



# **Università degli Studi di Bergamo**

---

**BILANCIO DI PREVISIONE  
2018  
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 2018-2020 .....	pag. 13
1.3 Il budget di Ateneo per l'anno 2018 .....	pag. 32

## 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.

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.

L'Università degli Studi di Bergamo ha, inoltre, avuto ben 4 degli attuali 7 Dipartimenti attivi nell'elenco elaborato dall'ANVUR sulla base della qualità della produzione scientifica e, pertanto, ammessi a partecipare al bando per i Dipartimenti di eccellenza: Lingue, Letterature e Culture Straniere (LLCS), Lettere, Filosofia, Comunicazione (LFC), Scienze Aziendali, Economiche e Metodi

Quantitativi (SAEMQ), Ingegneria Gestionale, dell'Informazione e della Produzione (IGIP). La Legge di bilancio per il 2017 ha stanziato apposite risorse per valorizzare la qualità della ricerca e tutti e 4 i Dipartimenti dell'Università di Bergamo, il 12 ottobre scorso, hanno presentato il proprio progetto di sviluppo. La valutazione è prevista per la fine dell'anno 2017 e i Dipartimenti ammessi al finanziamento potranno avere dal 2018, per cinque anni, circa 1.250.000 euro annui utilizzabili, secondo il piano di budget approvato, per investimenti infrastrutturali e di sviluppo delle risorse umane.

La proposta di bilancio è stata, quindi, costruita sulla base dei documenti di programmazione approvati dagli organi di Ateneo, tenendo conto di uno scenario nazionale in evoluzione sia per il fermento della situazione politica, vista la fine della legislatura, sia per la Legge di bilancio per il 2018 che è in fase di discussione al momento della redazione del presente documento.

Elemento positivo rispetto agli anni precedenti è la conoscenza dell'importo del Fondo di Finanziamento Ordinario (FFO) per l'anno 2017, comunicato dal MIUR con nota prot. n. 10707 del 13 settembre 2017.

L'FFO complessivamente assegnato all'Università di Bergamo per l'anno 2017 è pari ad € 43.643.642 e fa riferimento alle seguenti voci:

- 1) quota base € 30.936.605;
- 2) quota premiale € 10.455.945;
- 3) intervento perequativo € 266.167;
- 4) piani straordinari assunzioni docenti € 1.679.235;
- 5) "no tax area" (compensazione minor gettito contribuzione studentesca) € 305.690.

È stata altresì comunicata l'assegnazione per l'anno 2017 relativa alla programmazione triennale 2016-2018 pari ad € 275.117. Con l'aggiunta di quest'ultima quota l'ammontare complessivo dell'assegnazione di FFO comunicata dal MIUR raggiunge il totale di **€ 43.918.759**.

Volendo fare un confronto fra l'assegnazione 2017 con quella dello scorso anno, limitatamente alle voci 1), 2) e 3) sopra indicate, si registra un **incremento di € 818.030** pari al **2%**.

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 ha adeguato il sistema di determinazione della tassazione e nel corso dell'anno 2018 si verificheranno gli impatti sui ricavi provenienti dalla contribuzione studentesca. Al momento della predisposizione della presente relazione non si dispone ancora di dati significativi in merito e si può dare conto solo della

quota di compensazione prevista dalla Legge di bilancio e indicata più sopra al n. 5) oltre che del positivo trend delle immatricolazioni e iscrizioni, che saranno più innanzi esplicitate, che fanno ritenere ampiamente garantiti e sicuri gli equilibri di bilancio.

Nel corso del 2017, invece, non sono state avviate dal Miur le procedure per le “cattedre Natta” per l’attrazione di vincitori ERC che erano state oggetto di uno specifico finanziamento nell’ambito del Fondo di Finanziamento Ordinario.

Viceversa, come ormai da molti anni, non si prevedono 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. Si segnala inoltre che nel corso dell’anno 2017, essendoci tra le realizzazioni programmate anche una residenza universitaria, si è presentata domanda per concorrere all’ottenimento di un finanziamento nell’ambito del bando relativo a interventi per strutture residenziali universitarie ai sensi della Legge 338/2000. Al momento non si hanno notizie dell’esito della procedura.

Considerando l’orizzonte pluriennale fino al 2020, 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, bensì anche l’insieme delle regole del lavoro pubblico e dell’attività contrattuale che sono oggetto di profondi cambiamenti collegati soprattutto agli effetti conseguenti alla cosiddetta “riforma Madia”, di cui alcuni decreti attuativi devono ancora essere emanati. Attualmente si sta svolgendo la contrattazione a livello nazionale per il personale tecnico amministrativo a seguito dello sblocco intervenuto a far data dal 1 gennaio 2016. Nel disegno di legge di bilancio trasmesso alle Camere è anche contenuta una norma volta al parziale recupero degli scatti non maturati per il periodo 2011/2016 per il personale docente e ricercatore ma al momento della redazione della presente relazione non è possibile valutare nel merito la portata dell’intervento.

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: 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 proseguirà

nel 2018 con un monitoraggio costante delle attività, interventi formativi specifici ed eventuali interventi organizzativi correttivi che dovessero rendersi necessari.

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 Fondo di Finanziamento per l'anno 2017 è stato distribuito con il D.M. del 9 agosto 2017, n. 610 che ha recepito ed attuato le disposizioni citate, dando di fatto copertura legislativa alle quote di FFO distribuite negli anni scorsi e ai criteri di riparto per il 2017.

La seguente tabella riassume l'andamento del finanziamento ordinario dello Stato nel periodo 2015-2017, confrontato con il 2009, anno nel quale il Fondo aveva raggiunto il suo importo più elevato.

	2009	2015	2016	2017*
FFO Italia (milioni €)	7.483	6.699	6.582	6.982
Variazione FFO rispetto al 2009 %	-	-10,5	-12	-6,7

\* Importo FFO 2017 pubblicato su sito Miur: comunicato stampa presentazione DM 9.8.17 n.610

Come si vede dalla tabella, la riduzione dell'importo complessivo del Fondo rispetto al 2009 è significativa, pari a circa il 10% fino al 2016, con un recupero ad oggi che però non riesce ad eguagliare la perdita del periodo precedente. L'importo indicato in tabella relativo al 2017 è l'ammontare complessivo del FFO così composto:

- € 6, 272 miliardi relativi alla quota base, quota premiale e risorse perequative;
- € 237,2 milioni per i piani straordinari di reclutamento docenti varati nel corso degli ultimi anni;
- € 43,8 milioni la quota 2017 relativa alla programmazione triennale;
- € 55 milioni per la compensazione della cosiddetta no tax area a decorrere dal 2017.

