



# **Università degli Studi di Bergamo**

---

**Bilancio Unico di Ateneo di Previsione  
annuale 2021 e triennale 2021-2023  
RELAZIONE INTRODUTTIVA**

# INDICE

## **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 2021-2023 | pag. 11 |

## 1. RELAZIONE INTRODUTTIVA

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

Con l'anno 2020 si è aperto un nuovo scenario che, con il Piano Strategico 2020/2022 ha avviato un processo di pianificazione che nello scorso triennio non si sarebbe potuto prevedere. Il piano strategico 2017/2019 era infatti orientato, in continuità con il precedente, "Verso UniBg 20.20", al progetto di crescita e di sviluppo dell'Ateneo che vedeva in uno dei suoi obiettivi più concreti il raggiungimento entro il 2020 della soglia di 20.000 studenti. Tale risultato è stato raggiunto con 2 anni di anticipo arrivando già nel corso del 2018 a superare la soglia dei 20.000 studenti. Questo risultato apre uno scenario nuovo per l'Ateneo che vede ora la necessità di rifocalizzare la propria strategia considerando quanto fatto un punto di passaggio e non di arrivo.

Negli ultimi anni abbiamo assistito ad una crescita repentina della popolazione studentesca che conta circa 21.600 unità; il personale docente e tecnico amministrativo non è cresciuta in egual misura; ad oggi contiamo circa 57 docenti per ogni studente e 85 per ogni unità di personale tecnico amministrativo.

L'anno 2020 è stato caratterizzato da un evento che ha stravolto ogni logica di programmazione: la pandemia da COVID-19 ha condizionato ogni attività e ogni scelta strategica per l'intero anno. Dal momento della dichiarazione di emergenza sanitaria intervenuta con dichiarazione dello stato di emergenza in conseguenza del rischio sanitario connesso all'insorgenza di patologie derivanti da agenti virali trasmissibili, in data 31 gennaio 2020, la priorità è stata la tutela della salute dell'intera comunità universitaria, con la conseguente conversione delle attività erogate in presenza, in attività a distanza. Non è stato semplice, soprattutto considerato che l'università di Bergamo ha sempre messo al centro della sua organizzazione l'attenzione verso le persone, privilegiando la vita di comunità come elemento caratteristico dello stile di fare didattico, ricerca e anche della gestione.

In particolare, la struttura non disponeva di mezzi sufficienti per poter attivare uno switch immediato verso la didattica a distanza e in tempi rapidissimi, con un enorme sforzo e l'impegno di tutti i soggetti coinvolti, ognuno per il proprio ruolo, si è riusciti a non perdere tempo, a non compromettere lo svolgimento delle attività accademiche e a rispettare gli impegni assunti con gli studenti.

Non si possono negare alcuni rallentamenti iniziali che sono stati superati in tempi rapidi; la situazione d'emergenza è stata colta come un'opportunità per guardare oltre e per affrontare il cambio di rotta verso la digitalizzazione, attivando un processo di innovazione delle infrastrutture tecnologiche dell'Ateneo.

Il lavoro a distanza implica, per forza di cose, un adeguamento alle nuove necessità; è necessario cambiare l'approccio alle consuete modalità di lavoro per affrontare le nuove sfide. Occorre approfondire e sviluppare competenze specifiche come organizzazione e disciplina.

Ci si è subito mossi per la realizzazione di un percorso formativo per aiutare il personale tecnico amministrativo e i docenti, a garantire ottime performance, trovare l'equilibrio tra competenze e strumenti.

Sin dall'inizio non ci si è limitati a considerare la didattica a distanza come una necessità legata alla fase emergenziale ma si è cercato di cogliere gli elementi più profondi e innovativi, considerando, la rivoluzione informatica e le potenzialità offerte dalla digitalizzazione come opportunità per dare una svolta all'attività didattica guardando verso nuovi orizzonti.

Al centro di questa dimensione sono state collocate le tecnologie audiovisive e, specialmente, quelle informatiche di ultima generazione. L'e-learning si basa essenzialmente sulla convinzione che l'apprendimento online possa facilitare non solo il lavoro dei docenti, ma anche l'accesso a risorse e servizi per la didattica da parte degli studenti, soprattutto nell'ottica di una formazione continua e personalizzata.

La programmazione dell'attività didattica a distanza ha richiesto quindi un approccio creativo che tenesse in considerazione la complessità del processo di apprendimento. Lo studente è stato messo in condizione di poter apprendere in autonomia, sfruttando quindi appieno le potenzialità del multimediale. Allo stesso tempo, però, il ruolo del docente ha continuato ad essere centrale nel processo di costante verifica dei risultati raggiunti dagli studenti e sono state ripensate le pratiche per la valutazione, e quindi per gli esami a distanza e la discussione delle tesi di laurea.

L'anno 2020 ha quindi segnato una parentesi nella programmazione strategica dell'ateneo ma si è mantenuto uno sguardo vigile sulle scelte adottate negli anni precedenti e su quelle da adottare per il futuro, non perdendo di vista l'andamento dei risultati dell'anno in corso.

La proposta di bilancio unico di ateneo di previsione annuale autorizzatorio per il 2021 e di bilancio unico di ateneo di previsione triennale 2021/2023 è stata costruita sulla base dei documenti di programmazione già approvati dagli organi di Ateneo, ma tenendo anche conto della situazione che si è determinata in conseguenza dell'emergenza e dello scenario nazionale in continua evoluzione.

In particolare, per far fronte all'emergenza epidemiologica, il Ministero dell'Università e la Regione Lombardia hanno messo a disposizione delle Università ingenti finanziamenti a sostegno del potenziamento delle infrastrutture tecnologiche e dell'innovazione della strumentazione digitale, pertanto la programmazione degli interventi è mutata di conseguenza.

La Legge di bilancio per il 2021 è in fase di discussione al momento della redazione del presente documento. La bozza attualmente a disposizione prevede nuove misure a sostegno del diritto allo studio e per la funzionalità del sistema della formazione. In particolare sono previste nuove modalità di definizione degli esoneri, totali o parziali, da parte delle università e criteri di riparto di nuove risorse tra le università e ulteriori risorse per le esigenze emergenziali del sistema università. L'intento è di proseguire nell'azione di incremento delle risorse all'interno dei bilanci degli atenei al fine di favorire l'estensione delle provvidenze in parola al maggior numero di studenti, in ragione delle difficoltà connesse all'eccezionale congiuntura sfavorevole in atto. La Bozza prevede inoltre nuove misure a sostegno della ricerca scientifica istituendo nello stato di previsione del Ministero dell'Università e delle Ricerca il "Fondo per la promozione e lo sviluppo delle politiche del Programma nazionale per la ricerca (PNR), per cui lo stesso Ministero dovrà poi definire criteri di riparto e di utilizzo delle risorse

tra le Università. Potrebbero essere disponibili ulteriori fondi per interventi di ammodernamento strutturale e tecnologico attraverso l'istituzione del "Fondo per l'edilizia e le infrastrutture di ricerca".

A questi maggiori fondi si aggiungono i finanziamenti regionali per cui si stanno predisponendo progetti per l'assegnazione definitiva delle risorse. Regione Lombardia prevede l'assegnazione all'Università di Bergamo di un contributo a fondo perduto di Euro 1.799.006 che copre il 100% delle spese ammissibili, per la realizzazione di attività dirette a sviluppare la didattica a distanza sia in risposta alle restrizioni dovute alla recente pandemia da COVID-19, sia come proposta di evoluzione della didattica verso soluzioni di e-learning e Euro 1.687.500, a titolo di agevolazione a fondo perduto, con cui coprire il 50% del costo complessivo di investimenti in infrastrutture o progetti di ricerca e innovazione quali fattori abilitanti di interesse regionale e con impatto sull'ecosistema della ricerca e dell'innovazione della Lombardia.

La presente proposta di bilancio è stata predisposta tenendo conto, al momento, solo delle assegnazioni certe, di cui si dispone di titoli validi ai fini dell'iscrizione del ricavo presunto in bilancio e stimando una quota di fondo di finanziamento ordinario sulla base dell'assegnazione per l'anno 2020.

Lo scorso anno si è deciso di introdurre il numero programmato per i corsi di laurea triennale e magistrale a ciclo unico, nel rispetto del principio di sostenibilità dell'offerta formativa al fine di garantire didattica di qualità a fronte del crescente numero di studenti che ha scelto l'offerta formativa di Unibg. Questo ha comportato un rallentamento, per forza di cose, alla crescita del numero di studenti per questi corsi ma, per l'anno accademico 2020/2021 si è registrato l'aumento fisiologico degli studenti iscritti ai corsi di laurea magistrale, segno che gli studenti confermano la loro scelta anche dopo il conseguimento della laurea triennale e che l'offerta è appetibile anche per chi ha conseguito il titolo in altra sede.

