizon 2020, ERC, Marie Curie per il finanziamento della ricerca e dell'innovazione. Per l'azione Marie Sklodowska Curie Individual Fellowship e ERC l'Università degli Studi di Bergamo intende proseguire nella promozione all'esterno della propria disponibilità, come Host Institution, per ospitare ricercatori stranieri fornendo agli stessi supporto alla predisposizione della domanda di finanziamento. Inoltre, per incentivare l'attrazione di ricercatori italiani e stranieri di eccellenza attraverso gli schemi di finanziamento ERC, l'Università di Bergamo garantisce un finanziamento di € 50.000 all'anno a favore dei ricercatori assegnatari di finanziamenti ERC e che individuino l'Università di Bergamo come loro host institution. Il finanziamento consentirà di attivare borse di dottorato, assegni di ricerca biennali, per favorire la creazione di un team di ricerca a supporto del vincitore del finanziamento ERC nonché per sostenere i costi di avvio di laboratori scientifici.

Terza Missione:

1. Valorizzare il ruolo strategico e istituzionale della terza missione di Ateneo

Per perseguire tale obiettivo si intende:

- disegnare e sviluppare processi gestionali di promozione, diffusione e rendicontazione delle attività di terza missione coerentemente con le tipologie di attività ivi ricomprese;
- modificare l'attuale struttura organizzativa del Servizio Ricerca e Trasferimento Tecnologico (SRTT) creando a partire dal 2019 un Knowledge Transfer Office (KTO) di Ateneo, sempre alle dipendenze del SRTT che cambierebbe denominazione in Servizio Ricerca e Terza Missione-SR&TM;
- costituire un Tavolo permanente della Terza Missione, composto dal Prorettore al Trasferimento tecnologico, innovazione e valorizzazione della ricerca - prof. S. Cavalieri, dai Direttori di Dipartimento e dai referenti per la Terza Missione dipartimentali, formalizzando così i lavori che in questi anni sono stati svolti in modo informale
- Potenziare e qualificare l'organico del KTO con inserimento di nuove figure professionali e investendo in percorsi di aggiornamento e formazione del personale. In particolare con il

progetto TETRIS, in risposta al bando MISE 2017, l'ateneo intende reclutare un giovane ricercatore, tramite assegno di ricerca, in qualità di Knowledge Transfer Manager al fine di potenziare i servizi offerti dall'Ateneo con particolare riferimento ad attività di scouting, tutela e valorizzazione dei risultati della ricerca con riferimento a specifici ambiti di proprietà industriale. Tale figura va inserirsi in un ruolo di collegamento tra il mondo della ricerca accademica e il mondo dell'industria in funzione di valorizzazione della ricerca verso aziende potenzialmente interessate a sviluppare e commercializzare le innovazioni.

2. Promuovere il trasferimento tecnologico dei risultati della ricerca e attività di imprenditorialità giovanile.

L'Ateneo intende ulteriormente accrescere il suo potenziale sulle attività di trasferimento tecnologico attraverso una maggiore capacità di supporto alla brevettazione e allo sviluppo di strumenti e modelli operativi per la valorizzazione dei ritrovati della ricerca e della proprietà intellettuale adeguati agli standard internazionali e alle regole del mercato, attraverso le seguenti azioni:

- promozione della protezione e della valorizzazione dei risultati della ricerca tramite il deposito di brevetti e percorsi specifici di formazione, supporto e di accompagnamento rivolti a ricercatori e studenti interessati alla costituzione di spin-off e start-up accreditate. Definite nel 2017 le linee di indirizzo per il sostegno delle start up dell'Università di Bergamo, nel 2018 sono state accreditate dall'Università le prime 2 start up e nel 2019 si prevede di rafforzare gli interventi a supporto dell'imprenditorialità giovanile.

  Nel corso del 2018 è stata svolta un'attività di Scouting, attraverso il supporto di una società di consulenza con i seguenti obiettivi:

  - Ricercare laboratori e progetti con elevato potenziale di sviluppo;
  - Sensibilizzare all'innovazione e trasferimento tecnologico;
  - Supportare la selezione dei progetti a maggior interesse per la Fondazione U4I finalizzati allo sviluppo industriale o generazione di progetti imprenditoriali (I Call for proposal);
  - Promuovere la nascita di spin-off universitari

  Nel 2019 si prevede di:

  - Supportare la selezione dei progetti a maggior interesse per la Fondazione U4I finalizzati allo sviluppo industriale o generazione di progetti imprenditoriali (II Call for proposal);
  - Valorizzazione le attività di ricerca dell'Ateneo tramite la Fondazione U4I "University for Innovation" costituita dalle università di Milano-Bicocca, Pavia e Bergamo.

- Valorizzare l'attività di scouting tecnologico svolta nel 2018 con lo scopo di individuare i punti di incontro tra l'Università e le aziende del territorio industriale bergamasco per settori di competenza. Il contatto con le aziende del territorio - in particolare con le PMI - sarà volto ad individuare e intercettare esigenze e bisogni sorti da problemi di natura tecnica, ma anche a mostrare e pubblicizzare le potenzialità che possono nascere a seguito di una collaborazione strategica di lungo periodo con l'Università di Bergamo per migliorare i propri prodotti o processi aziendali, attraverso il meccanismo degli accordi quadro e dei laboratori congiunti pubblico-privati, sulla base di quanto già sperimentato con alcune aziende (quale ad esempio l'accordo pluriennale siglato a settembre 2019 con la società SMI Group);

- potenziamento di iniziative di formazione e di scouting di idee imprenditoriali; nel 2019 si prevede di proseguire a livello di Ateneo la business plan competition Start Cup Bergamo e di rafforzare i percorsi di accompagnamento alle idee imprenditoriali derivanti da Start Cup. Si prevede di collaborare con il Centro di Ateneo Cyfe per la realizzazione del progetto dal titolo "Contamination Lab Bergamo" selezionato nell'ambito del bando Contamination Lab – DD n.3158 del 29/11/2016 del MIUR. Tale progetto, di durata triennale, prevede la creazione di un Heath Contamination Lab sui temi della salute;
- supporto alla creazione di Joint-Lab con altre Università e Centri di Ricerca italiani e stranieri; in particolare si prevede di:
  - attivare una collaborazione con ENEA per la creazione di laboratori congiunti sulle tematiche relative agli *smart materials* e alle *smart cities*, in parte già oggetto di una convenzione tra l'Università di Bergamo e la stessa ENEA stipulata nel 2018 e finalizzata al cofinanziamento di borse di studio di dottorato di ricerca,
  - attivare una collaborazione con IIT (Istituto Italiano di Tecnologie) e con alcuni enti del territorio per promuovere la nascita di un laboratorio congiunto sulla robotica industriale;
- potenziamento delle attività del laboratorio congiunto China Italy Joint Lab on Advanced Manufacturing (CI-LAM) i cui partner sono: CSAA l'Alleanza Cinese per la Scienza e la Tecnologia sull'Automazione - Dipartimento di Ingegneria Elettronica dell'Università Tsinghua - Università degli studi di Bergamo- dipartimento di Ingegneria e scienze applicate e Dipartimento di ingegneria gestionale, dell'informazione e della produzione - Dipartimento di Ingegneria Elettrica e delle Tecnologie dell'Informazione dell'Università Federico II di Napoli - Campania New Steel, il cui accordo è stato approvato nella seduta del Senato Accademico del 13/11/2017. Nel 2019 è prevista in particolare l'attivazione della prima edizione annuale della Summer School del CI-LAM.