Il totale è pari a € 6,6 miliardi (v. D.M. citato, Tabella 1 – FFO 2017: Quadro assegnazione iniziale). Con l'aggiunta delle ulteriori voci (dottorati, fondo giovani, risorse per la ricerca di base, risorse da destinare ai docenti) il totale finale del FFO è pari a € 6,982 miliardi a disposizione per il sistema universitario per l'anno 2017.

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 2017 la quota base, pari a circa il 76% del fondo complessivo (era 80% nel 2016), è determinata per il 56% con riferimento al peso di ciascuna università in relazione a voci specificamente indicate nel D.M. (quota base 2016, intervento perequativo 2016, ulteriori interventi consolidabili 2016 cd assegnazione storica) e per circa il 20% applicando il costo standard di formazione per studente in corso (più precisamente in proporzione al peso di ciascuna università a valere su FFO 2016 con riferimento al criterio del costo standard). La quota premiale è pari a circa il 24 % del fondo complessivo (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 2014-2016, utilizzando i dati della VQR 2011-2016;
- 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.

Per l'anno 2016 il criterio prevalente per l'assegnazione della quota premiale era rappresentato dai risultati conseguiti nella Valutazione della Qualità della Ricerca (VQR) pari al 65% del totale, il 20% prendeva in esame le politiche di reclutamento, il 7% i risultati della didattica riferita alla componente internazionale e l'8% il numero di studenti regolari che hanno acquisito almeno 20 CFU.

Non è superfluo segnalare come il continuo cambiamento da un esercizio all'altro dei criteri e dei parametri con cui viene distribuito il fondo di finanziamento ordinario non rappresenti di certo lo strumento migliore per favorire una politica pluriennale di programmazione.

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, al fine di assicurare la sostenibilità dei bilanci degli Atenei, è stato posto per il 2017 un limite massimo del 2,5% alla riduzione del finanziamento erogato a ciascun Ateneo rispetto a quello dell'anno precedente, limite della stessa entità posto all'incremento del finanziamento rispetto all'anno precedente.

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
FFO Italia (milioni €)	7.483	6.699	6.751	6.699	6.582	6.982
Variazione FFO cumulata %		-10,5	-9,8	-10,5	-12	-6,7
FFO Unibg (milioni €)	36,6	35,3	39,1	41,6	42,5	43,9
Variazione FFO cumulata %		-3,6	+6,8	+13,6	+16,12	+19,94
<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>

L'Ateneo pur con un Fondo di sistema decrescente o stabile ha guadagnato quote di finanziamento fino a raggiungere sia nel 2016 sia nel 2017 lo 0,62% del totale, a fronte dello 0,489 del 2009. Come

accennato all'inizio della relazione l'assegnazione per il 2017 è stata pari a circa 43,9 milioni di euro con un incremento percentuale rispetto al 2016 di circa il 3,3% e con un peso percentuale sul sistema pari allo 0,628%.

Lo stanziamento per il finanziamento del sistema universitario previsto nella proposta di legge di stabilità 2018, ora all'esame del parlamento, dovrebbe consentire al nostro Ateneo di conseguire un risultato positivo anche nel prossimo triennio, anche se al riguardo sarà importante valutare gli impatti che la modifica dei criteri di distribuzione del FFO introdotti dal D.L. n. 91/2017 potrà avere per l'Università di Bergamo.

## **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 2016 la quota a livello di sistema universitario è stata del 60%, salito all'80% nel 2017 e ad oggi previsto al 100% nel 2018. 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%.

Con D.M. del 10 agosto 2017 n. 614 il MIUR ha comunicato l'assegnazione dei punti organico 2017 che per il nostro Ateneo sono pari a **8,69** (di cui 0,05 congelati per la mobilità del personale TA delle Camere di Commercio) corrispondenti appunto al 110% del turn over.

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 2009-2016**

Università statali	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
<b>Personale Docente e Ricercatore</b>	<b>58.737</b>	<b>55.957</b>	<b>54.988</b>	<b>54.260</b>	<b>53.340</b>	<b>52.147</b>	<b>51.070</b>	<b>50.879</b>
Variazione % anno precedente		-4,7%	-1,7%	-1,3%	-1,7%	-2,2%	-2,1%	-0,4%
<b>Variazione % cumulata dal 2009</b>		<b>-4,7%</b>	<b>-6,5%</b>	<b>-7,8%</b>	<b>-9,5%</b>	<b>-11,7%</b>	<b>-13,8%</b>	<b>-14,2%</b>
di cui ordinari	17.172	15.167	14.534	13.841	13.220	12.568	12.127	12.158
di cui associati	16.856	16.232	15.901	15.438	15.102	16.733	19.074	18.945
di cui ricercatori	24.274	23.797	23.478	23.178	22.677	20.043	16.579	15.211
di cui ricercatori a tempo determinato	409	729	1.044	1.766	2.308	2.770	3.256	4.527
altre figure assimilate	26	32	31	37	33	33	34	38

<b>PTA &amp; 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>52.504</b>
Variazione % anno precedente		-3,0%	-2,4%	-2,8%	-0,7%	-1,1%	-1,6%	-0,7%
<b>Variazione % cumulata dal 2009</b>		<b>-3,0%</b>	<b>-5,4%</b>	<b>-8,2%</b>	<b>-8,9%</b>	<b>-10,0%</b>	<b>-11,6%</b>	<b>-12,3%</b>
<b>Totale personale</b>	<b>118.176</b>	<b>113.608</b>	<b>111.281</b>	<b>108.967</b>	<b>107.661</b>	<b>105.884</b>	<b>103.934</b>	<b>103.383</b>
<b>Variazione % cumulata dal 2009</b>		<b>-3,9%</b>	<b>-5,9%</b>	<b>-8,0%</b>	<b>-9,2%</b>	<b>-10,8%</b>	<b>-12,7%</b>	<b>-13,21%</b>

Fonte: dati MIUR al 31.12 di ogni anno (estrazione 16 novembre 2017)

Appare evidente, in modo particolare, il calo dei professori ordinari che dal 2009 al 2016 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 triennio 2014-2016, 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 2009-2016 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 anche nel 2018 permane un regime assunzionale vincolistico che al più 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 2018, nella versione trasmessa al Parlamento, prevede per il sistema universitario un Piano straordinario di reclutamento di ricercatori di tipo B per un ammontare complessivo di circa 1,2 milioni di euro.

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.

Nell'ambito dei piani di sviluppo presentati dai 4 Dipartimenti dell'Università di Bergamo per concorrere ai finanziamenti dei Dipartimenti di eccellenza sono state previste, nell'ambito della quota massima del 70% del budget complessivo, assunzioni di personale docente, ricercatore e tecnico

amministrativo che, in caso di assegnazione del finanziamento, potranno essere realizzate senza utilizzo di punti organico relativi al regime vincolistico appena descritto.