Al fine di meglio chiarire il contesto in cui si è costruito il presente bilancio di previsione, si illustrano di seguito gli aspetti rilevanti che hanno determinato la programmazione di bilancio e l'attività dell'Ateneo, con particolare riguardo al sistema di finanziamento istituzionale e alle politiche di reclutamento.

Si tratta di due questioni cruciali, soprattutto per un Ateneo come il nostro che per anni ha sofferto 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 seguente tabella riassume l'andamento del finanziamento ordinario a livello di sistema, nel periodo 2015-2020, confrontato con il 2009, anno nel quale il Fondo aveva raggiunto il suo importo più elevato.

	2009	2015	2016	2017	2018	2019	2020
FFO Italia (milioni €)	7.483	6.699	6.582	6.509	6.509	6.598	6.818
Variazione FFO rispetto al 2009 %	-	-10,48	-12	-13,02	-13,02	-11,83	-8,89

FFO 2017-2018- 2020 - decreti MIUR dati relativi a quota base, quota premiale, perequativa e piani straordinari

Come si vede dalla tabella il valore complessivo del FFO per il 2020 è ancora inferiore a quello del 2009, sia pure in ripresa. L'importo indicato in tabella relativo al 2020, è l'ammontare del FFO comprensivo di quote base e premiale, intervento perequativo e piani straordinari docenti.

Il Miur, con nota prot. n. 3808 del 7/9/2020, ha reso nota l'assegnazione del Fondo di Finanziamento Ordinario per l'anno 2020 alle Università.

Il FFO complessivamente assegnato all'Università di Bergamo per l'anno 2020 è pari ad € 58.894.067,00 ed è composto come di seguito indicato:

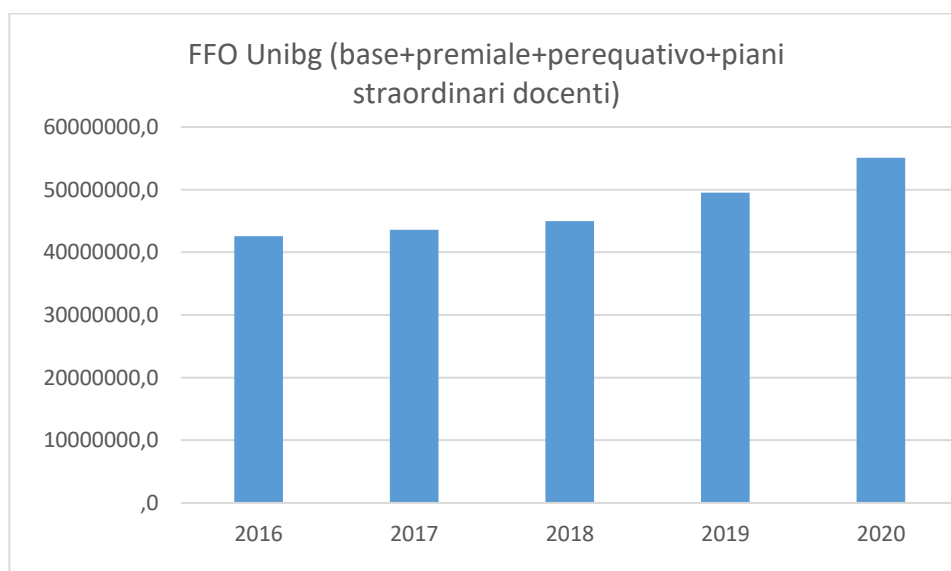
Quadro assegnazioni	Importo assegnato
Quota base	38.365.377,00
Recupero una tantum su quota base	-1.782.005,00
Recuperi/riattribuzioni diversi su quota base	9.059,00
Quota premiale	15.078.631,00
Intervento perequativo	-
Piani straordinari docenti	3.420.748,00
<b>Totale A (base + premiale + perequativo + piani straordinari docenti)</b>	<b>55.091.810,00</b>
No tax area	816.947,00
Programmazione triennale	531.484,00
Dipartimenti eccellenza	1.212.405,00
Costo stimato per passaggio a regime scatti biennali	377.895,00
Fondo sostegno giovani - Mobilità internazionale	555.032,00
Fondo sostegno giovani - Tutorato e adi	97.133,00
Fondo sostegno giovani - incentivi iscrizioni cds strategici	55.446,00
PLS e POT (DM 435/2020)	155.915,00
<b>Totale B (altre assegnazioni)</b>	<b>3.802.257,00</b>
<b>Totale complessivo A + B</b>	<b>58.894.067,00</b>
<b>Peso assegnazione FFO UniBG su sistema (base + premiale + perequativo)</b>	<b>0,82%</b>

Volendo fare un confronto dell'assegnazione 2020 con quella dell'anno precedente, limitatamente alle voci inserite nel totale A, si registra **un incremento di € 5.579.714,00** pari al 11,27%.

La tabella che segue riepiloga le assegnazioni per quota base, quota premiale, intervento perequativo e piani straordinari docenti nel periodo 2016-2020 e mostra la differenza tra le assegnazioni 2020-2019.

Quadro assegnazioni	Importo assegnato 2016	Importo assegnato 2017	Importo assegnato 2018	Importo assegnato 2019	Importo assegnato 2020	Delta 2020-2019
Quota base	30.586.709	30.936.605	33.470.509	35.732.233	38.365.377	2.633.144
Recupero una tantum su quota base	-	-	-1.682.782	-2.633.881	-1.782.005	851.876
Recuperi/riattribuzioni diversi su quota base	-	-	-	22.339	9.059	-13.280
Quota premiale	10.073.870	10.719.708	11.461.003	13.652.289	15.078.631	1.426.342
Intervento perequativo	284.491	266.167	-	-	-	-
Piani straordinari docenti	1.604.508	1.679.235	1.749.346	2.739.116	3.420.748	681.632
<b>Totale</b>	<b>42.549.578</b>	<b>43.601.715</b>	<b>44.998.076</b>	<b>49.512.096</b>	<b>55.091.810</b>	<b>5.579.714</b>
<b>Peso assegnazione FFO UniBG su sistema (base + premiale + perequativo)</b>	<b>0,65%</b>	<b>0,66%</b>	<b>0,69%</b>	<b>0,75%</b>	<b>0,82%</b>	

L'andamento nel quinquennio 2016-2020 dell'assegnazione complessiva riferita alla somma di quota base, quota premiale, intervento perequativo e piani straordinari docenti è illustrato nel grafico che segue.



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, in cui prevalgono, ogni anno in modo più rilevante, aspetti di tipo premiale rispetto a criteri di tipo storico.

Il modello di riparto prevede l'assegnazione di una quota base e di una premiale. La quota base (circa il 26% delle risorse disponibili) prevede l'assegnazione a ciascuna Università, in proporzione al peso di ciascun Ateneo con riferimento al criterio del costo standard di formazione per studente, e in base alla serie storica. La quota premiale (pari a circa il 28% delle risorse disponibili) è assegnata secondo le percentuali e i criteri di seguito indicati:

- a) 60% in base ai risultati conseguiti nella Valutazione della qualità della ricerca (VQR 2011-2014);

- b) 20% in base alla Valutazione delle politiche di reclutamento relative al triennio 2017-2019, utilizzando in particolare i dati relativi alla VQR 2011-2014 ;
- c) 20% in base agli indicatori di risultato di cui all'art. 3 del decreto ministeriale 25 ottobre 2019 (prot. n. 989) relativo alle linee generali di indirizzo del triennio 2019-2021.

A questo si aggiunge l'intervento perequativo destinato a ricondurre la variazione del FFO 2020 di ogni università entro l'intervallo (0%; +4%) rispetto al FFO 2019. Questo ha costituito un freno rispetto alla potenziale assegnazione meritata dall'Università di Bergamo, comportando una decurtazione di circa 1,7 milioni di euro.

A queste voci si aggiungono gli incentivi per obbligazioni assunte nei pregressi esercizi e per interventi specifici, incentivi per chiamate dirette ai sensi della legge 230/2005 e di docenti esterni all'ateneo e altri interventi specifici.

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	2019	2020
FFO Italia (milioni €)	7.483	6.699	6.751	6.699	6.582	6.509	6.509	6.598	6.818
Variazione FFO cumulata %		-10,48	-9,78	-10,48	-12,04	-13,02	-13,02	-11,83	-8,89
FFO Unibg (milioni €)	36,6	35,3	39,1	41,6	42,5	43,3	45,0	49,5	55,5
Variazione FFO cumulata %		-3,55	6,83	13,66	16,12	18,31	22,92	35,25	51,64
<b>Quota FFO Unibg (%)</b>	<b>0,489</b>	<b>0,527</b>	<b>0,579</b>	<b>0,62</b>	<b>0,645</b>	<b>0,628</b>	<b>0,691</b>	<b>0,750</b>	<b>0,814</b>

FFO 2017-2018- 2019 -2020 decreti MIUR dati relativi a quota base, quota premiale, perequativa e piani straordinari

## 2.La disciplina delle assunzioni

Le facoltà assunzionali sono attribuite annualmente, con decreto del Ministro, tenendo conto:

- del limite massimo nazionale relativo al turn over stabilito dalla normativa statale (a decorrere dal 2018 100%);
- dell'assicurazione ad ogni ateneo di poter contare su un budget annuale minimo pari al 50% delle risorse derivanti dalle proprie cessazioni dell'anno precedente;
- degli indicatori di bilancio di ogni ateneo.