- creazione di azioni di filiera con centri di ricerca, parchi scientifici e tecnologici; Si intende potenziare il raccordo con l'incubatore industriale e di servizi di Bergamo Sviluppo, ubicato presso il Point di Dalmine, ed avviare attività di trasferimento tecnologico in collaborazione con il Kilometro Rosso

3. Proiettare la terza missione di Ateneo su una scala nazionale e internazionale.

L'Ateneo intende candidarsi a divenire uno snodo di reti che favoriscano la circolazione della conoscenza e l'internazionalizzazione del tessuto sociale locale, qualificandosi come catalizzatore e piattaforma per l'incontro e lo scambio fra tutte le principali tipologie di soggetti del territorio, considerate le capacità peculiari che caratterizzano il sistema istituzionale, sociale economico e territoriale di Bergamo.

Per conseguire tale obiettivo si prevede di continuare e rafforzare:

- l'adesione dell'Università alle seguenti piattaforme di partneriato:
  - ai cluster regionali e nazionali negli ambiti dell'energia, della fabbrica intelligente, delle scienze della vita, delle tecnologie per smart communities, del design, della creatività e del "Made in Italy";
  - all'Associazione "DIGITAL INNOVATION HUB BERGAMO" - DIH Bergamo,in qualità di socio ordinario. DIH Bergamo ha come obiettivo quello di rafforzare il livello di conoscenza e consapevolezza, in merito alle opportunità offerte dalla trasformazione digitale, ma anche stimolare la domanda delle imprese, aiutando in particolare le PMI a orientarsi nella complessità del mercato e delle tecnologie. L'associazione, che avrà sede presso il Parco Scientifico Tecnologico Kilometro Rosso, ha come soci fondatori Confindustria Bergamo, Kilometro Rosso e Ubi Banca;
  - al Competence Center selezionato dal MISE all'interno del Piano Industria 4.0 e che vede l'Università di Bergamo come partner universitario nella proposta avente capofila il Politecnico di Milano e composta da più soggetti pubblici e privati, con lo scopo di realizzare attività di orientamento e formazione alle imprese nonché di supporto nell'attuazione di progetti di innovazione, ricerca industriale e sviluppo sperimentale finalizzati alla realizzazione, da parte delle imprese fruitrici, in particolare delle PMI, di nuovi prodotti, processi o servizi (o al loro miglioramento) tramite tecnologie avanzate in ambito Industria 4.0;
- al Laboratorio Lombardia Academy – Academy regionale dell'innovazione di Regione Lombardia con la finalità di_aggregare in modo informale tutti gli interlocutori della società civile che intendono parteciparvi (parti sociali, organizzazioni di categoria, associazioni, fondazioni, gruppi e comitati, ecc.) con l'obiettivo di approfondire la riflessione sulle tematiche di competenza per

poi elaborare proposte di politiche pubbliche e di regolamentazione sui temi ritenuti più rilevanti;

- la valorizzazione del contributo di UNIBG ai tavoli di lavoro programmatici di ANVUR, la partecipazione attiva alle reti universitarie dedicate alla terza missione (es. APENET, NETVAL);
- il consolidamento delle attività del Centro "China-Italy TechnologyTransfer Center (CITTC). Nell'ambito del Centro "China-Italy TechnologyTransfer Center (CITTC), coordinato dal Comitato Direttivo congiunto (composto da membri del Dipartimento della Cooperazione Internazionale del MIUR, del Dipartimento dell'Università, l'alta formazione artistica e musicale e la ricerca del MIUR, dell'Università degli Studi di Bergamo, di Netval, dell'Università di Napoli Federico II e di Città della Scienza). L'Università degli Studi di Bergamo, in qualità di Segretariato Esecutivo in Italia, con Città della Scienza, proseguirà le attività di promozione e valorizzazione del Centro.

4. **Potenziare la capacità dell'Ateneo e dei dipartimenti di mettere a disposizione della società, nelle sue varie articolazioni, i risultati della propria ricerca** e specifiche attività di servizio e rafforzare le relazioni con altri enti e istituzioni culturali del territorio al fine di creare una filiera integrata del sapere.

   L'Ateneo intende potenziare le azioni rivolte alla valorizzazione dei beni culturali della nostra Università e sviluppare le Attività di Public Engagement sia di Ateneo che dei Dipartimenti e Centri di Ateneo per mettere a disposizione del territorio, e della società in senso lato, i risultati delle attività di ricerca dell'Ateneo. Per incentivare la progettualità e la realizzazione, da parte Dipartimenti e dei Centri di Ateneo, di attività di PE di qualità, si prevede anche per 2019-2020 di finanziare le migliori proposte, in risposta a bandi interni che avranno una periodicità semestrale.

   Si prevede inoltre di promuovere la partecipazione dell'Ateneo, come soggetto istituzionale a tavoli di lavoro territoriali e ad attività di divulgazione scientifica in partnership con altri attori regionali e del territorio e il potenziamento delle relazioni con fondazioni, associazioni culturali (p.es. Bergamo Scienza) e poli museali.

   Inoltre, coerentemente con le specificità disciplinari dei Dipartimenti e dei Centri di Ateneo, si intende promuovere una serie di azioni volte a favorire e incentivare il loro ruolo attraverso:

   - il potenziamento delle relazioni tra il SRTT e i presìdi di Dipartimento / Centri di ateneo.
   - la programmazione di seminari di aggiornamento e formativi rivolti al personale docente e non docente sui temi della valorizzazione della ricerca.