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*
Docenti e ricercatori (anche TD)	338	333	331	331	326	324	318	317	327
Tecnici e amministrativi	211	210	211	212	212	212	216	220	220
Collaboratori ed esperti linguistici	16	14	13	12	11	11	11	11	11

\* Dato riferito al 1.12.2017

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 2016 e del 2017, grazie anche ai provvedimenti contenuti nella legge di stabilità 2016 a cui si è fatto cenno è stato dato un maggior impulso alla programmazione di nuove coperture; le coperture previste e le prese di servizio nell'anno 2017 sono riassunte nella tabella seguente:

	2017
<b>Posti banditi (al 14.11.2017):</b>	
I fascia	10
II fascia	17
Ricercatori A	14
Ricercatori B	4
Personale tecnico amministrativo	6

<b>Prese di servizio:</b>	
I fascia (di cui passaggi interni 13)	14
II fascia (di cui passaggi interni 23)	23
Ricercatori a)	14
Ricercatori b)	3
Personale tecnico amministrativo (di cui passaggi interni 2)	9

<b>Posizioni i cui concorsi sono in svolgimento:</b>	
I fascia	4
II fascia	8
Ricercatori A	7
Ricercatori B	1
Personale tecnico amministrativo	2

Nel corso del 2017 vi sono state 11 cessazioni delle quali 4 relative a docenti (2 di I fascia, 1 di II fascia e 1 ricercatori) e 7 a personale tecnico amministrativo (compreso un dirigente). Per il biennio 2018-19 sono previste 9 cessazioni di personale docente e ricercatore (5 ordinari, 2 associati e 2 ricercatore di ruolo), 2 CEL e 4 PTA (fra cui un dirigente). Nel prossimo biennio inoltre si concluderanno anche i contratti di 18 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.

<b>INDICATORI ECONOMICO – FINANZIARI E PATRIMONIALI</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
<b>Entrata FFO - Fondo funzionamento statale (mln€)</b>	<b>35,3</b>	<b>39,1</b>	<b>41,6</b>	<b>42,5</b>
FFO Italia	6.699	6.751	6.699	6.582
<b>Costo del Personale dipendente (mln €)</b>	<b>32,4</b>	<b>30,7</b>	<b>30,7</b>	<b>30,4</b>
Costo del Personale dipendente su FFO (%)	91,7	78,4	73,8	71,5
Indicatore spesa personale – Unibg (%)	63,61	63,89	57,26	56,2
Indicatore spese personale – sistema universitario (%)	72,38	72,10	69,61	68,38

Indicatore di sostenibilità economico-finanziaria (ISEF) – Unibg	1,20	1,19	1,34	1,37
Indicatore di sostenibilità economico-finanziaria (ISEF) – sistema universitario	1,10	1,11	1,15	1,18
Debito verso banche (mln €)	17,5	12,1	10,9	9,69
Indicatore di indebitamento - Unibg (%)	6,58	6,61	4,98	3,86
Indicatore di indebitamento – sistema universitario (%)	4,40	4,31	3,05	3,05

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

- La quota di FFO ricevuta dall'Ateneo nel quadriennio 2013-2016 è stata crescente pur con un Fondo di sistema stabile;
- 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;
- 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;
- 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 2017-2019

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 2018-2020.

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 2017-19.

### ***RICERCA e TERZA MISSIONE***

Dal punto di vista strategico, per l'individuazione dei programmi e degli obiettivi in tema di Ricerca, sono stati presi a riferimento in particolare i seguenti documenti: il Programma Nazionale della Ricerca 2015-2020, il Piano Strategico per la Ricerca di Ateneo, deliberato dal Senato Accademico del 9.5.2016 e del Consiglio di Amministrazione del 10.5.2016, il Piano Strategico di ateneo 2017/2019 approvato nella seduta del Consiglio di Amministrazione del 7.2.2017 ed il recente Piano Strategico di Terza Missione, approvato dal Senato Accademico del 25.09.2017 e del 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:

#### **A) Ricerca:**

1. Migliorare la qualità e la rilevanza della Ricerca di Ateneo;
2. Consolidare e incrementare i Servizi di Ateneo per la Ricerca;
3. Incentivare la ricerca d'eccellenza favorendo la formazione di una massa critica di giovani ricercatori;
4. Internazionalizzazione e supporto per la partecipazione a progetti comunitari ed internazionali.

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

Per migliorare la qualità media della ricerca dell'Ateneo e favorire il miglioramento del posizionamento dell'Ateneo e dei singoli Dipartimenti nelle graduatorie nazionali e favorire 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.

Anche la definizione dei Piani Strategici dei Dipartimenti per la Ricerca e la Terza Missione, unitamente alla revisione degli Indicatori, concorre a migliorare la performance della Ricerca favorendo la maggiore coerenza con gli indicatori di Ateneo ed il loro allineamento a quelli ANVUR.

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.

Coerente con questo indirizzo strategico il Senato Accademico del 13.11.2017 ha approvato l'assegnazione del finanziamento alla ricerca dei dipartimenti, in base alla seguente ripartizione: 35% ripartito in proporzione alla numerosità dei ricercatori, 30% sulla base dei risultati VQR, 35% sulla base della valutazione interna dei risultati della ricerca.

- 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 2018 verranno riproposti seminari e materiali volti a diffondere la cultura dell'Integrità ed Etica della Ricerca. Nel 2018 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.

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

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

A questo proposito gli obiettivi specifici sono:

- proseguimento del progetto Unisys, approvato nel CdA del 28.03.2017, che in collaborazione con Cineca si propone di studiare lo "Scenario di sistema, effettuando analisi e mappatura dei principali processi gestionali e informativi di ateneo", al fine di farli evolvere ed ottimizzare.

– 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;

– 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.

In coerenza con i criteri succitati è previsto nel 2018 il reclutamento di n. 14 Ricercatori a tempo determinato di tipo A (RTD-A).

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 26.9.2016 ha approvato programma biennale StaRS 2017/2018 (Supporting Talented Researchers) che ha consentito di reclutare nel 2017, n. 26 giovani ricercatori, in possesso di un titolo di dottorato, tramite assegni di ricerca biennali e proseguirà con lo stesso obiettivo nel 2018.

Il programma verrà integrato nel 2018 con risorse finalizzate alla mobilità dei ricercatori: ad ognuno dei 52 assegnisti verranno erogati 3.000 € destinati alle spese di mobilità per favorire la realizzazione dei progetti entro il biennio di durata del contratto.

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

L’Università di Bergamo intende 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.

Per finanziare tali mobilità è stato approvato dal Senato Accademico del 26.9.2016 il Programma StaRS (Supporting Talented Researchers) 2017-2018 Azione2 - Visiting Professor (in ingresso) e il nuovo programma per 2018 Visiting Professor in uscita.

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 collaborando con agenzie e uffici di progettazione già presenti a livello territoriale e a livello nazionale.