Per rendere la programmazione delle assunzioni flessibile in termini di posizioni da assumere e contestualmente assicurare la sostenibilità dei bilanci degli atenei nel tempo, a ogni ateneo è attribuito annualmente un budget in termini di Punti Organico. Il Punto Organico (di seguito PO) rappresenta il valore medio a livello di sistema del costo attribuito al Professore di I fascia che funge come parametro di riferimento per graduare il costo delle altre qualifiche.



Il D.M. n. 441 del 10 agosto 2020 -Contingente assunzionale delle Università - ha attribuito le facoltà per l'assunzione di personale a tempo indeterminato e di ricercatori a tempo determinato per l'anno 2020. In considerazione degli indicatori che si sono confermati estremamente positivi, sono stati assegnati 18,96 punti organico pari al 237% del turn over dell'anno precedente, portando ad un peso percentuale a livello di sistema pari a 0,97%.

A questo si dovrebbero aggiungere le facoltà assunzionali premiali, su cui al momento (data di stesura della nota) il Ministero non si è ancora espresso.

Con il D.M. n. 84 del 14 maggio 2020 - Piano straordinario per la progressione di carriera dei ricercatori a tempo indeterminato in possesso di abilitazione scientifica - sono state assegnate risorse per consentire la progressione di carriera dei ricercatori universitari a tempo indeterminato in possesso di abilitazione scientifica nazionale. Le procedure dovranno rispettare le indicazioni circa la proporzione tra bandi ai sensi dell'art. 18 e ex art. 24, comma 6, della legge n. 240/2010. L'assegnazione complessiva è pari a euro 113.531 e il numero dei ricercatori che potranno godere del passaggio di ruolo dipende dall'esito delle procedure rispetto ai candidati già in servizio presso l'ateneo.

Con il D.M. n. 83 del 14 maggio 2020 - Piano straordinario 2020 per il reclutamento ricercatori di cui all'art. 24, comma 3 lettera b) della L. 240/82010 -sono state assegnate le risorse destinate all'attivazione di contratti di ricercatore a tempo determinato di cui all'articolo 24, comma 3, lettera b), della legge 30 dicembre 2010, n. 240 (ricercatori di tipo b), il cui trattamento economico è determinato in misura pari al 120 per cento del trattamento iniziale spettante al ricercatore confermato a tempo pieno, per un costo unitario comprensivo degli oneri a carico dell'amministrazione pari a circa € 60.027 annui. Il reclutamento di ricercatori di tipo b) dovrà avvenire con presa di servizio dal 1 gennaio 2021 ed entro il 30 novembre 2021 o, comunque, in presenza di motivati impedimenti oggettivi, non oltre il 30 aprile 2022. Sono stati assegnati 17 posti realizzando un incidenza sul sistema pari a 1,06%. Anche in questo caso l'assegnazione è frutto di criteri premiali.

Nella tabella che segue si riporta la situazione del personale docente e tecnico-amministrativo nelle università statali in Italia; è evidente che il blocco del turn-over che ha caratterizzato il sistema dal 2009 ha portato una contrazione complessiva che ovviamente contrasta con il processo di crescita che ha vissuto l'Ateneo di Bergamo negli ultimi anni.

### Personale docente e tecnico-amministrativo periodo 2009-2019

Università statali	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
<b>Personale Docente e Ricercatore</b>	<b>59.053</b>	<b>56.139</b>	<b>55.096</b>	<b>54.325</b>	<b>53.375</b>	<b>52.165</b>	<b>51.078</b>	<b>50.884</b>	<b>50.430</b>	<b>50.868</b>	<b>51.925</b>
Variazione % anno precedente		-4,9%	-1,9%	-1,4%	-1,7%	-2,3%	-2,1%	-0,4%	-0,9%	0,9%	2,1%
Variazione % rispetto al 2009		-4,9%	-6,7%	-8,0%	-9,6%	-11,7%	-13,5%	-13,8%	-14,6%	-13,9%	-12,1%
di cui ordinari	17.172	15.167	14.534	13.841	13.220	12.568	12.127	12.158	12.018	12.307	12.728
di cui associati	16.856	16.232	15.901	15.438	15.102	16.733	19.074	18.945	19.082	19.681	21.100
di cui ricercatori	24.274	23.797	23.478	23.178	22.677	20.043	16.579	15.211	13.900	11.994	10.161
di cui ricercatori a tempo determinato	409	729	1.044	1.766	2.309	2.771	3.257	4.531	5.392	6.850	7.902
di cui altre figure assimilate	342	214	139	102	67	50	41	39	38	36	34
<b>PTA e Collaboratori ed esperti linguistici</b>	<b>59.439</b>	<b>57.651</b>	<b>56.293</b>	<b>54.707</b>	<b>54.321</b>	<b>53.737</b>	<b>52.864</b>	<b>52.512</b>	<b>51.775</b>	<b>50.946</b>	<b>50.262</b>
Variazione % anno precedente		-3,0%	-2,4%	-2,8%	-0,7%	-1,1%	-1,6%	-0,7%	-1,4%	-1,6%	-1,3%
Variazione % rispetto al 2009		-3,0%	-5,3%	-8,0%	-8,6%	-9,6%	-11,1%	-11,7%	-12,9%	-14,3%	-15,4%
<b>Totale personale Università statale</b>	<b>118.492</b>	<b>113.790</b>	<b>111.389</b>	<b>109.032</b>	<b>107.696</b>	<b>105.902</b>	<b>103.942</b>	<b>103.396</b>	<b>102.205</b>	<b>101.814</b>	<b>102.187</b>
Variazione % rispetto al 2009		-4,0%	-6,0%	-8,0%	-9,1%	-10,6%	-12,3%	-12,7%	-13,7%	-14,1%	-13,8%

Il calo costante dei professori ordinari dal 2009 al 2017 ha iniziato un movimento in controtendenza a decorrere dal 2018 e con il superamento del blocco del turn over; il numero è destinato a crescere. Questo effetto è dovuto anche ai diversi piani straordinari con cui il Ministero ha assegnato risorse per aumentare l'organico di professori associati e ricercatori a tempo determinato. Il fatto che le facoltà assunzionali siano ripartite tra gli atenei in base a criteri premiali e nel rispetto dei parametri di sostenibilità economico-finanziaria, lascia ben sperare rispetto alla possibilità di ampliare le politiche di reclutamento dell'ateneo.

Per quanto riguarda il personale tecnico-amministrativo, a livello di sistema, il fenomeno della contrazione ancora non è stato superato. L'università di Bergamo ha comunque destinato una quota di punti organico ad un "piano straordinario" per l'assunzione di personale, già a partire dal 2019, per rispondere alla necessità di potenziamento in funzione della crescita complessiva dell'ateneo.

Nel quadro delineato, l'evoluzione del personale docente, tecnico amministrativo e dei collaboratori linguistici nel nostro Ateneo presenta un trend leggermente positivo; i dati sono illustrati nella seguente tabella.

Personale	Unibg	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Docenti e ricercatori (anche TD)		338	333	331	331	326	324	318	317	327	345	363	382
Tecnici e amministrativi		211	210	211	212	212	212	216	220	220	226	239	247
Collaboratori ed esperti linguistici		16	14	13	12	11	11	11	11	11	11	9	8

\* inclusi dirigenti , escluso DG

Il riferito al 2020 è stato determinato considerando le prese di servizio previste entro la fine dell'anno 2020.

Nel corso dell'ultimo triennio le prese di servizio sono riassunte nella tabella seguente:

	2017	2018	2019	2020
<b>Posti programmati</b>				
I fascia	10	5	6	8
II fascia	17	12	15	9
Ricercatori A	14	16	16	0
Ricercatori B	4	12	15	4
Personale tecnico amministrativo	6	3	39	20

	2017	2018	2019	2020
<b>Prese di servizio:</b>				
I fascia	14	8	4	5
II fascia	23	15	13	17
Ricercatori universitari	-	1	0	0
Ricercatori a)	14	19	13	7
Ricercatori b)	3	3	8	12
Personale tecnico amministrativo (di cui passaggi interni 10)	9	11	20	23

Le procedure concorsuali ancora aperte e in corso di svolgimento sono riassunte nella tabella che segue:

<b>Posizioni i cui concorsi sono in svolgimento:</b>	2017	2018	2019	2020
I fascia	4	1	0	8
II fascia	8	7	3	11
Ricercatori A	7	2	1	1
Ricercatori B	1	9	13	14
Personale tecnico amministrativo	2	1	2	2

Sono stati inclusi i bandi GURI novembre già confermati e gli avvisi di mobilità già emessi al 30/10/2020

### 3.Indicatori economico – finanziari

Il d. Lgs. 49/2012 ha previsto dei limiti di riferimento per la valutazione degli indicatori economico-finanziari che determinano la solidità e la sostenibilità degli atenei e che costituiscono un punto di riferimento per l'assegnazione delle facoltà assunzionali e per valutare la possibilità di assumere ricercatori di tipo A) per i quali non è necessario l'utilizzo dei punti organico se è garantita la necessaria copertura economica.