MISSIONE: RICERCA E TERZA MISSIONE			
PROGRAMMA	**OBIETTIVI**	**INDICATORI**	**TARGET 2019**
Ricerca scientifica	Sviluppo attività di ricerca	numero pubblicazioni rispondenti a criteri minimi definiti dall'Ateneo da parte di D&R	n. pubblicazioni: > 690
			n. pubblicazioni/n. D&R: > 2
		numero progetti presentati su bandi competitivi nazionali	> 20
		finanziamenti ottenuti da bandi competitivi nazionali	> € 1.000.000
	Internazionalizzazione dell'attività di ricerca	numero di progetti presentati su bandi competitivi internazionali	>20
		finanziamenti ottenuti da bandi competitivi internazionali	> € 900.000
		numero di visiting professor/researcher presso l'Ateneo per svolgimento attività di ricerca	> = 40
Attività di Terza Missione	Valorizzazione della ricerca	numero domande di priorità (deposito prima domanda di brevetto)	>= 3
		numero spin off approvati e Start Up accreditate	>= 5
	Produzione di beni pubblici di natura sociale, educativa e culturale	numero attività di Public Engagement	> = 24

ISTRUZIONE UNIVERSITARIA

L'Ateneo, coerentemente con la propria Missione, Visione e Politica per la Qualità, ha definito i seguenti Obiettivi per la Qualità e le conseguenti Politiche e gli Indirizzi Generali per realizzarli. Gli obiettivi per la qualità tendono a favorire una crescita qualitativa della popolazione studentesca, come evidenziato nel piano strategico di Ateneo 2017-2019, attraverso politiche che cerchino di:

(a) Aumentare l'attrattività verso studenti eccellenti.

(b) Aumentare l'attrattività di studenti a livello nazionale

(c) Aumentare l'attrattività di studenti a livello internazionale

(d) Promuovere le attività di formazione continua

Gli indirizzi generali per il raggiungimento di tali politiche sono:

1. Prosecuzione e sviluppo del *Top Ten Student program* che si prefigge di attrarre i migliori diplomati mediante l'incentivo dell'esenzione totale o parziale delle tasse e dei contributi universitari.
2. Sostegno sotto forma di borse di studio a studenti stranieri meritevoli: al fine di incentivare l'attrattività dei migliori studenti stranieri, proseguirà anche per l'a.a. 2019/20 il bando Top International Students, finalizzato a distribuire 14 borse di studio a studenti stranieri che si iscrivano ad uno dei corsi di laurea internazionalizzati, assegnate unicamente su base meritocratica.
3. Sviluppo dei servizi di supporto per gli studenti provenienti da fuori sede e dall'estero, con il potenziamento, ad esempio, del servizio dell'*Accommodation service* per il reperimento e l'accesso ad alloggi.
4. Sostegno sotto forma di borse di studi a studenti meritevoli.
5. Sviluppo di servizi di mediazione culturale che permettano una più profittevole interazione tra gli studenti stranieri, il corpo docente e il territorio.
6. Valutazione dell'inserimento del numero programmato a partire dall'a.a. 2019/20, stante l'alto numero degli immatricolati e iscritti, al fine di garantire la sostenibilità di una didattica qualitativa.
7. Incentivare ulteriormente le attività formative rivolte a soggetti adulti al fine di elevarne il livello professionale, con particolare riguardo alla SdM – School of management e CQIA – Centro per la qualità dell'insegnamento e dell'apprendimento

L'ateneo, inoltre, si pone come ulteriore obiettivo lo sviluppo e la qualità dell'offerta formativa attraverso politiche che favoriscano:

a. la crescita attraverso la cooperazione con altri atenei, italiani e stranieri, nella progettazione della nuova offerta formativa o nel rinnovamento di quella esistente;
b. l'attenzione a temi non ancora esplorati o affrontati solo parzialmente, anche prendendo come riferimento le evoluzioni recenti e le buone pratiche attinte in particolare dal contesto internazionale.

Gli indirizzi con cui si perseguiranno tali politiche sono tesi a:

1. Favorire il confronto nei percorsi di studio attraverso la discussione interna, la strutturazione di incontri formali con gli stakeholder, la valorizzazione dell'operato delle commissioni paritetiche studenti-docenti e l'identificazione di soggetti di riferimento internazionali.
2. Monitorare il percorso di carriera: dagli obiettivi formativi all'identificazione e risoluzione dei problemi.

I Dipartimenti proseguiranno il programma di miglioramento della qualità dei Corsi di studio (TQP) che prevede, anche attraverso l'analisi dei dati messi a disposizione dall'ANVUR, il riconoscimento delle criticità e l'adozione di iniziative per migliorare le performance dei Corsi di studio in termini di riduzione degli abbandoni, incremento del numero di cfu acquisiti, riduzione dei tempi di laurea, adeguamento degli obiettivi formativi alle mutate esigenze del mondo del lavoro e allo sviluppo della ricerca scientifica.

La tabella che segue mostra il confronto dei dati relativi agli iscritti ai Corsi di laurea e laurea magistrale registrati negli ultimi 5 anni:

ISCRITTI PER TIPO DI CORSO DI STUDIO	2013/14	2014/15	2015/16	2016/17	2017/18
LAUREA (VECCHIO ORDINAMENTO)	93 0,6%	79 0,5%	59 0,4%	51 0,3%	48 0,3%
DIPLOMA UNIVERSITARIO (VECCHIO ORDINAMENTO)					
LAUREA	11.345 75,2%	11.852 75,2%	12.454 75,2%	12.888 74,3%	14.020 74,4%
LAUREA MAGISTRALE A CICLO UNICO	882 5,8%	882 5,6%	937 5,7%	1.112 6,4%	1.277 6,8%
LAUREA SPECIALISTICA	136 0,9%	86 0,5%	60 0,4%	54 0,3%	37 0,2%
LAUREA MAGISTRALE	2.633 17,4%	2.863 18,2%	3.053 18,4%	3.236 18,7%	3.458 18,4%
TOTALE ATENEO	15.089 100,0%	15.762 100,0%	16.563 100,0%	17.341 100,0%	18.840 100,0%

A questo proposito, l'Ateneo è consapevole che il numero delle immatricolazioni e iscrizioni è tale per cui è necessario da un lato mantenere i livelli di attrattività e dall'altro diversificare qualitativamente l'offerta formativa per puntare sull'eccellenza. Ciò è possibile grazie alla profonda riflessione dell'Ateneo sulla razionalizzazione delle risorse, al fine di dare organicità alla programmazione complessiva delle sue azioni, e all'elevata attenzione dell'Ateneo verso l'internazionalizzazione dei percorsi di studio, già avviata da oltre un quinquennio e incrementata in una prospettiva interdipartimentale e di cooperazione interateneo.

