



Università degli Studi di Bergamo

**BILANCIO DI PREVISIONE
2017
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 2017-2019	pag.11
1.3 Il budget di Ateneo per l'anno 2017	pag.29

1. RELAZIONE INTRODUTTIVA

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

Nel corso del 2016 l'Ateneo, anche in relazione al rinnovo della governance conseguente all'elezione del nuovo Rettore, ha avviato un percorso di programmazione per definire obiettivi ed azioni da porre a base della propria attività nel medio periodo. Tale processo, tuttora in corso, culminerà con la prossima approvazione del Piano strategico di Ateneo che aggiornerà quello vigente e che conterrà anche gli obiettivi e le azioni attuative delle Linee di indirizzo per la programmazione triennale 2016-2018 approvate dal Miur con decreto del 8.8.2016 n. 635. La tempistica definita dal Miur per lo svolgimento della programmazione triennale da parte degli Atenei, collocata tra la fine di novembre e la scadenza del 20 dicembre, ha costretto a redigere il progetto di bilancio senza avere completamente cognizione degli obiettivi individuati e che dovranno essere conseguiti nel prossimo biennio 2017-18. Tale situazione ben rappresenta il contesto di incertezza che caratterizza da tempo il sistema universitario italiano e che non sembra destinato ad essere superato nel breve periodo.

La proposta di bilancio è stata pertanto costruita sulla base dei documenti di programmazione approvati dagli organi di Ateneo, tenendo conto di uno scenario nazionale in evoluzione ma non ancora definito. In particolare, oltre al ritardo nella programmazione triennale a cui si è fatto cenno, non sono ancora noti, all'atto di redazione del bilancio:

- l'importo del Fondo di finanziamento ordinario relativo all'anno 2016; è stato definito soltanto l'importo minimo del Fondo, nella misura assegnata nel 2015 ridotta del 2,25%;
- il risultato della VQR 2011-2014, presupposto, già per l'anno 2016, per la determinazione dei 3/5 della quota premiale dell'FFO;
- la quota di punti organico derivanti dal turnover che potranno essere utilizzati nel 2017 per la copertura di nuove posizioni di personale.

Se dall'orizzonte annuale, riferito al 2017, si passa a considerare quello pluriennale fino al 2019, il quadro si presenta ancora 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 sono oggetto di profondi cambiamenti collegati agli effetti conseguenti alla cosiddetta "riforma Madia". L'entrata in vigore, alla fine di aprile di quest'anno, del nuovo codice dei contratti pubblici, ha creato nuove e crescenti difficoltà all'attività di acquisizione di beni e servizi ed alla realizzazione di opere pubbliche, provocando forti rallentamenti ed appesantimenti che proseguiranno anche nei prossimi

mesi e che richiederanno un rilevante investimento organizzativo nell'ambito della struttura tecnico-amministrativa.

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 dall'anno accademico in corso dal nuovo Corso in Scienze della formazione primaria, sia per lo sviluppo della ricerca e della terza missione. Gli obiettivi e le iniziative per il loro perseguimento, sono illustrati nel dettaglio al successivo paragrafo 1.2 della presente relazione al quale si rinvia.

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 sottofinanziamento rispetto alla media del sistema, con la difficoltà a conseguire una dimensione più adeguata sia nel numero di docenti che di 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.

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	6.747	7.058
Variazione FFO rispetto al 2009 %	-	-10,5	-9,8	-5,6

* Importo stimato sulla base della previsione contenuta nella proposta di legge di stabilità all'esame del Parlamento

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, anche se a partire dal 2017 sembra profilarsi un recupero che però non riesce ad eguagliare la perdita del periodo precedente. La proposta di legge di stabilità 2017, attualmente all'esame del Parlamento, segnerebbe pertanto una prima inversione di tendenza

rispetto al periodo 2009-2015, ancora però insufficiente a recuperare in termini reali i valori raggiunti nel 2009.

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 2016 la quota base, pari all'80% del fondo complessivo, è determinata per il 72% con riferimento all'assegnazione storica e per il 28% applicando il costo standard di formazione per studente in corso. La quota premiale, nel 2016 pari al 20% del fondo, avrà nel tempo un andamento crescente, fino ad un massimo del 30%.

Il criterio prevalente per l'assegnazione della quota premiale, è rappresentato dai risultati conseguiti nella Valutazione della qualità della ricerca (VQR) pari al 65% del totale, il 20% prende 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.

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, recentemente aggiornata al periodo 2011-2014 e della quale si attende il risultato.