Per l'analisi dell'andamento degli indicatori si rimanda al paragrafo 3.5 della nota illustrativa.

## 1.2 Programmi ed obiettivi dell'Ateneo per il triennio 2021-2023

Come già accennato al paragrafo precedente, la presente attività di programmazione origina dal Piano strategico 2020-2022 ma, per forza di cose, risente della situazione di emergenza epidemiologica che ha segnato l'anno 2020, che è tutt'ora in corso, e che ha imposto un cambio di rotta nella definizione delle priorità delle attività da realizzare, su tutti i fronti in cui l'Università è impegnata.

I programmi e gli obiettivi si articolano nelle tre missioni fondamentali dell'Ateneo: Didattica, Ricerca e Terza Missione cui si aggiunge l'ambito organizzazione, infrastrutture e servizi di supporto.

Le azioni e gli obiettivi di seguito riportati, rappresentano il presupposto per l'elaborazione del Piano integrato della performance 2021-2023.

## **RICERCA E TERZA MISSIONE**

### **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. Sulla base del modello di ripartizione delle risorse, aggiornato con delibera del 26.3.2018, il Senato Accademico del 26.10.2020 ha assegnato ai Dipartimenti i finanziamenti per la ricerca 2021.

I Dipartimenti sono 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;

- A partire dal 2021 l'Ateneo introduce un fondo di riequilibrio, per un impegno finanziario di € 400.000, con l'obiettivo di correggere alcune possibili distorsioni nell'assegnazione complessiva dei fondi per la ricerca (ammontare finanziato per gli assegni di ricerca, ammontare finanziato nell'ambito del bando infrastrutture e fondi di finanziamento della ricerca ai dipartimenti). A tale fondo potranno accedere, a fronte della presentazione di un progetto, i dipartimenti principalmente sulla base del grado di squilibrio di finanziamento rispetto al finanziamento medio pro capite erogato. I criteri di attribuzione verranno definiti entro l'anno 2020.
- promuovere l'Integrità e l'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. Nel 2020 il Comitato per l'Integrità e l'Etica della ricerca, nominato nel 2019, ha rilasciato n. 9 pareri in conformità al regolamento di ateneo.

Anche nel 2021 si prevedono attività finalizzate a far conoscere ai ricercatori le procedure per il rilascio dei pareri da parte del Comitato Etico.

- 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 della 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 potenziare sia i servizi che l'azione sinergica e strategica delle iniziative di Ateneo.

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.

Nel 2021 si prevede di:

- intervenire anche su processi che possono migliorare la presentazione e rendicontazione dei progetti di ricerca;
- definire e progettare 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).

Altre azioni che si intendono promuovere per migliorare i servizi a supporto della ricerca sono:

- sfruttare le potenzialità del 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;
- promuovere interventi formativi, rivolti ai ricercatori e al PTA addetto alla ricerca, per garantire la corretta applicazione della normativa GDPR all'ambito della ricerca;
- consolidare i ruoli del PTA, offrendo delle attività di formazione specifiche agli addetti alla ricerca,
- potenziare la strumentazione di laboratorio/infrastrutture per la ricerca. Per consentire l'acquisizione di strumentazione di laboratorio/infrastrutture, a completamento di quelle esistenti e l'attivazione di nuovi, l'Ateneo stanZIA per il 2021 € 500.000 per soddisfare le richieste che i docenti e ricercatori di ricerca formuleranno in risposta all'avviso interno per lo sviluppo di progetti di ricerca e/o la creazione di laboratori e infrastrutture per la ricerca.

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

L'Ateneo intende proseguire nel migliorare la qualità media del proprio corpo docente prestando particolare attenzione al reclutamento di docenti e ricercatori di "qualità" in grado di ampliare ed elevare i contenuti sia della ricerca che della didattica. Rientra in tale strategia politica attirare i migliori giovani ricercatori, anche dall'estero, fornendo loro percorsi di carriera di medio periodo che consentano ai ricercatori di sviluppare i propri progetti di ricerca e di integrarsi all'interno della comunità universitaria.

A tale scopo il Senato Accademico del 26.10.2020 ha approvato il programma STaRs 2021 (Supporting Talented Researchers) che proseguirà il precedente programma STaRs, che nel 2020 aveva consentito di reclutare 23 assegnisti triennali e 5 annuali.

Il programma STaRs 2021 prevede le seguenti tipologie di assegni:

- 1.A Assegni triennali e annuali assegnati direttamente ai dipartimenti (impegno finanziario annuale previsto 496 K€)

L'Ateneo destinerà 8 assegni di ricerca annuali (€ 25.000 ciascuno) e 8 assegni di ricerca triennali (ciascuno di € 35.000 annuo). Le regole di assegnazione interne ad ogni dipartimento dovranno essere trasparenti e definite in modo esplicito e rigoroso coerentemente con le linee guida dell'Ateneo.

Ai beneficiari degli assegni annuali sarà erogato un finanziamento rispettivamente di € 500 ciascuno per gli assegni annuali e di € 1.500 annui ciascuno per gli assegni triennali quale contributo alla ricerca per favorire la realizzazione dei progetti entro le rispettive durate del contratto.

#### 1.B Assegni biennali/triennali senior (impegno finanziario annuale previsto 630K€)

Verranno finanziati 20 assegni biennali/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 con bando e requisiti unici per tutti.

Ai beneficiari degli assegni senior STaRs 2021 sarà erogato un finanziamento di €1.500 all'anno quale contributo alla ricerca per favorire la realizzazione dei progetti entro la 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 dell'Azione 2- Visiting Professor e Fellow, nell'anno 2020 sono stati approvati n. 28 mobilità in ingresso (18 Incoming short term e n. 10 Incoming long term) e n. 25 mobilità in uscita (n.14 Outgoing professor e n. 10 Outgoing Fellow). Anche per il Programma STaRs 2021 (Supporting Talented Researchers), approvato nel Senato Accademico del 26.10.2020, sono state previste le seguenti tipologie di bandi per favorire la mobilità:

- Short term incoming visiting (impegno finanziario annuale previsto 150k€)

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 (impegno finanziario annuale previsto 150k€)

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. Al bando, in lingua inglese, potranno rispondere i ricercatori esteri interessati a svolgere un periodo di ricerca presso la nostra Università.

- Outgoing visiting professor (impegno finanziario annuale previsto 180k€)

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.

- Outgoing visiting fellow (impegno finanziario annuale previsto € 40.000)

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 2021, di durata non inferiore a 30 giorni continuativi e fino a 90 giorni continuativi (il contributo per 90 giorni è di € 6.000).

Nel 2021 si prevede di incentivare il supporto alla partecipazione al programma Horizon Europe per il finanziamento della ricerca e dell'innovazione, attraverso il potenziamento dei servizi di supporto alla ricerca. Per le azioni ERC (European Research Council), 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 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**

Con l'obiettivo di valorizzare anche il ruolo strategico della terza missione è stata modificata e potenziata la struttura organizzativa del Servizio Ricerca e Terza Missione:

- con decreto del Direttore Generale rep. n. 108/2020 prot. n. 158626/1/9 del 1.10.2020 sono stati costituiti all'interno del Servizio Ricerca e Terza Missione (SRTM) i seguenti uffici:
  - Ricerca Scientifica
  - Terza Missione
- tramite il progetto TETRIS-II, cofinanziato dal MISE, si è potuto dare continuità all'assegno di ricerca per il ruolo 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 ad inserirsi in un ruolo di collegamento tra il mondo della ricerca accademica e il mondo dell'industria in funzione della valorizzazione della ricerca verso aziende potenzialmente interessate a sviluppare e commercializzare le innovazioni;

- il Consiglio di Amministrazione con delibera del 28.4.2020 ha approvato il rinnovo dell'Accordo di collaborazione tra l'Università degli studi di Bergamo e l'Università degli Studi di Milano - Bicocca in tema di proprietà intellettuale e trasferimento tecnologico per la durata di 2 anni;
- tramite il contratto di consulenza con la società Warrant Innovation Lab s.c.a.r.l. si è dato seguito alle attività per il consolidamento del trasferimento tecnologico e la valorizzazione della ricerca dei progetti e brevetti dell'Università;
- nell'ambito del Public Engagement e dell'impatto della Ricerca e Terza Missione ci si è avvalsi di due collaboratori esterni impegnati a supporto della progettazione degli eventi PE dell'Ateneo, della comunicazione e dell'impatto non solo degli eventi PE ma anche dei progetti di Ricerca e di innovazione.