Particolare rilievo è dato al cofinanziamento di progetti nazionali ed internazionali di ricerca che attivino linee di finanziamento esterne all'Università, oltre agli incentivi correlati all'Azione ERC che prevede un impegno triennale, garantendo un finanziamento aggiuntivo a favore di ricercatori assegnatari di finanziamenti ERC.

### **B) Terza Missione:**

In linea con il recente Piano Strategico di Terza Missione, approvato dal Senato Accademico del 25.09.2017 e del Consiglio di Amministrazione del 26.09.2017 le iniziative in ambito di terza missione saranno finalizzate principalmente al potenziamento e valorizzazione delle seguenti linee strategiche di intervento:

#### **1. Valorizzare il ruolo strategico e istituzionale della terza missione di Ateneo e favorire il ruolo dei Dipartimenti e dei Centri di Ateneo nella promozione di attività di terza missione**

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 2018 un Knowledge Transfer Office (KTO) di Ateneo, sempre alle dipendenze del SRTT che cambierebbe denominazione in Servizio Ricerca e Terza Missione-SR&TM;
- Potenziare e qualificare l'organico del KTO con inserimento di nuove figure professionali e investendo in percorsi di aggiornamento e formazione del personale.

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 presidi 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.

#### **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. Con deliberazioni del Senato Accademico del 25.09.2017 e del Consiglio di Amministrazione del 26.09.2017, sono state deliberate le Linee di indirizzo per il sostegno delle start up dell'Università di Bergamo. Si prevede di istituire un albo delle start up accreditate dall'Università. È previsto inoltre lo sviluppo di un processo di scouting, gestione e monitoraggio di idee progettuali brevettabili.
- potenziamento di iniziative di formazione e di scouting di idee imprenditoriali; nel 2018 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 Contamination Lab UNIBG 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 il 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.
- creazione di azioni di filiera con centri di ricerca, parchi scientifici e tecnologici; Si intende creare una filiera con l'incubatore start up di Bergamo Sviluppo presso il Point di Dalmine ed avviare attività di trasferimento tecnologico in collaborazione con il Kilometro Rosso
- valorizzazione delle attività di ricerca dell'Ateneo tramite la Fondazione U4I "University for Innovation" costituita dalle università di Milano-Bicocca, Pavia e Bergamo.
- 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.

### **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:

- Partecipazione 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"
- Valorizzazione del contributo di UNIBG ai tavoli di lavoro programmatici di ANVUR, partecipazione attiva alle reti universitarie dedicate alla terza missione (es. APENET, NETVAL)

### **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 il triennio 2018-2020 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 del territorio e il potenziamento delle relazioni con fondazioni, associazioni culturali (p.es. Bergamo Scienza) e poli museali. È prevista la valorizzazione del polo convegnistico di Sant'Agostino.

MISSIONE: RICERCA E TERZA MISSIONE			
PROGRAMMA	OBIETTIVI	INDICATORI	TARGET 2018
Ricerca scientifica	Sviluppo attività di ricerca	numero pubblicazioni rispondenti a criteri minimi definiti dall'Ateneo da parte di D&R	n. pubblicazioni: > 650
			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	>30
		finanziamenti ottenuti da bandi competitivi internazionali	> € 600.000
numero di visiting professor/researcher presso l'Ateneo per svolgimento attività di ricerca		> = 30	
Attività di Terza Missione	Valorizzazione della ricerca	Centro "China-Italy Technology Transfer Center (CITTC)": creazione laboratorio congiunto China-Italy Join Lab On Advanced Manufacturing (CI-LAM)	entro dicembre 2018
		numero domande di priorità (deposito prima domanda di brevetto)	>= 3
		numero spin off approvati e Start Up accreditate	>= 4
	Produzione di beni pubblici di natura sociale, educativa e culturale	numero attività di Public Engagement	> = 26

## **ISTRUZIONE UNIVERSITARIA**

A seguito dell'introduzione del DM 47/2013 relativo al potenziamento dell'autovalutazione, dell'accreditamento iniziale e periodico delle sedi e dei Corsi di studio universitari l'Ateneo ha costituito il Presidio della Qualità con il compito di sovrintendere alle attività di programmazione, rafforzando l'analisi degli indicatori dei Corsi di studio con il coinvolgimento attivo degli organismi deputati quali i Consigli di Corso di studio, le Commissioni Didattiche Paritetiche, i Gruppi di riesame e il Presidio della Qualità.

Nel corso del 2017 l'Ateneo ha sottoposto alla sperimentazione delle procedure di accreditamento periodico 11 Corsi di studio, individuati dal Nucleo di Valutazione; nel 2018 la sperimentazione riguarderà altri Corsi di studio dell'Ateneo, con l'applicazione del nuovo modello di accreditamento AVA 2.0 in preparazione della visita delle CEV programmata per novembre 2018.

Al fine di consentire uno sviluppo dell'offerta formativa o il rinnovamento di quella esistente, è importante incrementare la cooperazione con altri Atenei, italiani e stranieri.

Nel corso del 2017 sono stati perfezionati i progetti di due nuovi Corsi di laurea magistrali da attivare dall'a.a. 2018/19 al fine di dare l'opportunità agli studenti dei relativi Corsi di laurea triennale di proseguire gli studi nel campo di interesse.

Il Corso in Filosofia e storia delle scienze naturali e umane (classe LM-78), prevede insegnamenti tenuti da docenti dell'Università di Oxford e del Max-Planck Institute for the History of Science di Berlino.

Il Corso di Engineering and Management for Health (classe LM-31), erogato in lingua inglese, è volto a formare una nuova figura professionale che sappia affrontare le sfide tecniche e di gestione delle risorse disponibili per l'assistenza sanitaria con particolare focus verso le malattie croniche. Il Corso verrà erogato con il supporto di docenti stranieri in particolare dell'Università del Surrey con la quale è attivo un accordo di collaborazione per lo scambio sia di docenti che di studenti.

Rimane elevata l'attenzione dell'Ateneo verso l'internazionalizzazione dei percorsi di studio, già avviata da un triennio e che si ritiene possa essere ancora incrementata in prospettiva.

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.

Il Centro Competenza Lingue continua l'addestramento nelle lingue straniere organizzato in diversi tipi di attività, che comprendono il sostegno individuale e di gruppo allo studio in lingua straniera e alla capacità di comprendere lezioni erogate in lingua straniera. L'obiettivo è quello di garantire agli studenti le competenze per interagire in lingua straniera 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.

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.

Per il pieno raggiungimento di questo obiettivo, oltre al consolidamento linguistico, è fondamentale l'attività di ampliamento crescente della rete degli interlocutori, siano essi altri atenei o aziende ospitanti.