<u>Per l'a.a. 2019/20 si prevede di introdurre il numero programmato per i Corsi di studio che hanno registrato nell'a.a. 2018/19 un incremento considerevole di immatricolati:</u>

- Scienze della comunicazione (classe L-20)
- Economia (classe L-33)
- Economia Aziendale (classe L-18)

Sono previste inoltre le seguenti nuove iniziative didattiche:

- revisione dei curricula offerti dal Corso di laurea magistrale in Culture moderne comparate (LM-14) a seguito dell'attivazione della laurea magistrale in Filosofia e Storia delle Scienze Naturali e Umane (LM-78)
- attivazione del curriculum in "Smart Technology Engineering" all'interno del corso di studi magistrale in Ingegneria Meccanica (LM-33)
- attivazione di un terzo curriculum (in lingua italiana) all'interno del corso di studi in Psicologia clinica (LM-51) focalizzato sulle aree della psicologia clinica applicata, della salute e benessere, dell'organizzazione di servizi di comunità e dell'interazione tra uomo e tecnologia;
- internazionalizzazione del corso di laurea magistrale in Lingue e letterature europee e panamericane (LM-37)
- completamento dell'iter istitutivo del corso di laurea magistrale interdipartimentale interclasse in "Geourbanistica. Pianificazione territoriale, urbana, ambientale e del paesaggio" (classi LM-80 e LM-48) proposto dal Dipartimento di Lingue, letterature e culture straniere con il coinvolgendo dei Dipartimenti di Lettere, Filosofia, Comunicazione e di Ingegneria e Scienze Applicate.

L'impostazione internazionale della didattica è stata sostenuta dalla presenza di docenti stranieri che hanno contribuito a costituire un ambiente multilingue e a favorire l'uso dell'inglese come lingua veicolare. A questo fine, inoltre, dall'a.a. 2018/19 sono stati istituiti dal Centro Competenza Lingue i corsi EMI (English Mediated Instruction). Questi mirano a garantire l'acquisizione, da parte dei docenti italiani che insegnano in lingua inglese, di una maggiore confidenza ed efficienza nell'uso della lingua inglese nei corsi internazionalizzati, anche in vista di una didattica che coinvolga la partecipazione degli studenti.

Il Centro Competenza Lingue continua a proporre attività di apprendimento in 8 lingue straniere – oltre all'italiano per stranieri – organizzate in diversi tipi di attività, che comprendono il sostegno individuale e di gruppo allo studio delle lingue, lo sviluppo della capacità di comprendere lezioni erogate in lingua straniera o di partecipare a varie attività accademiche in lingua straniera (ad es. Tax Moot Competition, attività di scrittura telecollaborativa in lingua straniera…). L'obiettivo è quello di garantire agli studenti le competenze per interagire in lingua straniera in ambito accademico e nei propri futuri ambiti professionali e aumentare il livello di attrattività dell'Università nei confronti degli studenti stranieri interessati a compiere gli studi superiori in Italia. Per favorire l'integrazione di questi

ultimi, il CCL propone dall'a.a. 2018/19 percorsi di "italiano per la socializzazione" indirizzati agli studenti parlanti lingue distanti dall'italiano, iscritti ai percorsi di laurea magistrali internazionalizzati e con poca o nessuna competenza in italiano.

Un altro obiettivo dell'internazionalizzazione dei percorsi formativi è l'incremento del numero di studenti in mobilità in sedi europee ed extra-europee, attraverso la partecipazione a programmi di scambio per attività didattiche e di tirocinio, finanziate sia con risorse dell'Unione Europea che con risorse dell'Ateneo. Con lo scopo di permettere agli studenti di verificare il proprio livello di competenza linguistica in vista della mobilità il CCL, insieme all'Ufficio internazionalizzazione, continuerà nel 2019 a organizzare regolarmente test di livello dedicati.

Per il perseguimento dei seguenti obiettivi strategici indicati nel Piano strategico di Ateneo:

- qualificazione della dimensione internazionale
- qualificazione della mobilità internazionale
- internazionalizzazione dei percorsi formativi
- mobilità di docenti, ricercatori e studenti stranieri
- mobilità all'estero di docenti, ricercatori e studenti dell'Ateneo
- creazione di un'esperienza internazionale completa

nel Corso del 2019 sono previste le seguenti azioni:

- Incremento del numero degli accordi di collaborazione culturale e scientifica con particolare attenzione all'identificazione di partner prestigiosi
- Incremento del numero degli accordi Erasmus+ KA103 per ampliare le opportunità di mobilità di mobilità per studio in Europa a favore dei nostri docenti, studenti e personale tecnico-amministrativo
- Partecipazione al bando Erasmus+ KA107 per la promozione di programmi di mobilità per studio e tirocinio con partner extraeuropei
- Supporto dei programmi di Doppio Titolo già esistenti e avvio di 3 nuovi programmi attraverso un bando dedicato
- Implementazione delle attività di accoglienza a favore degli studenti in mobilità in entrata per studio o tirocinio e a favore degli studenti internazionali che iscrivono a corsi di laurea magistrale in lingua inglese

Infine, per quanto concerne i servizi a favore degli studenti con disabilità e DSA, presenti in numero crescente nel nostro Ateneo, oltre al mantenimento dei servizi già previsti, nell'anno 2019 proseguirà

il progetto sperimentale di "Biblioteca Digitale", finalizzato a supportare gli studenti con disabilità visiva e con DSA nel reperimento e fruizione di testi digitali.

Gli obiettivi che ci si prefigge con tali programmi sono i seguenti:

- miglioramento globale delle performance (con particolare attenzione ai Corsi di laurea che presentano maggiori criticità), in termini di numero di studenti che acquisiscono almeno 20 crediti al termine del primo anno;
- innalzamento del numero di CFU mediamente acquisiti da ciascuno studente dei singoli cds.

Per gli studenti con DSA proseguirà la sperimentazione di un tutorato alla pari differente da quello proposto per gli studenti con disabilità e centrato sugli aspetti di gestione dell'apprendimento.

Per il pieno raggiungimento di questi obiettivi, è fondamentale la prosecuzione dell'interlocuzione con la rete dei soggetti che, a livello locale, regionale e nazionale, a vario titolo sono coinvolti nell'erogazione di servizi a favore di soggetti con disabilità o DSA (atenei, associazioni, aziende ospitanti, …).