In ogni caso, al fine di assicurare la sostenibilità dei bilanci degli Atenei, è stato posto un limite massimo del 5% alla riduzione del finanziamento erogato a ciascun Ateneo rispetto a quello dell'anno precedente; per il 2016 il limite è stato fissato al 2,25%.

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 nell'ultimo triennio; non è possibile introdurre il dato riferito al 2016 in quanto, come già evidenziato, l'assegnazione non è ancora stata definita dal Ministero in attesa della disponibilità del risultato della VQR 2011-2014, presupposto per il calcolo della quota premiale.

	2009	2013	2014	2015
FFO Italia (milioni €)	7.483	6.698	6.751	6.699
Variazione FFO cumulata %		-10,5	-9,8	-10,5
FFO Unibg (milioni €)	36,6	35,3	39,1	41,6
Variazione FFO cumulata %		-3,6	+6,8	+13,6
Quota FFO Unibg (%)	0,489	0,527	0,579	0,62

L'Ateneo pur con un Fondo di sistema decrescente o stabile ha guadagnato quote di finanziamento fino a raggiungere nel 2015 lo 0,62% del totale, a fronte dello 0,489 del 2009. Il maggiore stanziamento per il finanziamento del sistema universitario previsto nella proposta di legge di stabilità 2017, ora all'esame del parlamento, dovrebbe consentire al nostro Ateneo di conseguire un risultato più favorevole nel prossimo triennio.

Già per il 2017 ed ancora di più per il biennio 2018-19, occorre richiamare l'attenzione sugli effetti che alcune misure, in corso di definizione, potranno avere sul finanziamento che l'Ateneo potrà ottenere e che si richiamano di seguito:

- le linee di indirizzo della programmazione 2016-2018, 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;
- la proposta di legge di stabilità 2017, se verrà approvata nel testo presentato al parlamento, contiene nuove misure per il sistema dell'Università e della ricerca che potranno incidere sul finanziamento degli Atenei ed addirittura di singoli Dipartimenti.

Si prevede infatti:

- un finanziamento aggiuntivo annuo per i migliori 180 dipartimenti (1,5 milioni a Dipartimento);
- l'assegnazione di un fondo di ricerca di € 3.000 all'anno per il 60% dei ricercatori ed il 20% dei professori associati;
- vengono avviate le procedure per le "cattedre Natta" per l'attrazione di vincitori ERC.

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. E' 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. Considerato che tra le realizzazioni programmate figura anche una residenza universitaria, si ritiene di poter concorrere per l'ottenimento di un finanziamento nell'ambito del bando relativo a interventi per strutture residenziali universitarie ai sensi della legge 338/2000.

Da ultimo si dà conto che la proposta di legge di stabilità 2017 presentata al Parlamento, prevede una esenzione totale dal pagamento delle tasse universitarie per gli studenti con Isee inferiore a 13.000 euro e parziale per quelli con Isee compreso tra 13.000 e 30.000. Nel caso di approvazione di tale norma, vi saranno ripercussioni sui ricavi provenienti dalla contribuzione studentesca, con la necessità di una revisione complessiva del sistema di tassazione.

2. La disciplina delle assunzioni

Con riferimento alla possibilità di coprire nuove posizioni di personale, 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% ed è prevista all'80% nel 2017 ed al 100% nel 2018. In considerazione dei positivi parametri economico-finanziari e di costo del personale il nostro Ateneo, nel 2016, 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%.

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 2009-2015

Università statali	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Personale Docente e Ricercatore	58.725	55.947	54.961	54.247	53.342	52.138	51.060
Variazione % anno precedente		-4,7%	-1,8%	-1,3%	-1,7%	-2,3%	-2,1%
Variazione % cumulata dal 2009		-4,7%	-6,5%	-7,8%	-9,5%	-11,7%	-13,1%
di cui ordinari	17.174	15.169	14.532	13.841	13.219	12.564	12.124
di cui associati	16.858	16.229	15.884	15.435	15.106	16.736	19.081
di cui ricercatori	24.275	23.801	23.485	23.180	22.683	20.048	16.580
di cui ricercatori a tempo	408	732	1.045	1.770	2.316	2.774	3.260
altre figure assimilate	10	16	15	21	18	16	15
PTA & Collaboratori ed esperti linguistici	61.873	58.966	57.459	55.810	55.932	54.756	54.037
Variazione % anno precedente		-4,7%	-2,6%	-2,9%	0,2%	-2,1%	-1,3%
Variazione % cumulata dal 2009		-4,7%	-7,3%	-10,1%	-9,9%	-12,0%	-12,7%
Totale personale Università	120.598	114.913	112.420	110.057	109.274	106.894	105.097
Variazione % cumulata		-4,7%	-6,9%	-9,0%	-9,7%	-11,9%	-12,8%

Fonte: dati Miur al 31.12 di ogni anno.