Per quanto concerne il percorso universitario degli studenti, maggiore enfasi verrà posta sulle attività di orientamento in ingresso ed in itinere, anche tramite 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, al fine di intercettare gli studenti nel momento in cui iniziano ad esplorare il mondo universitario, verranno proposte due attività ad hoc: un Open Day ed una Summer School riservati agli studenti del 4° anno delle scuole superiori quali momenti di riflessione sui percorsi universitari e sul processo decisionale. Inoltre, proseguiranno i percorsi di alternanza-scuola lavoro (trasversali a tutto l'ateneo) proposti in primis a studenti del 3° anno degli istituti secondari di secondo grado.

Infine, vista l'elevata affluenza di studenti all'Open Day dedicati agli studenti delle classi 5° nel 2018 verranno proposti 2 giornate, una dedicata ai corsi di laurea dell'area Giuridico-Economico-Ingegneristica ed un'altra dedicata al polo Umanistico.

Partendo dalle indicazioni dei Rapporti di riesame e delle Relazioni delle Commissioni paritetiche, verranno proposti interventi correttivi in coordinamento tra strutture didattiche e servizi di Ateneo, riferiti anche all'orientamento in ingresso e in itinere.

Tra le linee di azione, particolare attenzione viene posta alla capacità dei singoli Corsi di studio di curare gli aspetti di contesto che possono sostenere lo studente nella propria vita universitaria, tra cui i calendari, gli orari e la logistica degli insegnamenti, i programmi dei corsi, le tempistiche di programmazione e di comunicazione agli studenti.

Il programma "Top Ten Student" si prefigge di attrarre i migliori diplomati mediante l'incentivo dell'esenzione totale o parziale delle tasse e dei contributi universitari. Dall'a.a. 2013/2014 l'esenzione dal pagamento delle tasse universitarie è estesa anche agli studenti che si iscrivono agli anni successivi al primo, in relazione ad un minimo di crediti maturati ed a una votazione media di almeno 28/30.

A partire dall'a.a. 2017/18 è stato inoltre promosso il programma UP4SPORT - University Program for Student-Athletes, in conformità con le linee guida della Commissione europea sulla duplice carriera adottate a Bruxelles il 16/11/2012 e le Conclusioni del Consiglio dell'Unione europea e di rappresentanti dei governi degli Stati membri sulla duplice carriera degli studenti-atleti adottate il 14/6/2013. La finalità del programma UP4SPORT è quella di permettere allo studente-atleta di combinare la propria carriera sportiva con lo studio in modo flessibile.

Inoltre, al fine di incentivare l'attrattività dei migliori studenti stranieri, proseguirà anche per l'a.a. 2017/2018 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.

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 2018 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 40 crediti al termine del primo anno;
- ✓ 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.

Sempre per gli studenti con DSA verrà sperimentato una nuova modalità di tutorato alla pari, articolato in due azioni:

- un percorso (aperto a tutti gli studenti per favorire l'inclusione) focalizzato sui fattori di riuscita nello studio universitario (metodi di studio e di memorizzazione, gestione dell'ansia) e mirato alla costruzione di reti di aiuto tra i pari;
- un tutorato individuale centrato sugli aspetti di gestione dell'apprendimento.

Dall'a.a. 2017/18 è stato attivato il Programma UP4SPORT - University Program for Student-Athletes rivolto agli atleti tesserati per le federazioni sportive di discipline olimpiche o paralimpiche che risultino già iscritti o che prevedano di iscriversi ad uno dei corsi di studio dell'Università degli Studi di Bergamo.

Un apposito regolamento disciplina i criteri di ammissione e permanenza degli studenti-atleti al programma UP4SPORT - University Program for Student-Athletes, in conformità con le linee guida

della Commissione europea sulla duplice carriera adottate a Bruxelles il 16/11/2012 e le Conclusioni del Consiglio dell'Unione europea e di rappresentanti dei governi degli Stati membri sulla duplice carriera degli studenti-atleti adottate il 14/6/2013. La finalità del programma UP4SPORT è quella di permettere allo studente-atleta di combinare la propria carriera sportiva con lo studio in modo flessibile.

<b>MISSIONE: ISTRUZIONE UNIVERSITARIA</b>			
<b>PROGRAMMA</b>	<b>OBIETTIVI</b>	<b>INDICATORI</b>	<b>TARGET 2018-2020</b>
<b>Sistema universitario e formazione post universitaria</b>	Internazionalizzazione dei Corsi di studio	numero di Corsi di laurea magistrale/curricula in lingua inglese	5 Corsi di laurea magistrale 3 curricula
		numero di insegnamenti erogati in lingua inglese	≥ 110
		numero di docenti stranieri che svolgono attività didattica in insegnamenti erogati in lingua inglese	> 75
		numero di studenti immatricolati ai curricula e ai Corsi di laurea magistrale in lingua inglese	> 200
		% di studenti stranieri iscritti ai corsi di studio	≥ 5,5%
		numero di tirocini e stage internazionali	≥ 90
		numero di studenti stranieri in mobilità in entrata	> 140
		numero di studenti in mobilità in uscita	≥ 320
	Qualità dei Corsi di studio	solidità dei corsi: % di ore di didattica assicurata da docenti di ruolo	> 75%
		% immatricolati che nel corso del primo anno hanno acquisito almeno 20 CFU	> 70%
		% studenti laureati nei tempi previsti	> 53%
		Sperimentazione procedure di accreditamento periodico in vista della visita della CEV	almeno 5 corsi di studio
		Accreditamento periodico ANVUR	della sede, di 4 Corsi di studio e 2 Dipartimenti
	Attrattività dell'Ateneo relativamente agli studenti	numero di immatricolati puri ai Corsi di laurea triennale	> 4000
		numero di iscritti per la prima volta ai Corsi di laurea magistrale	> 1500
		% studenti immatricolati a lauree triennali che hanno conseguito il diploma in istituti fuori provincia	> 42%
		% studenti immatricolati con voto maturità > 90/100	> 9%
		% di studenti che effettuano uno stage post laurea	> 10%
	Attrattività dell'offerta formativa post laurea	% corsi che superano la soglia minima di iscritti	> 70%
		numero di studenti dei corsi post laurea	> 150