Al fine di accrescere il ruolo strategico della Terza Missione di Ateneo nel 2021 si intende:

- sviluppare processi gestionali di promozione, diffusione e rendicontazione delle attività di Terza missione coerentemente con le tipologie di attività ivi ricomprese;
- potenziare e qualificare ulteriormente l'organico dell'ufficio Terza Missione. Si prevede di mantenere i servizi offerti dall'Ateneo, nell'ambito del trasferimento tecnologico e del PE, cercando di avvalersi sia delle risorse interne anche a tempo determinato, sia esterne, continuando la collaborazione con l'università degli Studi Milano-Bicocca e con Warrant Innovation Lab s.c.a.r.l..

## **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:

- a) *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.*
- Nel 2020 il Consiglio di Amministrazione ha approvato la costituzione di uno spin-off non partecipato, che si aggiunge agli 8 approvati e tuttora attivi.  
Nel 2021 si prevede di rafforzare gli interventi a supporto dell'imprenditorialità giovanile attraverso nuove iniziative che terranno conto dell'emergenza COVID-19.
  - Nel corso del 2020 è proseguita l'attività di Scouting Tecnologico iniziata nel 2018, in collaborazione con una società di consulenza, offrendo un supporto continuativo non solo volto all'individuazione e allo sviluppo dei progetti che hanno raggiunto un livello tecnologico adeguato sul piano della fattibilità, ma volto anche alla disseminazione della cultura del trasferimento tecnologico per favorire la nascita di nuove imprese, il potenziamento delle attività di quelle già esistenti e lo sfruttamento economico dei relativi risultati.



L'obiettivo dell'attività di valorizzazione è, infatti, quello di accrescere le occasioni di contatto e promozione verso il mondo industriale, nonché le iniziative volte a favorire il trasferimento tecnologico dei risultati della ricerca accademica. Tale obiettivo si colloca in continuità con l'attività già svolta di mappatura dei risultati della ricerca di interesse per il mercato e per la definizione di un piano di valorizzazione di alto livello che ha già coinvolto i laboratori del Dipartimento di Ingegneria Gestionale, della Produzione e dell'Informazione (DIGIP) e del Dipartimento di Ingegneria e Scienze Applicate (DISA), con i quali sono già state pianificate in linea generale le azioni necessarie per il prosieguo delle attività.

L'attività avrà un ulteriore sviluppo nel 2021 con i seguenti obiettivi:

- affiancamento e sensibilizzazione dei gruppi di ricerca ritenuti ad alto potenziale finalizzati ad innalzarne l'attrattività per il mercato, la capacità di brevettazione, l'attitudine all'imprenditoria e la capacità di comunicazione verso il mondo industriale;
- individuazione di aziende potenzialmente idonee all'idea progettuale;
- ricerca, valutazione e selezione delle aziende potenzialmente target per business e competenze; definizione di un elenco di aziende da sottoporre all'attenzione del referente del progetto;
- organizzazione di incontri conoscitivi di coinvolgimento delle aziende selezionate che hanno manifestato un potenziale interesse verso le idee progettuali.
- Nel 2020 sono stati avviati rapporti con 12 aziende. Con alcune di esse sono seguiti incontri con alcuni gruppi di ricerca del nostro Ateneo. Con altre sono state organizzate alcune riunioni successive per valutare un reciproco interesse per una collaborazione.
- Nell'ambito delle specifiche attività promosse dalla Fondazione University for Innovation – U4I nel 2020 si è provveduto a:
  - fornire supporto alla valorizzazione dei risultati della ricerca nell'ambito del progetto "I-Tex: trattamento per materiali tessili a uso tecnico realizzato mediante applicazione di coating ceramico organico-inorganico con proprietà idrorepellente, fluoro-free e formaldeide-free" (responsabile scientifico: prof. Giuseppe Rosace) (data inizio 1.12.2019), cofinanziato dalla Fondazione in risposta alla II Call of Proposal, e precisamente:
    - ✓ Ricerca di anteriorità brevettuale
    - ✓ Ricerca parametri di brevettabilità
    - ✓ Analisi criteri di brevettabilità
  - Si prevede di depositare una domanda di brevetto nel corso del 2021;
- partecipare alla Borsa della Ricerca (Webinar) dal 23 al 25 settembre 2020 insieme alle altre due università soci fondatori. Si tratta di un'iniziativa a livello nazionale ideata per costruire un network tra referenti degli uffici di trasferimento tecnologico degli atenei italiani, ricercatori (gruppi, dottori di ricerca o spin-off) e R&D managers, attraverso un format di interazione originale in grado di favorire concretamente il trasferimento di tecnologia e innovazione. Il Forum è l'evento nazionale che consente incontri one to one

tra il mondo della ricerca e quello delle imprese e dei fondi di investimento, con l'obiettivo di favorire la promozione e il sostegno della ricerca universitaria.

Nel 2021 si prevede di:

- sostenere e incrementare le azioni promosse dalla Fondazione U4I finalizzate a valorizzare la ricerca e la proprietà intellettuale degli Atenei Fondatori Promotori a livello nazionale;
- valorizzare l'attività di scouting tecnologico svolta nel 2020 con lo scopo di individuare i punti di incontro tra l'Università e le aziende del territorio industriale bergamasco per settori di competenza, attraverso il supporto del Knowledge Transfer Manager. 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 i processi aziendali, attraverso il meccanismo degli accordi quadro e dei laboratori congiunti pubblico-privati, sulla base di quanto già sperimentato con alcune aziende, come ad esempio con il Gruppo Cimbali S.p.A. (Accordo Quadro approvato dal Consiglio di Amministrazione del 4.2.2020).

*b) Potenziamento di iniziative di formazione e di scouting di idee imprenditoriali.*

Nel 2021 si prevede di promuovere iniziative di formazione e accompagnamento alle idee imprenditoriali studentesche.

Proseguirà inoltre la collaborazione con il Centro di Ateneo CYFE per la conclusione delle attività previste nel progetto dal titolo "HCLab Health Contamination Lab Bergamo", approvato dal MIUR nell'ambito del bando Contamination Lab. Tale progetto prevede la creazione di un Health Contamination Lab sui temi della salute e si concluderà a marzo 2021. Al termine del progetto, verranno opportunamente verificate possibilità di una eventuale prosecuzione delle attività.

*c) Supporto alla creazione di Joint-Lab con altre Università e Centri di Ricerca italiani e stranieri.*

In particolare si prevede di proseguire la collaborazione con ENEA, con la quale l'Università ha stipulato nel 2017 una convenzione quadro, sfruttando l'accordo tra Regione Lombardia ed ENEA, sottoscritto ad aprile 2018, per l'attivazione, sviluppo e rafforzamento di laboratori di ricerca di Enea in Lombardia e per la valorizzazione del capitale umano da collocare presso tali laboratori. L'obiettivo è quello di incrementare e migliorare l'attrattività e l'integrazione nazionale ed internazionale del territorio lombardo in settori avanzati della ricerca e sviluppo, allo scopo di contribuire a migliorare le eccellenze del territorio e rafforzare la capacità di produrre innovazione, con il coinvolgimento del mondo accademico. Nell'ambito di tale accordo, tra Regione Lombardia - ENEA, l'Università ha ottenuto il finanziamento per 6 borse di dottorato da Regione Lombardia in risposta all'"Avviso pubblico per la manifestazione di interesse per azioni di valorizzare il capitale umano sul territorio lombardo".

d) *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, con i quali è stato approvato, in data 13.11.2017, un accordo di collaborazione. Nell'ambito delle attività CI-LAM nell'anno 2020, la tradizionale Summer School non ha potuto svolgersi a causa dell'emergenza pandemica. Pertanto, la seconda edizione è stata organizzata in forma di webinar, alla quale hanno partecipato 69 studenti (49 cinesi e 20 italiani), provenienti da almeno 19 università diverse. La Summer School si è composta di n. 8 lezioni tematiche afferenti al tema della manifattura avanzata.

Sullo stesso tema, sono stati organizzati anche gli Innovation Webinars, una serie di 8 appuntamenti online rivolti a ricercatori, imprenditori e professionisti italiani e cinesi. La partecipazione media è stata di 50 persone per ogni appuntamento.

Per il triennio 2021-2023 è in corso la preparazione di un piano strategico che mira ad ampliare le attività del CI-LAM ed è finalizzato anche alla richiesta di un eventuale finanziamento da inoltrare al Ministero dell'Università e della Ricerca.

e) *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**

Le attività e i risultati conseguiti nel 2020 hanno confermato l'Ateneo come punto di snodo di reti che favoriscono 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 partenariato:

- ai cluster regionali e nazionali negli ambiti dell'energia, della fabbrica intelligente, delle scienze della vita, delle tecnologie per smart cities & communities.
- 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.