Appare evidente, in modo particolare, il calo dei professori ordinari che dal 2009 al 2015 sono scesi da poco più di 17 mila unità a 12 mila con una riduzione del 30%. L'aumento dei professori associati, significativa nel biennio 2014-2015, è dovuta 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 2009-2015 è stata di oltre il 13%.

Un andamento analogo ha riguardato anche il personale tecnico-amministrativo che pure ha avuto una contrazione di quasi il 13%.

In generale l'emorragia di personale non è ancora conclusa se si pensa che il turnover anche per il prossimo anno sarà, a livello nazionale, pari al 80% e che solo nel 2018 si dovrebbe pervenire alla piena sostituzione dei cessati. Un prima, anche se ancora insufficiente iniziativa tesa a contrastare la riduzione di personale nel sistema universitario, in atto ormai dal 2009, è stata inserita 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 1' 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.

Il nostro Ateneo ha beneficiato di questi provvedimenti potendo quindi procedere alla copertura di 1 posizione di professore di 1' fascia, 7 ricercatori di tipo b) e 9 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 *
Docenti e ricercatori	338	333	331	331	326	324	318	317
Tecnici e amministrativi	211	210	211	212	212	212	216	220
Collaboratori ed esperti linguistici	16	14	13	12	11	11	11	11

* Dato riferito al 1.12.2016

La riduzione del personale docente tra il 2009 ed il 2016 è stato pari al 6%; 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, lo sviluppo degli ultimi anni, che sta tuttora proseguendo, 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, 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; attualmente sono in corso le relative procedure di cui la tabella che segue dà conto con riferimento all'1.12.2016:

	2016
Posti banditi:	
I fascia	10
II fascia	18
Ricercatori a)	9
Ricercatori b)	8
Personale tecnico amministrativo	7
Prese di servizio:	
I fascia (di cui passaggi interni 7)	7
II fascia (di cui passaggi interni 3)	3
Ricercatori a)	4
Ricercatori b)	8
Personale tecnico amministrativo (di cui passaggi interni 3)	10
Posizioni i cui concorsi sono in svolgimento:	
I fascia	8
II fascia	14
Ricercatori a)	6
Personale tecnico amministrativo	2
Posti autorizzati in attesa di bando:	
I fascia	3
II fascia	6
Ricercatori b)	2
Personale tecnico amministrativo 6 (di cui 2 interni)	6

Nel corso del 2016 vi sono state 12 cessazioni delle quali 9 relative a docenti (3 di 1' fascia, 2 di 2' fascia e 4 ricercatori) e 3 a personale tecnico amministrativo. Per il biennio 2017-18 sono previste 5 cessazioni di personale docente e ricercatore (3 ordinari, 1 associati e 1 ricercatore di ruolo), 1 CEL e 3 pta. Andranno inoltre a conclusione anche i contratti di 10 ricercatori a tempo determinato.

Come si vede il turnover previsto nel biennio 2017-18 è estremamente contenuto; in prospettiva quindi se non vi sarà una più ampia apertura sulle possibilità di assunzione da parte delle singole Università e dovesse permanere il blocco attuale, rimangono limitate le possibilità di incrementare significativamente sia il personale docente sia quello tecnico-amministrativo.

3. Indicatori economico – finanziari

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

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

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

- La quota di FFO ricevuta dall'Ateneo nel triennio 2013-2015 è stata crescente pur con un Fondo di sistema stabile;
- l'indicatore relativo alla spesa di personale è decrescente nel triennio e significativamente più basso rispetto alla media di sistema. Vi è quindi uno spazio per un prudente incremento delle posizioni di personale copribili;
- l'indicatore di sostenibilità economico-finanziaria (che per essere positivo deve essere maggiore di 1), è crescente nel triennio e molto superiore alla media di sistema. Significa che il bilancio dell'Ateneo ha margini di spendibilità superiori a quelli del sistema;

d. l'indicatore di indebitamento è decrescente nel triennio, anche se rimane superiore a quello del sistema e ciò in relazione al recente sviluppo infrastrutturale che ha richiesti 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 2016 sono stati approvati alcuni documenti programmatici, con particolare riferimento all'offerta formativa ed alla ricerca. Sono ora in preparazione:

- l'aggiornamento del Piano strategico di Ateneo, approvato nel dicembre 2014;
- la definizione della programmazione triennale 2016-18, sulla base delle Linee guida ministeriali approvate con DM 635/2016.