MISSIONE: ISTRUZIONE UNIVERSITARIA			
PROGRAMMA	OBIETTIVI	INDICATORI	TARGET 2018-2020
Diritto allo studio	Pari opportunità di accesso ai Corsi per studenti diversamente abili o con DSA	% di studenti con disabilità e/o DSA che fruiscono di servizi dell'ufficio Disabili e DSA rispetto ai richiedenti	> 85%
	Miglioramento spazi a disposizione degli studenti	Progetto ampliamento sala ristorante, manutenzioni edili e riqualificazione energetica Mensa Dalmine	Entro avvio a.a. 2018/19
		nuovo arredo sala studio sede di Via Salvecchio, 19	Entro dicembre 2017
	Servizi abitativi	a) Progetto Montelungo b) Ampliamento disponibilità appartamenti per Accommodation Service	a1) IV bando L. 338/00 e rapporti con il Comune di Bergamo b1) Stipula convenzione con Comune di Bergamo per utilizzo appartamenti di sua proprietà
	Piano informativo per favorire le immatricolazioni	attivazione sportello informativo di accoglienza degli immatricolati	da luglio ad ottobre
		attivazione help desk telefonico per le immatricolazioni e adozione di nuovo protocollo per informazione alle matricole sulle provvidenze	da luglio a ottobre
	Sostegno economico agli studenti	% di borse erogate per il diritto allo studio rispetto agli aventi diritto	100%
		% di integrazioni alle borse di mobilità internazionale erogate rispetto alle richieste	100%
		n. beneficiari programma "Top Ten Studenti" per esenzione tasse e contributi in relazione al merito	fino al 10% iscritti
		n. studenti che beneficiano dei programmi di agevolazione sul trasporto pubblico su gomma e su rotaia	>3000
	Massimizzazione utilizzo residenze universitarie	tasso di occupazione dei posti nel periodo di apertura residenze	> 95%

## 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 2018. 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 in parte crescente attraverso la valutazione. Con deliberazione del Senato accademico del 26 settembre è stato approvato il nuovo modello da utilizzare nel 2017 per l'assegnazione del finanziamento relativo al 2018. La quota da assegnare sulla base della valutazione è pari al 65% del finanziamento complessivo. Nel 2018 si valuterà se modificare o meno le modalità di attribuzione delle quote premiali previste dal modello.

**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 e di erogazione dei Corsi post laurea.

Nel 2017 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 2018-2020. 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 2018.

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, che non si intende esaurita con la sola revisione organizzativa tanto che per il prossimo triennio si prevede un rafforzamento di tale struttura a cui competerà un ulteriore monitoraggio di tutte le attività di affidamento di forniture, beni e servizi di importi inferiori a € 40 mila.

Nel prossimo triennio si intende inoltre proseguire con la 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 è prevista inoltre la revisione del sito web dell'Ateneo, sia con riferimento all'aspetto grafico sia dei contenuti.

#### ➤ **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 anche 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 della informatizzazione e digitalizzazione dei servizi dell'Ateneo, per lo più volte 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; per il 2018 si prevede di testare il nuovo applicativo su una/due tipologie concorsuali al fine di estendere tale procedura, negli anni a venire, a tutti le procedure di selezione;

- procedure contrattuali: nel 2017 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. Per il prossimo anno si prevede che anche le sedute di gara per la visione dei documenti trasmessi si svolgano telematicamente;
- procedura di liquidazione delle missioni: sarà dematerializzata la fase iniziale delle missioni, ossia la fase relativa all'autorizzazione allo svolgimento della missione da parte del Responsabile del fondo su cui la spesa è imputata.

Inoltre nell'anno 2018 si procederà con il monitoraggio del nuovo applicativo di gestione degli spazi e dei calendari, introdotto alla fine dell'anno 2017.

Infine si prevede la ridefinizione della veste grafica e dei contenuti del sito web dell'Ateneo nonché la revisione dell'area riservata del portale istituzionale di cui nel corso del 2018 sarà presentato un progetto operativo.

#### ➤ **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. Ad oggi è terminata la gara per l'individuazione del progettista ed è in corso di affidamento il contratto per la definizione del progetto esecutivo e definitivo. Nell'anno 2018 è previsto l'avvio della realizzazione dell'intervento da valutare se tramite la Convenzione con INAIL o tramite una realizzazione diretta da parte dell'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. In linea di massima è ipotizzabile l'affidamento dei lavori nell'anno 2018 e l'esecuzione degli stessi entro la fine del triennio in esame;
- 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 ha presentato la richiesta di finanziamento nell'ambito della L. 338/2000 e acquisirà l'immobile nel corso dell'anno 2018; il Comune di Bergamo ha attivato le procedure per l'affidamento dell'incarico di progettazione definitiva ed esecutiva. Si prevede di poter appaltare i lavori nel corso del 2018;

- Sede di Bergamo, immobile di via Fratelli Calvi. Dopo la cessione dell'immobile da parte della provincia di Bergamo, l'Università procederà nel corso dell'anno 2018 alla definizione di un progetto di fattibilità sulla sua destinazione d'uso e per la sua riqualificazione.

Infine nel corso dell'anno 2018 si darà avvio alla riqualificazione energetica e alla manutenzione straordinaria degli immobili già in uso all'Università, di proprietà della stessa o della società interamente partecipata Ateneo Bergamo SpA.

#### ➤ **MIGLIORAMENTO FUNZIONALITÀ DELLE STRUTTURE DI SUPPORTO AMMINISTRATIVO**

Nel corso dell'anno 2018 si avvierà la revisione organizzativa della struttura amministrativa. Gli interventi, previsti nel documento a cura del direttore generale presentato al Consiglio di Amministrazione, saranno attuati nel corso del triennio in esame. Nell'ambito degli interventi di miglioramento organizzativo si terrà conto degli spunti che potranno emergere dalla rilevazione sul benessere organizzativo, le cui risultanze saranno presentate nel mese di dicembre dell'anno in corso.

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 per tutte le procedure sopra soglia, 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 prevede di rafforzarne l'attività assegnando a tale struttura il monitoraggio di tutte le attività di affidamento di forniture, beni e servizi inferiori alla soglia di € 40 mila. Il tutto al fine di migliorare e sviluppare le capacità programmatiche e consentire una migliore efficacia ed efficienza negli approvvigionamenti. Il monitoraggio consentirà altresì di verificare l'adeguatezza delle linee guida fornite a tutti i servizi a ottobre del 2017 procedendo ad adeguamenti e/o integrazioni ove necessario.

Si ritiene inoltre necessario 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.

Infine si prevede una revisione generale della procedura di liquidazione delle missioni, attraverso l'aggiornamento del relativo regolamento e con l'utilizzo di un apposito applicativo che consente di digitalizzare parte della procedura di liquidazione (fase autorizzatoria).

Di seguito si riporta una Tavola contenente i Programmi, gli obiettivi e gli indicatori con il relativo target da perseguire nel triennio 2018-2020, che saranno anche il presupposto per la redazione del Piano della Performance.