Attività di orientamento in entrata e in uscita, tutorato e politiche di raccordo con il mondo del lavoro

Per quanto concerne il percorso universitario degli studenti, si porrà puntuale attenzione sulle attività di orientamento in ingresso ed in itinere, così come verrà mantenuto e potenziato il sostegno alla realizzazione di tirocini curriculari cofinanziati dagli enti ospitanti e dall'Ateneo tramite le misure previste dal DM 1044/2013.

Per quanto concerne l'orientamento in ingresso, verranno potenziati i rapporti e i collegamenti con gli Istituti di Istruzione Secondaria al fine sia di fornire le informazioni necessarie alla scelta degli studenti delle classi quinte dei diversi ordini di scuola, sia di facilitare un percorso di consapevole riflessione personale, da parte degli studenti delle classi quarte, sulle caratteristiche principali dei diversi percorsi universitari proposti e sulle ragioni che possono condurre alla loro scelta; a questo scopo, verranno proposte attività condivise da tutti i dipartimenti dell'Ateneo come: gli Open Day per le lauree triennali e magistrali, riservati agli studenti del 5° anno (organizzati anche quest'anno in due giornate, una dedicata ai corsi di laurea dell'area giuridico-economico-ingegneristica ed un'altra dedicata al polo umanistico), le *Summer School*, riservate agli studenti del 4° anno. Inoltre, proseguiranno i percorsi di Alternanza Scuola Lavoro previsti, in primis, per studenti del 3° anno degli istituti secondari di secondo grado, e predisposti attraverso una stretta sinergia progettuale con le scuole interessate.

Partendo dalle indicazioni presenti nei Rapporti di Riesame e nelle Relazioni delle Commissioni Paritetiche Docenti Studenti di ciascun Dipartimento, verranno proposti interventi migliorativi mirati

in coordinamento tra il servizio di orientamento di Ateneo e i singoli dipartimenti riferiti a tutte le fasi dell'orientamento (in ingresso, itinere e uscita).

Rispetto all'orientamento in uscita, verranno mantenute e potenziate le giornate previste di Career Day, volte a realizzare un sempre più efficace incontro tra le attività formative universitarie e il mercato del lavoro territoriale, regionale e nazionale. Parallelamente il servizio di Ateneo sosterrà i diversi dipartimenti in una interlocuzione progettuale continua su progetti ed azioni mirate che sappiano coinvolgere i principali stakeholders sia nella definizione dei profili professionali in uscita dai diversi CdS, sia nell'individuazione delle strategie più efficaci per affrontare le problematiche sempre più complesse che caratterizzano il rapido cambiamento del mondo del lavoro e la necessità di una formazione professionale continua.

MISSIONE: ISTRUZIONE UNIVERSITARIA			
PROGRAMMA	**OBIETTIVI**	**INDICATORI**	**TARGET 2019**
Istruzione universitaria	Internazionalizzazione dei corsi di studio	numero di Corsi di laurea magistrale/curricula internazionali	5 Corsi di laurea magistrale e 4 curricula
		numero di visiting professor che svolgono attività didattica negli insegnamenti in lingua inglese	> 70
		numero di tirocini e stage internazionali effettivamente svolti	≥ 95
		numero studenti stranieri in mobilità in entrata (programma Erasmus o periodo di studio in Italia) e numero studenti in mobilità in uscita (programmi di studio all'estero, tirocini, stage e placement	> 140; ≥ 320
		% studenti stranieri iscritti ai corsi di studio	≥ 5,5%
	Attrattività dell'Ateneo relativamente agli studenti	% di studenti che effettuano uno stage post laurea	> 10 %
		numero aziende coinvolte in progetti di partnership per favorire occupabilità dei laureati	> 35
Valutazione delle attività dell'Ateneo	Valutazione delle attività dell'Ateneo	indagini di customer satisfaction svolta tra gli utenti del servizio ristorazione	valutazione positiva del servizio presso tutte le strutture
		grado di soddisfazione della segreteria studenti rilevato con questionario ad hoc	almeno 80% di risposte positive

SERVIZI ISTITUZIONALI E GENERALI

- **VALUTAZIONE DELLE ATTIVITÀ DELL'ATENEO**

La valutazione ha assunto un ruolo sempre più cruciale nel sistema universitario italiano come strumento di verifica della qualità e dell'efficacia della didattica erogata, della ricerca e dei suoi

prodotti oltre che più in generale dei servizi rivolti ai vari studenti. Una quota crescente del finanziamento erogato agli Atenei da parte del Ministero tiene in considerazione i risultati raggiunti dagli stessi nelle rilevazioni ministeriali, anche nell'ambito della componente premiale del FFO.

Per questa ragione si ritiene importante inserire gli obiettivi relativi alla valutazione nel presente documento oltre che nel Piano integrato (sezione performance) che verrà approvato agli inizi dell'anno 2019.

Si ricorda in proposito che dal 26 al 29 novembre l'Università degli Studi di Bergamo è stata oggetto di visita da parte della Cev (Commissione esperti valutatori) individuata dall'Anvur nell'ambito delle ordinarie procedure di accreditamento. Oggetto della visita sono stati due dipartimenti (Scienze Umane e Sociali e Ingegneria gestionale, dell'informazione e della produzione) e 4 corsi di laurea. In attesa degli esiti ufficiali che sono attesi entro i sessanta giorni successivi alla conclusione della visita, la comunicazione finale al Rettore da parte del presidente della Cev è stata complessivamente positiva e di pieno apprezzamento per l'ateneo nel suo complesso. È pertanto fondamentale proseguire il percorso di miglioramento e consolidamento della qualità e dell'efficacia dei servizi forniti dall'ateneo.

Gli ambiti che sono oggetto di valutazione nell'Ateneo sono:

a) Didattica

La rilevazione della soddisfazione degli studenti e dei laureati relativamente alla didattica rappresenta l'indagine che da più tempo viene condotta. L'obiettivo dell'Ateneo è quello del miglioramento continuo del giudizio espresso dagli studenti. Vi sarà un impegno del Presidio della Qualità per il miglioramento complessivo dei Corsi, anche attraverso l'aggiornamento delle modalità di attribuzione delle quote premiali previste dal TQP. All'esito di tale valutazione è pertanto collegata una quota di risorse da assegnare.

b) Ricerca

Da alcuni anni l'assegnazione del finanziamento di Ateneo alla ricerca avviene secondo criteri aggiornati, disponendo un aumento dei fondi distribuiti in maniera premiale. Il modello di ripartizione delle risorse è stato aggiornato con delibera del Senato Accademico del 26 marzo 2018 per l'assegnazione ai Dipartimenti del finanziamento per la ricerca 2019. Il Senato Accademico già in data 18 dicembre 2017 aveva approvato le linee guida di Ateneo per la distribuzione dei fondi di ricerca all'interno del dipartimento secondo le quali una quota non inferiore al 40% deve essere distribuita a seguito di una procedura di valutazione della ricerca dei docenti e ricercatori afferenti.

c) Servizi

Si sta progressivamente ampliando l'area di valutazione dei servizi erogati agli studenti.