- al “Competence Center MADE Scarl” costituitosi nel 2019 come società consortile a responsabilità limitata (Scarl) senza scopo di lucro, ai sensi dell’articolo 3 del Decreto del 12 settembre 2017 n. 214, composto da più soggetti pubblici e privati, con lo scopo di realizzare, con logiche di natura privatistica, un acceleratore di competenze tecniche prefiggendosi l’obiettivo di presentare e descrivere il meglio delle tecnologie presenti sul mercato Italiano ed Internazionale, al fine di suggerire ad imprese, in particolare PMI, soluzioni innovative di modernizzazione dei processi industriali;
- al “Laboratorio Lombardia – 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;

Inoltre, MADE SCARL e DIH Lombardia di cui l’Università degli studi di Bergamo fa parte, hanno aderito alla preselezione nazionale volta ad individuare un elenco di soggetti che hanno capacità tecnico scientifica e giuridico amministrativa per partecipare alla costruzione di una rete europea di poli di innovazione digitale (European Digital Innovation Hubs - EDIHs) per il sostegno della trasformazione digitale delle società e delle economie europee nel contesto del “Programma Europa Digitale”.

- la valorizzazione del contributo del nostro Ateneo 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 Technology Transfer Center (CITTC)”. Nell’ambito del Centro “China-Italy Technology Transfer 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. Consolidare il ruolo dell’Ateneo come motore di innovazione culturale, sociale, economica e tecnologica del territorio e rafforzare le relazioni con altri enti e istituzioni culturali del territorio**

In considerazione dell’emergenza Covid 19, nel 2020, è stato possibile pubblicare solo il primo dei due bandi previsti che ha finanziato 9 eventi di public engagement dei dipartimenti/centri di Ateneo; di questi solo l’evento, dal titolo *Il “fuori salone” della Digital Week a Bergamo*, proposto dalla prof.ssa Daniela Andreini, è stato realizzato in quanto riconvertito in modalità interamente online, mentre per tutti gli altri è stata prevista la proroga fino al 31 dicembre 2021.

Permanendo lo stato di emergenza, nel 2021, si prevede di finanziare degli eventi di public engagement lasciando aperta la possibilità di un unico eventuale bando interno per iniziative PE da attuare nel secondo semestre 2021

Per il 2021 si prevede la costituzione di APENet come associazione alla quale Unibg parteciperà come ente fondatore.

<b>MISSIONE: RICERCA E TERZA MISSIONE</b>			
<b>PROGRAMMA</b>	<b>OBIETTIVI</b>	<b>INDICATORI</b>	<b>TARGET 2021</b>
<b>Ricerca scientifica</b>	Sviluppo attività di ricerca	numero pubblicazioni rispondenti a criteri minimi definiti dall'Ateneo da parte di D&R	n. pubblicazioni: > 800
			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	>12
		finanziamenti ottenuti da bandi competitivi internazionali	> € 600.000
numero di visiting professor/researcher presso l'Ateneo per svolgimento attività di ricerca		>= 10(*)	
<b>Terza Missione</b>	Valorizzazione della ricerca	numero domande di priorità (deposito prima domanda di brevetto)	>= 2
		numero incontri scouting tecnologico c/o gruppi di ricerca interni all'Ateneo	>= 10
		numero attività di Public Engagement	>= 5(*)

(\*)Considerata l'emergenza Covid19 si stima un numero più limitato rispetto agli anni precedenti.

## ➤ ISTRUZIONE UNIVERSITARIA

### **DIDATTICA**

A partire dalla fine del mese di febbraio 2020" l'emergenza COVID-19 ha colpito in modo drammatico il mondo, e la Provincia di Bergamo in modo particolare. La pandemia ha creato emergenze e priorità non immaginabili al momento della stesura e approvazione del Piano Strategico Ateneo (PSA) 2020-22. L'Ateneo, d'intesa con le altre università lombarde e in accordo con le competenti Autorità in materia, in via cautelativa e precauzionale ha immediatamente sospeso ogni attività didattica, di ricerca o amministrativa in presenza o che comportasse la presenza del pubblico e ha contemporaneamente trasferito tutte le attività didattiche in modalità a distanza, garantendo la continuità delle attività formative, le sessioni di laurea e gli esami di profitto, consentendo il proseguo delle attività accademiche. L'eccezionale gravità della situazione legata alla pandemia richiederà sforzi organizzativi e risorse anche nel corso del 2021.

Cionondimeno, l'Ateneo avanza nell'attuazione della programmazione strategica prevista dal PSA 2020-22. Per quanto riguarda l'attuazione del Piano strategico della didattica di qualità, nel 2021 l'attività si articolerà su vari livelli.

In relazione ai processi del sistema AVA, nel 2021 proseguiranno le attività di monitoraggio delle azioni dei Dipartimenti e dei Corsi di Studio volte a superare le criticità rilevate dalle CEV nel rapporto di Accreditamento Periodico.

Proseguirà inoltre l'attività di mappatura dei processi AQ didattica nell'ambito del progetto Unisys. In linea con quanto fatto nell'estate 2020, sarà promosso lo strumento della 'Conferenza dei Servizi' a garanzia di un coinvolgimento e una partecipazione più efficace di tutte le strutture centrali coinvolte.

Particolare attenzione sarà posta al coinvolgimento della componente studentesca nei processi di progettazione e autovalutazione dei percorsi formativi. Anche in considerazione delle mutate condizioni ambientali, proseguirà il ciclo di interventi formativi destinati all'aggiornamento del personale docente e del personale tecnico amministrativo dedicato ai processi di AQ Didattica.

Per quanto riguarda l'offerta formativa, per garantire la sostenibilità della didattica, nell'a.a. 2020/21 è stato introdotto il numero programmato contingentato per i Corsi di studio triennali. Per l'a.a. 2021/22 ne verrà valutata la riconferma e l'eventuale estensione ai Corsi di laurea magistrale.

Il PSA prevede, per l'a.a. 2020/21, l'istituzione di nuovi Corsi di studio e la revisione e il rafforzamento di Corsi di studio già attivi.

Il Progetto Teaching Quality Programm, come ridefinito nel 2020, sarà confermato nel 2021, con l'obiettivo di rafforzare un percorso di valutazione e di ulteriore incremento dei livelli qualitativi della didattica erogata dalla nostra Università.

### **INTERNAZIONALIZZAZIONE**

Le linee strategiche di sviluppo dell'internazionalizzazione previste nel PSA, quali il rafforzamento della dimensione internazionale della didattica sotto il profilo della mobilità studentesca (incoming e outgoing), l'attrazione di qualificata popolazione studentesca internazionale e l'incentivazione della presenza di visiting professor (incoming/outgoing), verranno declinate nel corso dell'anno in funzione dell'evolversi della situazione.

Il focus si estenderà dalla mobilità solo fisica alla mobilità virtuale o blended; inoltre, il primo semestre dell'anno 2021 sarà dedicato ad un lavoro di analisi di tutte le partnership attivate in relazione al nuovo programma quadro Erasmus 2021-2027.

### **ORIENTAMENTO IN INGRESSO, ITINERE E USCITA:**

Le attività di orientamento seguiranno linee programmatiche che, a partire dalle indicazioni presenti nei Rapporti di Riesame e nelle Relazioni delle Commissioni Paritetiche Docenti Studenti di ciascun Dipartimento ed in linea con il PSA 2020-22, permetteranno di mantenere gli aspetti positivi consolidati e di definire gli interventi migliorativi individuati come necessari.

In particolare, si analizzeranno e valuteranno le azioni di ampliamento e rafforzamento delle relazioni con la rete scolastica ed istituzionale del territorio, il potenziamento dei servizi di tutorato e

*counselling* interno per gli studenti iscritti, l'implementazione del monitoraggio e della valutazione dei tirocini e delle aziende ospitanti, la promozione di eventi di orientamento professionale e di rapporti con aziende e istituzioni pubbliche e private, sia in riferimento ai tirocini che ai percorsi di apprendistato di III livello.

### **POLITICHE RELATIVE ALL'EQUITÀ E ALLA DIVERSITÀ**

In linea con quanto previsto dal PSA 2020-22 si prevede l'attivazione di un percorso progettuale che condurrà alla definizione del primo Bilancio di Genere (BdG), la sensibilizzazione verso una maggiore consapevolezza degli stereotipi e discriminazione di genere e l'impiego di un linguaggio gender-sensitive. Particolare attenzione verrà posta al monitoraggio del benessere organizzativo e della conciliazione vita-lavoro.

Stante la costante crescita in Ateneo di studenti con disabilità e con DSA, l'Ateneo sarà impegnato a garantire gli attuali livelli di prestazioni personalizzate a tutti gli/le studenti e a consolidare il servizio anche attraverso il potenziamento del raccordo con il personale docente.

### **DIRITTO ALLO STUDIO**

Tra gli effetti più nefasti della pandemia vi è la crisi economica e sociale che sta interessando numerose famiglie del territorio regionale e nazionale. Nel 2021, l'Ateneo sarà impegnato a sostenere il diritto allo studio, in particolare, degli studenti più capaci e privi di mezzi, attraverso la proposta di differenti azioni (revisione della contribuzione studentesca, erogazione di borse di studio, bandi per ausili, ...), finanziate sia tramite fondi propri sia grazie a risorse nazionali e regionali.