Sulla base dei documenti già approvati e del percorso in itinere riferito alla programmazione triennale, che dovrà concludersi entro il prossimo 20 dicembre, sono stati definiti in collaborazione tra Rettore, Prorettori, Direzione generale e Responsabili di servizio, gli obiettivi, con i relativi target da realizzare nel triennio 2017-2019.

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

Per rispondere adeguatamente all'evoluzione degli scenari che riguardano la ricerca ed i temi connessi, l'Ateneo ha intrapreso una serie di azioni volte ad incrementare e a potenziare le attività di ricerca in ambito nazionale ed internazionale. Ciò alla luce degli elementi che hanno caratterizzato la recente evoluzione del mondo universitario in tale ambito: in particolare le procedure di valutazione della qualità (ricerca, didattica, terza missione) e la crescente importanza dei fondi di ricerca internazionali (nello specifico FP7 prima e Horizon 2020 poi) per il finanziamento della ricerca sia di base sia applicata.

Sulla base di queste novità il mondo universitario e nello specifico l'Ateneo di Bergamo hanno iniziato un percorso di cambiamento finalizzato a garantire una maggiore qualità e una migliore capacità di attrarre finanziamenti diversi da quelli nazionali. Misura della bontà delle scelte fatte dagli Atenei sarà la valutazione da parte dell'ANVUR nell'ambito del sistema AVA (Autovalutazione, Valutazione periodica, Accredimento) con particolare riguardo alla VQR ed alla compilazione delle schede SUA-RD e SUA 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 dal Consiglio di Amministrazione del 10.5.2016, le Azioni per la promozione e il finanziamento della ricerca per il biennio 2017/2018, deliberate dal Senato Accademico del 26.9.2016 e dal Consiglio di Amministrazione del 27.9.2016.

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:

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.
5. Sviluppo della attività di Terza Missione

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

Va osservato che le diverse procedure di valutazione della qualità della ricerca (VQR, SUA-RD) e la presenza dell'Ateneo nei ranking nazionali ed internazionali divengono cruciali nell'ottenere un reale miglioramento della qualità e nel farla percepire correttamente agli stakeholders.

Per migliorare la qualità media della ricerca l'Ateneo intende:

- promuovere un sistema di ripartizione delle risorse di Ateneo destinate alla ricerca secondo criteri coerenti ed in linea con la VQR e disponendo un progressivo aumento dei fondi distribuiti in modo premiale.

Coerente con questo indirizzo strategico il Senato Accademico del 26.9.2016 ha approvato i nuovi criteri per l'assegnazione del finanziamento alla ricerca dei dipartimenti, applicabili dal 2017 (budget 2018) in base alla seguente ripartizione: 35% in modo uniforme, 30% sulla base dei risultati VQR, 35% sulla base della valutazione interna dei risultati della ricerca;

- favorire il miglioramento del posizionamento dell'Ateneo e dei singoli Dipartimenti nelle graduatorie nazionali e favorire l'inserimento all'interno di ranking internazionali. Queste azioni sono di estrema importanza perché legate alla capacità dell'Ateneo di attrarre studenti e docenti di qualità, e consentono altresì che l'Università sia riconosciuta quale ente di ricerca di eccellenza ed evitare un futuro da teaching university;
- 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. L'applicazione dei principi e dei valori e il rispetto della deontologia e degli standard professionali sono garanzia della qualità stessa della ricerca e contribuiscono ad accrescere la reputazione e l'immagine pubblica della scienza, con importanti ricadute sullo sviluppo della stessa e sulla società. In attuazione di questo indirizzo strategico l'Ateneo con DR del 18 luglio 2016 e s.m. ha emanato il Regolamento di Ateneo per l'Integrità ed Etica della ricerca. Nel 2017 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:

- 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;
- promuovere la partecipazione a bandi competitivi nazionali e alla programmazione comunitaria attraverso il potenziamento dei servizi amministrativi, iniziative di promozione organizzate con APRE e l'attuazione di azioni specifiche quali sessioni formative dedicate ai ricercatori;
- favorire e migliorare la comunicazione dei risultati e dell'attività di ricerca;
- definire e progettare, con l'aiuto delle risorse interne, applicativi che consentano di ottimizzare e automatizzare il processo di recupero delle informazioni sulla qualità e consistenza della ricerca di Ateneo.