Viene confermato il mantenimento della certificazione di qualità per i Servizi di Orientamento, stage e placement, di mobilità internazionale. Nel corso del 2019 inoltre l'Università degli Studi di

Bergamo aderirà al progetto Good Practice anno 2018/2019 con l'obiettivo di misurare le prestazioni dei servizi di supporto nel sistema universitario sia in termini di efficacia (soddisfazione degli utenti) sia in termini di efficienza (costi sostenuti). Il progetto che è coordinato dal Mip Politecnico di Milano Graduate School of Business vede la partecipazione di numerosi atenei italiani e permetterà, quindi, di disporre di un panorama informativo e di comparazione molto utile per il continuo miglioramento dei servizi resi.

Nel 2018 è stata svolta una specifica rilevazione per le Segreterie studenti. Anche per i servizi di supporto si sta quindi ampliando l'ambito di rilevazione della soddisfazione degli utenti.

- **ANTICORRUZIONE, TRASPARENZA E COMUNICAZIONE**

Le azioni finalizzate alla prevenzione della corruzione e di promozione della trasparenza sono oggetto di uno specifico Piano che verrà aggiornato per il triennio 2019-2021. Come previsto dalle Linee guida approvate dall'ANVUR nel luglio 2015, le attività funzionali al contrasto alla corruzione sono integrate con quelle relative alla trasparenza e con il piano della performance, documento da aggiornare entro il 31 gennaio 2019.

Nel corso dell'anno 2017 si è dato avvio alla riorganizzazione della modalità di gestione delle procedure di gara, area che per definizione è ad alto rischio di corruzione, con la costituzione di una centrale unica degli acquisti incardinata nei Servizi Amministrativi Generali, così come previsto dalle linee di indirizzo approvate dal Consiglio di Amministrazione nella seduta del 27.09.2016. La costituzione di un'unità dedicata agli acquisti di beni e servizi è stata intesa come una misura di prevenzione della corruzione, nonché un obiettivo di performance dell'Ateneo. Nel 2017 con le linee guida per il funzionamento della Centrale acquisti approvate dal CdA del 26.09.2017 si stabiliva un primo rafforzamento di tale struttura, a cui competeva un monitoraggio di tutte le attività di affidamento di fornitura, beni e servizi di importo inferiore a €40 mila. Il percorso è proseguito nel 2018 con un monitoraggio costante delle attività, interventi formativi specifici e soprattutto con l'approvazione di Linee di indirizzo in materia negoziale, approvati dal CdA nel mese di luglio, che hanno, in estrema sintesi, provveduto a razionalizzare il procedimento di acquisizione di beni e servizi assegnando alla Centrale Acquisti la competenza per affidamenti di valore superiore ai 10.000 euro.

Nel prossimo triennio si intende inoltre proseguire con l'aggiornamento della mappatura di tutti i processi e l'individuazione dei relativi rischi.

Nell'ambito delle azioni relative alla trasparenza un valore essenziale è rivestito dal sistema di comunicazione istituzionale dell'Ateneo; per questa ragione, già nel corso dell'anno 2017, è stata costituita, presso il Rettorato un'unità organizzativa denominata "Comunicazione" a cui fanno capo tutte le iniziative di informazione rivolte agli utenti esterni e interni dell'Ateneo e che coordina tutte le figure che a vario titolo si occupano di promuovere le attività dell'Ateneo in ambito didattico, di ricerca e terza missione. Per l'anno 2018 si è attuata la revisione del sito web dell'Ateneo, sia con

riferimento all'aspetto grafico sia dei contenuti; la presentazione del nuovo sito avverrà in data 30 novembre 2018 e il sito sarà attivato il 3 dicembre 2018. L'operazione ha contemplato anche la definizione di un nuovo logo e di un manuale di identità visiva che contrassegnerà ed identificherà nei prossimi anni tutta la produzione documentale e il materiale informativo dell'ateneo.

Nel prossimo triennio si prevede di rafforzare ulteriormente l'investimento nelle politiche complessive di comunicazione e orientamento, con l'affidamento del servizio di supporto alla pianificazione, progettazione e realizzazione di campagne informative e di orientamento ad un qualificato soggetto esterno.

- **GESTIONE DELLA LIQUIDITÀ E DEI PAGAMENTI**

Nel corso dell'anno si porrà attenzione al governo dei flussi di entrata e di spesa al fine di evitare che si generino situazioni di squilibrio economico-finanziario. Una particolare attenzione verrà riservata alla gestione della liquidità, anche con riferimento ai significativi investimenti previsti in bilancio e che troveranno attuazione nel prossimo triennio. A tal fine, contestualmente ai documenti di bilancio previsti dalla normativa vigente, si è ritenuto di redigere un bilancio di cassa che tenga conto anche dei vincoli di fabbisogno definiti dal MIUR.

In ogni caso rimane confermato l'obiettivo di provvedere al pagamento delle fatture entro i termini previsti dalle norme vigenti e dai contratti stipulati. L'Ateneo ha già una performance molto positiva, inferiore ai termini di legge, che si vuole mantenere.