<b>MISSIONE: ISTRUZIONE UNIVERSITARIA</b>			
<b>PROGRAMMA</b>	<b>OBIETTIVI</b>	<b>INDICATORI</b>	<b>TARGET 2021</b>
<b>Istruzione universitaria</b>	Internazionalizzazione dei corsi di studio	Nuovi Corsi di studio/curricula internazionali	2
	Sviluppo offerta formativa e gestione attività didattica	Revisione e rafforzamento dei corsi di studio	5
<b>Valutazione delle attività dell'Ateneo</b>	Valutazione delle attività dell'Ateneo	Attuazione art. 28 RDA per elezioni rappresentanti studenti nei CdS	Svolgimento delle elezioni
		Rafforzamento del sistema di gestione di qualità dell'Ateneo	Mappatura dei processi di gestione della qualità, delle risorse e delle responsabilità correlate

### **ORGANIZZAZIONE, INFRASTRUTTURE E SERVIZI DI SUPPORTO**

#### ➤ **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 2021-2023. 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 di ogni anno.

Nel corso del prossimo anno riprenderà la mappatura dei processi che interessano l'attività dell'Ateneo. La mappatura avrà una pluralità di finalità. Innanzi tutto è necessaria al fine di definire una nuova organizzazione della struttura amministrativa, in grado di rispondere in modo efficiente ed efficace alla crescita che l'ateneo ha realizzato negli ultimi anni; inoltre è necessaria per riscrivere i processi spingendo su una logica di integrazione trasversale tra le strutture organizzative, attività necessaria per sviluppare l'utilizzo di software e strumenti in grado di spingere verso la digitalizzazione delle attività amministrative. Infine, tutto questo aiuterà a strutturare le attività in modo ancora più organico e trasparente e quindi permetterà di introdurre sistemi in grado di controllare il rispetto delle indicazioni in tema di trasparenza e anticorruzione.

Sappiamo bene che le aree a maggior rischio di corruzione, per definizione, sono quelle di gare e appalti e procedure di selezione del personale indipendentemente dai ruoli. In questi specifici settori ci si è impegnati ad introdurre il più possibile procedure informatizzate, che limitano la possibilità di intervento dell'operatore, garantendo ulteriormente i principi di imparzialità.

Nel corso dell'anno 2020, vista la situazione pandemica che abbiamo vissuto e che ancora ci condiziona nelle scelte organizzative e nelle attività istituzionali, la capacità comunicativa si è rilevata fondamentale per affrontare le difficoltà, condividere le scelte e non perdere il senso di comunità che da sempre caratterizza l'Ateneo. Anche per il futuro si intende proseguire nella volontà di migliorare gli aspetti comunicativi, attraverso tutti gli strumenti possibili, per garantire la massima trasparenza dell'azione strategica, organizzativa e amministrativa, non solo nei confronti di coloro che compongono la comunità universitaria ma anche verso la collettività.

#### ➤ **GESTIONE DELLA LIQUIDITÀ E DEI PAGAMENTI**

Se osserviamo i bilanci dell'ateneo degli ultimi anni possiamo affermare con assoluta certezza che la liquidità non costituisce un problema. La gestione del fabbisogno finanziario a livello di sistema però, prescinde dalla disponibilità di cassa del singolo bilancio.

L'art. 1, comma 3, del decreto interministeriale MEF-MIUR 11 marzo 2019 dispone che, per dall'anno 2020, il fabbisogno finanziario è determinato dal Ministero dell'economia e delle finanze, incrementando il fabbisogno realizzato nell'anno 2019, al netto della media dei pagamenti e delle riscossioni per ricerca progettuale del triennio 2017-2019, del tasso di crescita del PIL reale, così come definito dall'ultimo periodo dell'articolo 1, comma 1, del citato decreto interministeriale. Le riscossioni per ricerca saranno desunte direttamente dal Ministero dell'economia e delle finanze dai dati SIOPE, mentre i pagamenti per ricerca, riferiti al triennio 2017-2019, saranno comunicati dal MIUR al Ministero dell'economia e delle finanze entro gennaio 2020. Non concorrerà alla determinazione del fabbisogno finanziario l'importo cumulato delle spese per ricerca progettuale, al netto dell'importo cumulato della spesa per investimenti e neppure le riscossioni ed i pagamenti imputabili all'attività progettuale di ricerca. Per attività progettuale degli atenei si intendono i progetti e le commesse di ricerca svolte dalle università pubbliche su incarico o interesse di un committente. Questa nuova modalità di calcolo inizialmente poteva lasciar intendere un maggior respiro nella gestione della cassa presente nel bilancio di Ateneo ma sicuramente richiede un certosino lavoro di



monitoraggio e verifica costanti nella gestione dei flussi finanziari al fine di rispettare l'assegnazione dei fabbisogno del MEF.

Quanto all'indice di tempestività dei pagamenti si osserva che l'ateneo garantisce già una performance molto positiva; i pagamenti sono effettuati entro un termine mediamente inferiore a quello previsto dalla norma e l'obiettivo è di continuare nel mantenimento di questo trend.

#### ➤ **INFORMATIZZAZIONE DEI SERVIZI DI ATENEO**

L'informatizzazione dei servizi di ateneo, nel corso del 2020, ha realizzato, per forza di cose, un'accelerazione che non era prevista. In conseguenza della pandemia e nella necessità di attivare la didattica a distanza e il lavoro agile emergenziale, tutte le risorse possibili sono state fatte convergere sull'informatizzazione della didattica e di tutte le altre attività organizzative e gestionali, attraverso l'introduzione di nuove tecnologie e di nuovi strumenti. Ovviamente tutto questo ha comportato la necessità di formazione specifica. Le attività di informatizzazione previste per il prossimo anno non possono che essere la conseguenza di quanto vissuto fino ad ora; la necessità di cambiare rotta non è stata vista solo come una necessità inderogabile ma come un'opportunità da cogliere appieno per dare una svolta qualitativa e innovativa al servizio prodotto dall'università.

E' in corso, anche grazie a finanziamenti appositamente finalizzati da parte del Ministero dell'Università e della ricerca e della Regione Lombardia, l'aggiornamento tecnologico delle aule e dei laboratori informatici dell'Ateneo, della rete internet di ateneo, con l'installazione di nuove tecnologie, all'avanguardia, che permettono didattica integrata in presenza e a distanza, con la possibilità di coinvolgere attivamente gli studenti presenti in aula ma anche quelli collegati da remoto.

Anche nel prossimo anno prosegue il percorso di innovazione della strumentazione a disposizione di docenti e personale tecnico amministrativo che saranno dotati di nuove postazioni di lavoro, composte di notebook, docking station e monitor.

Nel 2021 si completerà il passaggio in hosting dei gestionali forniti dal Consorzio Cineca (Ugov contabilità, Stipendi e carriere, Protocollo ed Atti, Esse3 Segreterie Studenti), per i quali si attiveranno processi di valutazione per l'utilizzo di tutte le potenzialità di questi strumenti.

Per le elezioni dei vari rappresentanti negli organi dell'ateneo ci si è dotati di un applicativo che consente la gestione delle votazioni online nel rispetto della riservatezza e singola votazione; lo stesso sistema verrà utilizzato anche per le elezioni studentesche; in questo modo si spera di avere una maggiore adesione alle procedure di voto.

I servizi esposti agli utenti saranno integrati con il sistema Pubblico di Identità Digitale SPID, rispondendo all'invito del Ministero.

Per la completa e migliore integrazione con gli applicativi in uso e per assicurare continuità al servizio di autenticazione, il servizio IdP (Identity Provider) verrà migrato alla tecnologia Shibboleth in hosting presso Cineca.

#### ➤ **REALIZZAZIONE DI NUOVI SPAZI E ADEGUAMENTO SEDI**

La necessità di aumentare gli spazi a disposizione per gli uffici amministrativi, per gli studi dei docenti, per le aule didattiche, laboratori e sale studio e per la residenzialità studentesca rimane ancora una priorità su cui gli organi accademici stanno concentrando la loro attenzione.

Nel mese di luglio è stato sottoscritto l'atto integrativo all'accordo di programma con Comune di Bergamo, Cassa Depositi e Prestiti e Regione Lombardia per l'intervento di riqualificazione della ex Caserma Montelungo e Colleoni.

L'opera prevede la realizzazione di una residenza da gestire nell'ambito del diritto allo studio, con 282 posti letto e 7 aule didattiche di diverse dimensioni e capacità. L'intervento potrà godere del contributo di Regione Lombardia pari a 15 milioni di euro. Al momento siamo in attesa del parere di congruità del prezzo pattuito da parte dell'Agenzia del Demanio per proseguire con le operazioni previste dal cronoprogramma definito nell'ambito dell'accordo di programma.