<b>MISSIONE: SERVIZI ISTITUZIONALI E GENERALI</b>			
<b>PROGRAMMA</b>	<b>OBIETTIVI</b>	<b>INDICATORI</b>	<b>TARGET 2018-2020</b>
<b>Indirizzo politico</b>	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	2017 - prima rilevazione dei questionari 2018/2019 - conferma/ miglioramento risultati 2017
		qualità dell'offerta didattica – modello Teaching Quality Program (TQP - adottato con delibera SA del 8.5.2017)	aggiornamento delle modalità di attribuzione delle quote premiali previste dal TQP
	qualità della ricerca: modello di finanziamento alla ricerca (adottato con delibera del SA del 26.9.2016)	valutazione adeguatezza criteri del nuovo modello e eventuale revisione	
	efficacia delle iniziative di comunicazione dell'Ateneo	attuazione attività di comunicazione dell'Ateneo	definizione progetto di fattibilità e realizzazione fasi conseguenti
	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	

Servizi e affari generali per le amministrazioni	efficace gestione della liquidità e dei pagamenti	pagamento fornitori: rispetto della tempistica di pagamento	indicatore $\leq 0$
		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	studio di fattibilità nuovo applicativo entro avvio a.a. 18/19
		supporto della mobilità internazionale	studio di fattibilità nuovo applicativo entro avvio a.a. 18/19
		gestione spazi e calendari	monitoraggio funzionamento nuovo applicativo
		verbali Organi accademici centrali	analisi flusso documentale e avvio "titulus organi" per gestione digitale delibere Senato Accademico e Consiglio di Amministrazione e valutazione successiva estensione ad altri Organi
		liquidazione missioni	nuovo applicativo per la gestione della fase autorizzatoria delle missioni
		procedure amministrative	- sperimentazione digitalizzazione di una tipologia di procedura selettiva; - sedute di gara telematiche per presa visione documenti trasmessi digitalmente
		sito web di Ateneo	revisione del sito istituzionale e progetto della nuova area riservata (my portal)
	realizzazione di nuovi spazi e adeguamento sedi	riconversione ex centrale ENEL	Avvio realizzazione dell'intervento o tramite Convenzione con INAIL o realizzazione diretta da parte dell'Ateneo
		riconversione ex caserma Montelungo per la realizzazione di residenze e impianto sportivo universitario	- supporto al Comune di Bergamo per progettazione esecutiva; - 2018 appalto dei lavori
		recupero Chiostro piccolo e rifacimento facciata Chiostro maggiore del complesso di S. Agostino	affidamento lavori a seguito della predisposizione del progetto esecutivo a cura del Comune di Bergamo
		riqualificazione energetica e manutenzione straordinaria degli immobili di UNIBG e di Ateneo Bergamo S.p.A.	progettazione e appalto lavori nel corso del 2018
		riqualificazione complesso di via Fratelli Calvi	presentazione piano di fattibilità e definizione utilizzo del complesso
		ampliamento spazio ristorante mensa di Dalmine	indizione gara affidamento lavori
	miglioramento funzionalità delle strutture di supporto amministrativo	riorganizzazione struttura amministrativa	attuazione primi interventi di cui al documento presentato al Consiglio di Amministrazione
		Centrale acquisti	- monitoraggio attività di affidamento forniture, beni e servizi inferiori alla soglia di € 40

			- monitoraggio/aggiornamento linee guida fornite ai Servizi
		analisi e aggiornamento dei Regolamenti di Ateneo alla normativa vigente	revisione di almeno 3 Regolamenti per 2018
		revisione procedura di liquidazione missioni	- modifica regolamento missioni – analisi e revisione flusso documentale in seguito a dematerializzazione della fase autorizzatoria

### 1.3 Il budget di Ateneo per l'anno 2018

Al fine di una migliore comprensione dell'attività gestionale dell'Ateneo, si ritiene utile presentare un documento sintetico del bilancio previsionale in forma scalare e per natura, che consente di evidenziare alcuni risultati intermedi, utili a meglio comprendere l'attività gestionale dell'Ateneo.

In particolare l'attività gestionale può essere suddivisa in tre aree:

➤ **una gestione operativa**, che comprende la gestione caratteristica e quella relativa agli impieghi in attività patrimoniali accessorie, include le seguenti principali voci:

- di ricavo, per ricerca, didattica e contributi:
  - *proventi propri*, legati alla capacità attrattiva dell'Ateneo nei confronti dello studente e del territorio: la contribuzione studentesca, i proventi per le attività di formazione, quelli derivanti da trasferimento tecnologico e ricerche commissionate all'Università da esterni (c.d. attività c/terzi), i proventi legati alla stipula di contratti e convenzioni tra l'Ateneo ed enti pubblici e privati, nonché i finanziamenti derivati dalla partecipazione a bandi competitivi nazionali e internazionali
  - i *contributi* riconosciuti da enti pubblici e privati a copertura di spese di funzionamento, di didattica e ricerca senza espresso obbligo di controprestazione da parte dell'Ateneo;
- di costo, articolate in:
  - *costi di natura specifica*, con riferimento ai costi del personale dedicato alla ricerca e alla didattica (docenti, ricercatori, collaboratori scientifici, docenti a contratto ed esperti linguistici), e ai costi per servizi specifici come gli interventi a favore degli studenti e laureati, della ricerca e formazione avanzata ed altri servizi alla ricerca e didattica;
  - *costi di natura comune*, con riferimento ai costi del personale dirigente e tecnico amministrativo che svolge un'attività di supporto per la gestione caratteristica dell'Ateneo (didattica e ricerca), i costi della gestione corrente relativi all'acquisto dei beni e servizi per garantire il funzionamento dell'Ente

- “*Ammortamenti e svalutazioni*” che rilevano l’impatto annuale sul conto economico degli investimenti effettuati.
- **una gestione finanziaria** che si riferisce alle operazioni di raccolta dei capitali attraverso l’indebitamento con enti terzi, con conseguente sorgere di oneri finanziari ed è inoltre riferibile alle eventuali operazioni che darebbero vita a proventi finanziari attivi a seguito dell’acquisizione di partecipazioni, titoli, depositi bancari.
- **una gestione straordinaria** che riassume le operazioni che determinano proventi o costi che non sono riferibili né alla gestione caratteristica né a quella finanziaria, come ad esempio le plusvalenze e minusvalenze o le sopravvenienze conseguenti ad eventi di carattere straordinario.