- **SVILUPPO DELLA DIGITALIZZAZIONE E INFORMATIZZAZIONE DEI SERVIZI DI ATENEO**

Diversi gli interventi previsti nell'ambito dell'informatizzazione e digitalizzazione dei servizi dell'Ateneo, per lo più volti a migliorare i servizi offerti agli studenti, e più in generale agli utenti, attraverso la creazione di applicativi per la gestione di procedure quali l'attivazione dei tirocini o dei programmi di mobilità internazionale. Si conferma per il prossimo triennio un programma di digitalizzazione dei servizi amministrativi:

- procedure di selezione: nel 2017 si è avviato uno studio di fattibilità; nel 2018 il nuovo applicativo è stato testato su una tipologia concorsuale con l'obiettivo di estendere tale procedura, negli anni a venire, a tutte le procedure di selezione. Per il 2019 si conta di mettere a regime la procedura di reclutamento per i ricercatori a TD e se sarà possibile anche di avviare la sperimentazione delle procedure per il personale TA
- procedure contrattuali: nel 2017 e nel 2018 è stata avviata una fase di sperimentazione che ha comportato l'utilizzo di una piattaforma telematica utile allo svolgimento di gare con modalità digitalizzata. Sono state svolte, attraverso il portale, alcune gare che comportavano la presentazione della documentazione amministrativa, tecnica ed economica in formato digitale. Nel 2019 si procederà con la gestione di tutte le procedure di gara tramite piattaforma telematica;

- procedura di liquidazione delle missioni: sarà dematerializzata la fase di autorizzazione allo svolgimento della missione da parte del Responsabile del fondo su cui la spesa è imputata.

Nel corso del 2018 si è proceduto con l'analisi del processo missioni, la revisione del Regolamento di ateneo e la messa in prova del nuovo applicativo Uweb missioni. Nei primi mesi del 2019 la nuova procedura sarà operativa e si procederà a monitorare attentamente l'impatto del nuovo applicativo.

Nel corso del 2019 proseguiranno le attività connesse al nuovo sito web e in particolare si procederà a implementare le aree relative alla biblioteca, all'anagrafica, a myunibg con l'integrazione della rubrica ai sistemi Ugov.

- **REALIZZAZIONE DI NUOVI SPAZI E ADEGUAMENTO SEDI**

L'Ateneo negli ultimi anni ha creato le condizioni per uno sviluppo significativo della propria infrastruttura immobiliare, vista soprattutto la significativa crescita degli studenti iscritti che comporta una sempre maggiore esigenza di spazi a disposizione per lo svolgimento delle attività didattiche e per l'erogazione dei servizi di base.

I singoli interventi previsti sono di seguito riportati:

- Sede di Dalmine, recupero ex Cabina primaria ENEL. Nel corso del 2018 è stato completato il percorso per la definizione del progetto esecutivo e definitivo. Nell'anno 2019 è previsto l'avvio della realizzazione dell'intervento mediante gara di appalto gestita direttamente dall'ateneo;
- Sede di Bergamo, recupero del chiostro minore di S. Agostino che comprende anche il restauro delle facciate del chiostro maggiore. Per tale intervento è stata stipulata una convenzione con il Comune di Bergamo, proprietario del complesso, che procederà alla progettazione esecutiva, mentre l'appalto dei lavori sarà a cura dell'Università. L'affidamento dei lavori è subordinato alla conclusione della fase progettuale da parte del Comune, pertanto non è possibile stabilire entro quale data saranno conclusi i lavori. Si tratta nei fatti di una riprogrammazione del cronoprogramma che si era posto nel Bilancio 2018 con uno spostamento in avanti nelle tempistiche per cause indipendenti dall'Università degli Studi di Bergamo.
- Sede di Bergamo, realizzazione di una residenza e di un impianto sportivo universitario nell'ambito della riconversione della ex Caserma Montelungo, di proprietà comunale. Nel corso del 2016 è stato sottoscritto l'accordo di programma; l'Università di Bergamo aveva presentato la richiesta di finanziamento nell'ambito della L. 338/2000 che non è andata a buon fine poiché, a tutt'oggi, non è disponibile il progetto definitivo (stato progettale minimo necessario per il finanziamento). L'accordo di programma prevede l'acquisizione dell'immobile da parte dell'Università degli Studi di Bergamo dopo l'approvazione del progetto definitivo; il Comune di Bergamo ha affidato dell'incarico di progettazione definitiva ed esecutiva solo a fine agosto 2018; dalla data di presentazione del progetto esecutivo certificato e validato si prevede la pubblicazione del bando di gara entro 4 mesi dalla validazione.

- Sede di Bergamo, immobile di via Fratelli Calvi. Dopo la cessione dell'immobile da parte della provincia di Bergamo, l'Università procederà alla definizione di un progetto di fattibilità sulla sua destinazione d'uso e per la sua riqualificazione.

➢ **MIGLIORAMENTO FUNZIONALITÀ DELLE STRUTTURE DI SUPPORTO AMMINISTRATIVO**

Nel corso dell'anno 2018 si è proseguito nel percorso di revisione organizzativa della struttura amministrativa. Gli interventi, previsti nel documento a cura del direttore generale presentato al Consiglio di Amministrazione a dicembre 2017, saranno attuati nel corso del triennio. Dopo il riordino del supporto amministrativo ai centri di ricerca di ateneo nel 2018 si è deliberata l'attuazione della seconda fase. Nell'ambito degli interventi di miglioramento organizzativo si è tenuto conto degli spunti emersi dalla rilevazione sul benessere organizzativo, le cui risultanze sono state presentate nel mese di dicembre 2018.

Anche per il prossimo anno si concentrerà l'attenzione sulla disciplina dei contratti approvata con D.lgs. 50/2016, che ha imposto una riorganizzazione della modalità di gestione delle procedure di gara con la costituzione di un'unica centrale di acquisto di Ateneo ora competente per tutte le procedure sopra i 10.000 euro, come accennato nel precedente paragrafo dedicato all'anticorruzione.

Posto che la centrale è stata costituita all'inizio dell'anno 2017 presso i Servizi Amministrativi Generali, secondo le linee di indirizzo approvate dal Consiglio di Amministrazione del 27 settembre 2016, nel corso del 2018 si rafforzata l'attività assegnando a tale struttura il monitoraggio di tutte le attività di affidamento di forniture, beni e servizi. Il tutto al fine di migliorare e sviluppare le capacità programmatorie e consentire una migliore efficacia ed efficienza negli approvvigionamenti. Il costante monitoraggio consentirà altresì di verificare l'adeguatezza delle linee guida approvate nel luglio 2018 procedendo a modifiche e/o integrazioni ove necessario.

Si ritiene inoltre necessario procedere nella attività di aggiornare i Regolamenti e le prassi dell'Ateneo, nei diversi ambiti, alla disciplina vigente, attività che consentirà di ridurre le incertezze applicative della normativa comportando pertanto un recupero di efficienza dell'attività degli uffici.