Oltre agli sviluppi futuri si dà di seguito brevemente conto degli interventi di sviluppo infrastrutturale in corso e che sostanzialmente nel corso del 2021 vedranno le strutture tecniche dell'Ateneo impegnate nelle attività di monitoraggio e accompagnamento dei cantieri.

#### ***Recupero del chiostro piccolo di S. Agostino.***

Questo intervento è nel pieno delle sue attività, anche se con qualche rallentamento dovuto alla necessità di attendere le indicazioni della Sovrintendenza. Con questi lavori si porterà a compimento il recupero del complesso di S. Agostino, dando un assetto più definitivo all'intero complesso e acquisendo uno spazio di oltre 1.500 mq per accrescere i servizi rivolti agli studenti, anche integrando quelli della adiacente Biblioteca. Il valore dell'intervento a carico dell'Università degli Studi di Bergamo è di 6,3 milioni di euro. In tale intervento è anche previsto il restauro delle facciate del chiostro grande oltre al recupero delle cappelle interne e della ex sacrestia. Questo insieme di interventi permetterà anche di sviluppare ulteriori iniziative culturali in collaborazione con gli altri enti e istituzioni presenti sul territorio. Dopo i ritardi ascrivibili alle fasi di progettazione, non rientranti nella competenza universitaria, si è addivenuti solo nel maggio 2019 alla definizione del progetto definitivo ed esecutivo.

#### **Completamento del recupero dell'edificio "ex-Centrale Enel" in Dalmine.**

Il cantiere aveva finalmente visto l'avvio dei lavori; in seguito ad alcune problematiche insorte con la Direzione Lavori ci siamo trovati costretti a sospendere l'intervento. La soluzione più opportuna per risolvere le difficoltà è risultato il recesso dal disciplinare, ex art. 109 D. lgs 50/2016, i cui profili economici saranno definiti in un momento successivo, da parte del RUP e previa interlocuzione con i soggetti coinvolti, prevedendo in particolare, ai sensi dello stesso articolo, il pagamento delle prestazioni eseguite, oltre al decimo di quelle non eseguite, quest'ultimo calcolato sulla differenza tra l'importo dei quattro quinti del prezzo posto a base di gara, depurato del ribasso d'asta e l'ammontare netto delle prestazioni eseguite.

Si confida pertanto in una rapida ripresa dei lavori.

#### **Compendio immobiliare di via Statuto 11, Bergamo, ex sede dell'Accademia di Guardia di Finanza**

Nella seduta del C.A. del 17.12.2019, Il Rettore aveva illustrato e proposto un'eventuale ipotesi di razionalizzazione degli spazi dell'Ateneo, che potrebbe configurare il "Polo economico", con aule e uffici docenti, e con la relativa biblioteca economica, occupare l'intero edificio di via dei Caniana; parte degli uffici amministrativi non dedicati all'utenza, occupare la sede di via Moroni (attualmente sede del Dipartimento di Giurisprudenza); gli uffici amministrativi con utenza occupare la sede di via Fratelli Calvi, una volta ristrutturata; il "Polo giuridico", con aule e uffici docenti, con la relativa biblioteca giuridica, nonché parte degli uffici centrali dell'amministrazione sempre non dedicati all'utenza, occupare l'immobile della attuale sede dell'Accademia della Guardia di Finanza. In questo immobile, altresì, si potrebbero ricavare fino a 300 posti letto, per studenti e una ventina di posti letto per visiting professor, nonché sarebbero anche utilizzabili per l'Ateneo, in quanto già presenti, spazi comuni, posti auto, la mensa e un impianto sportivo con annessa piscina (da adibire a CUS).

Lo strumento per ottenere il risultato auspicato di pervenire in tempi rapidi alla riqualificazione degli edifici ai fini della realizzazione del Campus di Giurisprudenza, potrebbe essere il contratto di partenariato. Uno strumento già utilizzato per assicurare la realizzazione interventi di social housing a favore di altre università che consente di procedere in modo spedito e di acquisire la disponibilità di strutture e servizi di cui questo Ateneo ha necessità.

Naturalmente si tratta di ipotesi che devono trovare conferme attraverso le opportune interlocuzione ed approfondimenti con i soggetti interessati, ma appare indubbia l'utilità di approfondire il tema.

#### **Edificio in via F.lli Calvi.**

A seguito della chiusura dell'accordo con la Provincia, l'Ateneo ha acquisito circa 1.500 mq localizzati in via Calvi, che nel disegno iniziale avrebbero dovuto essere destinati a spazi per le attività amministrative con contestuale razionalizzazione degli spazi attualmente utilizzati per l'amministrazione presso la sede di via dei Caniana. In merito, il Consiglio di Amministrazione ha affidato a professionisti esterni uno studio di fattibilità sulla riqualificazione del complesso, che tenesse conto di tutti gli immobili ad uso universitario che insistono nel Polo di Caniana, per una possibile riconfigurazione delle destinazioni funzionali finalizzata ad accrescere la qualità e l'efficacia dei servizi. Ciò ha portato, dopo confronti diretti con la governance di Ateneo, a prospettare una complessiva ipotesi di redistribuzione di spazi, funzioni e servizi con la nascita, in via Calvi, di un plesso destinato per intero ai servizi di front office per gli studenti, nel plesso di Caniana una ricollocazione di spazi funzionali – didattica, uffici, studi docenti – e il possibile rilascio degli spazi di San Bernardino che potrebbero avere buone prospettive di valorizzazione commerciale.

#### **Compendio immobiliare "Palazzo Bassi-Rathgeb"**

Il Consiglio di Amministrazione, nella seduta dello scorso novembre ha approvato la risoluzione del contratto di comodato in essere e il conseguente atto di costituzione, a titolo oneroso e per la durata di sei anni, del diritto di usufrutto su bene di interesse storico e artistico per Palazzo Bassi-Rathgeb. Questa operazione permette all'Ateneo di usufruire anche della restante porzione di immobile (pari a circa 720 mq), adibita a museo diocesano e biblioteca, di cui è tuttora comodataria

la Fondazione Bernareggi. Da gennaio 2021 saranno quindi a disposizione dell'ateneo gli spazi aggiuntivi che potranno essere adibiti a studi per docenti, a spazio espositivo e biblioteca a favore del polo umanistico. Nell'atto di costituzione del diritto di usufrutto è prevista la facoltà, per l'Università, di acquistare la piena proprietà entro cinque anni dalla data della costituzione del diritto di usufrutto, per il prezzo corrispettivo che verrà di comune accordo pattuito tra le Parti. In tal caso la somma versata per l'usufrutto verrà scomputata dal nuovo prezzo di compravendita, in quanto considerata un acconto dello stesso. Nel caso in cui non venisse esercitata l'opzione di acquisto, l'usufrutto verrebbe prorogato per un periodo di ulteriori 4 anni.

Di seguito si riporta una Tavola contenente alcuni degli obiettivi e degli indicatori con il relativo target da perseguire nell'anno 2021, che saranno enucleati nell'ambito del Piano della Performance per l'anno 2021.

<b>MISSIONE: ORGANIZZAZIONE, INFRASTRUTTURE E SERVIZI DI SUPPORTO</b>			
<b>PROGRAMMA</b>	<b>OBIETTIVI</b>	<b>INDICATORI</b>	<b>TARGET 2021</b>
<b>Servizi ammi.vi</b>	<b>Efficace gestione delle risorse</b>	Realizzazione progetti di cui ai finanziamenti della Regione Lombardia DGR 3757 e 3776	Rendiconto progetto 3757 entro l'anno e sottoscrizione convenzione per progetto triennale 3776
	<b>Sviluppo della digitalizzazione e informatizzazione dei servizi di Ateneo</b>	Aggiornamento delle procedure amministrative	- estensione dell'utilizzo della procedura PICA a tutte le procedure di selezione di risorse umane; - sfruttare le potenzialità dei sw in dotazione per l'informatizzazione delle procedure e l'integrazione dei processi in modo trasversale
	<b>Realizzazione di nuovi spazi e adeguamento sedi</b>	Razionalizzazione e riorganizzazione degli spazi a disposizione dei servizi amministrativi	Non avere spazi inutilizzati
		Adeguamento e innovazione tecnologica di aule e laboratori a supporto della didattica blended	Completamento interventi entro giugno 2020
		Riqualificazione complesso via F.lli Calvi	Aggiudicazione lavori entro 31/12/2021
		Riqualificazione edificio ex Accademia Guardia di finanza	Individuazione delle possibili modalità di acquisizione della disponibilità
	<b>Miglioramento funzionalità delle strutture di supporto amministrativo</b>	Organizzazione	Definizione e attuazione nuovo assetto organizzativo
		Sistemi di sviluppo professionale e integrazione del personale. Implementazione azioni di condivisione di procedure e formazione/informazione al fine di intercettare in anticipo situazioni di inadeguatezza	Implementazione azioni di condivisione di procedure e formazione/informazione: almeno 6 incontri anno
	<b>Anticorruzione e trasparenza</b>	Mappatura processi e relativi rischi di corruzione	aggiornamento misure previste nel PTPCT