	2017	2018
<b>RICAVI PER RICERCA, DIDATTICA E CONTRIBUTI</b>		
Proventi propri (tasse, contributi non da Miur e proventi att. commerciale)	29.614.000	30.797.800
Contributi da Miur e altri enti finanziatori	44.531.000	45.656.000
Altri ricavi e proventi diversi	1.165.500	1.100.000
<b>A = TOTALE RICAVI PER RICERCA DIDATTICA E CONTRIBUTI</b>	<b>75.310.500</b>	<b>77.553.800</b>
<b>COSTI SPECIFICI</b>		
Costi per il personale docente, ricercatore e collaboratori linguistici	26.800.000	27.710.000
Costi per servizi/interventi didattici e ricerca	22.055.400	23.277.300
Costi per il diritto allo studio	3.670.000	4.065.000
<b>B = TOTALE COSTI SPECIFICI</b>	<b>52.525.400</b>	<b>55.052.300</b>
<b>C = A - B = MARGINE DI CONTRIBUZIONE</b>	<b>22.785.100</b>	<b>22.501.500</b>
<b>COSTI COMUNI</b>		
Costi per il personale dirigente e tecnico amministrativo	9.130.600	9.191.000
Costi per altri servizi	10.120.300	10.330.800
Ammortamenti e svalutazioni	1.525.000	1.770.000
Accantonamenti per rischi e oneri	822.900	114.900
Oneri diversi da gestione	806.300	735.300
<b>D = TOTALE COSTI COMUNI</b>	<b>22.405.100</b>	<b>22.142.000</b>
<b>E = C - D = RISULTATO OPERATIVO</b>	<b>380.000</b>	<b>359.500</b>
<b>GESTIONE FINANZIARIA</b>		
Proventi finanziari	2.000	500
Oneri finanziari	367.000	340.000
<b>F = TOTALE GESTIONE FINANZIARIA</b>	<b>-365.000</b>	<b>-339.500</b>
<b>RETTIFICHE DI VALORE DI ATTIVITA' FINANZIARIE</b>		
Rivalutazioni	0	0
Svalutazioni	0	0
<b>G = TOTALE RETTIFICHE DI VALORE DI ATTIVITA' FINANZIARIE</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>H = E+F+G = RISULTATO DI COMPETENZA</b>	<b>15.000</b>	<b>20.000</b>
<b>GESTIONE STRAORDINARIA</b>		
Proventi straordinari	0	0
Oneri straordinari	0	0
<b>I = TOTALE PARTITE STRAORDINARIE</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>L = H-I = RISULTATO ANTE IMPOSTE</b>	<b>15.000</b>	<b>20.000</b>
M= IMPOSTE	15.000	20.000
<b>N = L-M = RISULTATO DI ESERCIZIO</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

Lo schema di riclassificazione proposto consente di individuare le seguenti grandezze fondamentali:

- Il **“Margine di contribuzione”**: nella presente fattispecie detta grandezza corrisponde alla differenza tra i proventi legati all’attività istituzionale caratteristica e i costi che più direttamente sono imputabili a detta attività, dunque, come già precisato, quelli del personale docente-ricercatori-collaboratori linguistici e quelli dei servizi acquistati ad essa riconducibili. La grandezza in esame è indicativa della capacità dell’Università di incrementare il valore connesso all’erogazione delle attività di didattica-ricerca, in relazione ai fattori più direttamente associabili ad essa (qui definiti costi specifici o diretti). Il “margine di contribuzione” offre, in estrema sintesi, la misura della capacità dell’Università di realizzare, attraverso i propri processi di erogazione del servizio, una “ricchezza” incrementale. Per quanto attiene al budget 2018 detta grandezza si mantiene chiaramente positiva, pari a 22,5 milioni di euro, circa il 30 % del totale dei ricavi.
- Il **risultato operativo**: rappresenta il “margine complessivo” dell’attività tipica dell’Università, ossia quello relativo alla gestione dell’attività di didattica-ricerca unitamente al complessivo apporto degli interventi di indirizzo e supporto. Calata nel contesto di un ente pubblico, la grandezza in esame esprime il grado di equilibrio tra i costi dell’attività operativa e le correlate risorse disponibili. Anche per il 2018 è evidente come il risultato operativo, pur scontando le voci di costo comune, si mantenga comunque positivo.
- La gestione finanziaria presenta una tendenziale diminuzione sia dei proventi che degli oneri finanziari.

Il conto economico riclassificato offre un ventaglio più esauriente di informazioni se, accanto alle grandezze assolute, vengono riepilogate le voci in termini di incidenza percentuale. In tal modo si è in grado di visualizzare più efficacemente la dinamica fatta registrare dalle differenti componenti di ricavo e, soprattutto, di costo. Se effettuata su di un arco temporale pluriennale, si dispone di una rappresentazione sistematica, seppur parziale, dell’evoluzione della struttura dei costi e dei ricavi aziendali.

Procedendo all’esame degli indicatori esposti nella seguente tabella, si rilevano le seguenti tendenze essenziali:

- proventi propri/ricavi totali: il quoziente indica il grado di autonomia dell’ente, ossia la capacità di agire in modo indipendente dagli input degli altri soggetti. Nel caso dell’Università di Bergamo il

quoziente in esame per il 2017 dovrebbe attestarsi sul 40%, grandezza tendenzialmente in linea con gli anni precedenti;

- costi personale docente-ricercatori-collaboratori linguistici/ totale ricavi: il seppur lieve incremento di detto indicatore rispecchia la costante attenzione dell'Università per un rafforzamento della qualità della docenza pur in un contesto di limitazione delle assunzioni.
- Totale costi specifici/totale ricavi: il quoziente in esame, in tendenziale crescita, è espressione della costante e particolare attenzione che l'Università ripone nello sviluppo e in una sempre crescente qualificazione dei servizi di supporto agli studenti e all'attività di ricerca (progetti di incentivazione del merito tesi a ridurre la contribuzione degli studenti, progetti di potenziamento dei servizi di supporto alla partecipazione a bandi competitivi);
- Totale costi attività caratteristica/proventi: tale indicatore rappresenta la sintesi delle tendenze espresse dai precedenti indicatori più analitici e riflette, di conseguenza, la propensione dell'Università a migliorare i servizi complessivamente offerti, tendenza che viene mantenuta seppur in un contesto non favorevole.
- FFO/totale costi gestione caratteristica: l'indicatore rappresenta la capacità dell'Università di finanziare con altre entrate la propria attività.

Grandezze in percentuale	2014	2015	2016	2017	2018
<b>Proventi Propri/ Ricavi Totali</b>	<b>0,37</b>	<b>0,4</b>	<b>0,4</b>	<b>0,39</b>	<b>0,4</b>
<b>Costi personale docente-ricercatore e collaboratori linguistici/ Ricavi Totali</b>	<b>0,34</b>	<b>0,31</b>	<b>0,35</b>	<b>0,36</b>	<b>0,36</b>
<b>Costi specifici/ Ricavi Totali</b>	<b>0,52</b>	<b>0,65</b>	<b>0,68</b>	<b>0,7</b>	<b>0,71</b>
<b>Costi totali gestione caratteristica/ Ricavi Totali</b>	<b>0,8</b>	<b>0,92</b>	<b>0,98</b>	<b>1</b>	<b>1</b>
<b>Fondo di finanziamento ordinario (FFO) (in milioni di euro)</b>	39,1	41,6	42,5	43,64	42,73
<b>FFO/totale dei costi gestione caratteristica</b>	<b>0,62</b>	<b>0,57</b>	<b>0,54</b>	<b>0,55</b>	<b>0,55</b>