Con deliberazione del Consiglio di Amministrazione del 15.5.2018 è stato manifestato l'indirizzo politico amministrativo al Direttore Generale di adempiere agli obblighi in materia di trattamento dei dati ai sensi Regolamento europeo 679/2016 – GDPR" dando mandato di nominare il DPO/RPD Responsabile della Protezione dei dati personali e di procedere alla definizione ed attuazione del percorso di formazione del personale dipendente e del coordinamento delle attività necessarie per la piena attuazione dei principi del GDPR, è stato organizzato un percorso formativo con l'azienda GRCTEAM SRL già individuata nel ruolo di DPO. I servizi informatici di ateneo completeranno le attività necessarie per l'istituzione e gestione del Registro della Attività di trattamento e alle attività necessarie per la Valutazione di impatto sulla protezione dei dati nonché al coordinamento delle

attività necessarie per la gestione delle misure di sicurezza obbligatorie previste per la protezione dei dati personali (GDPR).

Di seguito si riporta una Tavola contenente i Programmi, gli obiettivi e gli indicatori con il relativo target da perseguire nel triennio 2019-2021, che saranno anche il presupposto per la redazione del Piano della Performance.

MISSIONE: SERVIZI ISTITUZIONALI E GENERALI			
PROGRAMMA	**OBIETTIVI**	**INDICATORI**	**TARGET 2019-2021**
Indirizzo politico	valutazione delle attività di Ateneo	soddisfazione espressa dagli studenti relativamente a:	
		didattica dei corsi di studio - % di risposte positive al questionario della scheda AVA	> 85% del risultato finale del questionario
		didattica post-laurea	≥ 4,5 (scala valori da 1 a 5)
		servizi bibliotecari	≥ 3 (scala valori da 1 a 4)
		servizi di placement e stage	≥ 3 (scala valori da 1 a 4)
		servizi di internazionalizzazione (mobilità studenti)	≥ 3,5 (scala valori da 1 a 5)
		servizi per lo svolgimento di tirocini curriculari	≥ 3 (scala valori da 1 a 4)
		servizi di supporto agli studenti con disabilità o dsa	≥ 3 (scala valori da 1 a 4)
		servizi di segreteria	2019 - conferma risultati questionari 2018
		qualità dell'offerta didattica - modello Teaching Quality Program (TQP - adottato con delibera SA del 8.5.2017)	monitoraggio delle modalità di attribuzione delle quote premiali previste dal TQP
		qualità della ricerca: modello di finanziamento alla ricerca (adottato con delibera del Senato Accademico del 26.3.2018)	monitoraggio adeguatezza del nuovo modello di finanziamento ed eventuale revisione
	rafforzamento dei servizi di comunicazione dell'Ateneo	implementazione attività di comunicazione dell'Ateneo	- monitoraggio ed attuazione attività di comunicazione; - gara per affidamento servizio di supporto alla comunicazione
	anticorruzione e trasparenza	mappatura processi e relativi rischi di corruzione	aggiornamento misure previste nel PTPCT
		programmazione delle procedure di gara per l'anno successivo	contestualmente all'approvazione del bilancio di previsione
		accesso civico	monitoraggio richieste di accesso civico

MISSIONE: SERVIZI ISTITUZIONALI E GENERALI			
PROGRAMMA	**OBIETTIVI**	**INDICATORI**	**TARGET 2019-2021**
Servizi e affari generali per le amministrazioni	efficace gestione della liquidità e dei pagamenti	pagamento fornitori: rispetto della tempistica di pagamento	indicatore ≤ 0
		gestione liquidità, riscossioni, pagamenti	entro l'obiettivo di fabbisogno e senza anticipazioni di cassa
	sviluppo della digitalizzazione e informatizzazione dei servizi di Ateneo	procedure di attivazione dei tirocini	monitoraggio dell'attività di digitalizzazione dei progetti formativi di tirocinio post laurea e progetti formativi di tirocinio curriculari
		supporto della mobilità internazionale	sperimentazione del nuovo applicativo a partire dall' a.a. 2019/2020
		gestione spazi e calendari	messa a regime del nuovo applicativo e implementazione di nuove funzionalità
		verbali Organi accademici centrali	monitoraggio gestione delibere Senato Accademico e Consiglio di Amministrazione
		liquidazione missioni	attivazione di U-web Missioni con automatizzazione della fase di autorizzazione delle missioni
		procedure amministrative	- avvio della gestione informatizzata delle procedure selettive per posti di RTD mediante l'applicativo PICA del Cineca; - gestione di tutte le procedure di gara tramite piattaforma telematica; - caricamento massivo della banca dati INPS - GDP previa verifica dei dati
		sito web di Ateneo	monitoraggio della revisione del sito istituzionale e implementazione delle aree relative alla biblioteca, all'anagrafica e a myunibg
	realizzazione di nuovi spazi e adeguamento sedi	riconversione ex centrale ENEL	gara di appalto dell'Ateneo per la realizzazione dell'intervento
		riconversione ex caserma Montelungo per la realizzazione di residenze e impianto sportivo universitario	pubblicazione bando di gara a seguito della presentazione del progetto esecutivo certificato e validato entro 4 mesi dalla validazione
		recupero Chiostro piccolo e rifacimento facciata Chiostro maggiore del complesso di S. Agostino	pubblicazione bando di gara a seguito della presentazione del progetto esecutivo certificato e validato entro 2 mesi dalla validazione
		riqualificazione energetica e manutenzione straordinaria immobili di UNIBG e Ateneo Bg SpA	appalto lavori nel corso del 2019
		riqualificazione complesso via F.lli Calvi	presentazione piano di fattibilità e definizione utilizzo del complesso
		ampliamento spazio mensa di Dalmine	progettazione, direzione lavori e affidamento dei lavori

MISSIONE: SERVIZI ISTITUZIONALI E GENERALI			
PROGRAMMA	**OBIETTIVI**	**INDICATORI**	**TARGET 2019-2021**
Servizi e affari generali per le amministrazioni	miglioramento funzionalità delle strutture di supporto amministrativo	riorganizzazione struttura amministrativa	attuazione interventi di cui ai documenti presentati al Consiglio di Amministrazione
		Centrale acquisti	monitoraggio attività di affidamento forniture, beni e servizi inferiori alla soglia di €10.000
		analisi e aggiornamento dei Regolamenti di Ateneo alla normativa vigente	revisione di almeno 2 Regolamenti per 2019
		revisione procedura di liquidazione missioni	analisi e revisione flusso documentale in seguito a dematerializzazione della fase autorizzatoria
		Assolvimento degli obblighi in materia di trattamento dei dati ai sensi Regolamento europeo 679/2016 – GDPR	- formazione del personale dipendente - completamento attività per istituzione e gestione del Registro delle Attività di Trattamento - coordinamento delle attività per la piena attuazione dei principi del GDPR