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

Al fine di favorire il miglioramento della qualità della ricerca e della creazione di una massa critica è fondamentale porre attenzione al reclutamento dei docenti e dei ricercatori.

Considerato che la qualità del reclutamento o degli scorrimenti di carriera incide nella distribuzione dei fondi l'ateneo intende favorire dinamiche virtuose, con l'obiettivo di migliorare la qualità media del proprio corpo docente, intervenendo tramite queste specifiche azioni:

- 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 del meccanismo di incentivazione premiale.

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

A tale scopo il Senato Accademico del 26.9.2016 ha approvato il nuovo programma StaRS (Sustaining/Supporting Talented Researchers) per reclutare nel 2017, n. 26 giovani ricercatori, in possesso di un titolo di dottorato, tramite assegni di ricerca biennali.

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

In continuità con gli obiettivi di internazionalizzazione definiti nel piano strategico di Ateneo "Per UniBG 20.20", approvato dagli Organi Accademici a dicembre 2014, l'Università di Bergamo intende proseguire la definizione di accordi di collaborazione con prestigiose università e istituzioni di ricerca straniere per migliorare la performance della ricerca, oltre che la promozione ad ogni livello della partecipazione a progetti europei ed internazionali.

In tale direzione sono stati approvati dal Senato Accademico del 26.9.2016:

- la nuova edizione del programma "Excellence Initiatives" 2017-2018 che intende promuovere sia la definizione di nuove collaborazioni di ricerca con Università e Centri Esteri di Eccellenza con un focus sulle tematiche H2020 sia il rafforzamento delle collaborazioni prestigiose già esistenti;
- il Programma StaRS (Sustaining Talented Researchers) 2017 - Azione1 - Visiting Professor - allo scopo di favorire gli scambi di ricercatori e le partnership con istituzioni internazionali di prestigio;

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;

5. Sviluppo attività di Terza Missione

La terza missione è stata riconosciuta dall'ANVUR come missione istituzionale, insieme alle missioni tradizionali di insegnamento e ricerca, solo in tempi recenti. Dopo la prima esperienza di rilevazione della terza missione nella VQR 2004-2010 e alla previsione normativa, contenuta nel decreto istitutivo del sistema AVA e nel Decreto del Ministro dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca del 30 gennaio 2013, n. 47, l'ANVUR ha ritenuto necessario assicurare una definizione comprensiva del concetto di "trasferimento tecnologico", non limitandolo alle attività di brevettazione e di imprenditorialità accademica ma estendendolo alle molteplici attività attraverso le quali la conoscenza originale prodotta dalle università e dagli enti di ricerca viene trasformata e resa disponibile alla società e al sistema economico.

La Terza Missione pertanto consta di due ambiti:

1. La Valorizzazione della Ricerca: l'insieme delle attività attraverso le quali la conoscenza originale prodotta dalle università con la ricerca scientifica viene attivamente trasformata in conoscenza produttiva, suscettibile di applicazioni economiche e commerciali.
2. Produzione di beni pubblici di natura sociale, educativa e culturale: i risultati della ricerca e specifiche attività di servizio messe a disposizione della società con modalità molto articolate (da iniziative puntuali e isolate a programmi continuativi nel tempo) e con processi altamente differenziati quanto a livello di impegno istituzionale (dalla iniziativa individuale dei ricercatori ad attività complementari di gruppi di ricerca, da iniziative di dipartimento ad attività istituzionali di ateneo).

Il nostro Ateneo con la nomina, di un Prorettore, con delega al Trasferimento tecnologico, all'innovazione e alla valorizzazione della ricerca ha inteso sviluppare l'ambito della Terza Missione oltre a potenziare la Ricerca scientifica.

Per promuovere in modo più efficace le attività di Terza Missione, nei due specifici ambiti, l'Ateneo ha previsto due differenti supporti:

- la Commissione Trasferimento Tecnologico per le materie di brevetti, spin off e trasferimento tecnologico;
- il "Gruppo di lavoro per lo sviluppo della progettazione nella Terza Missione di Ateneo", composto dai referenti di Dipartimento, coordinato dal delegato in materia di Terza Missione, con specifico riferimento al "Public Engagement".

Con la recente nomina del delegato al coordinamento della Terza Missione, dei delegati di Dipartimento e del delegato alle iniziative culturali di Ateneo e alle relazioni con i Poli museali da parte del Rettore, ha preso avvio il tavolo di lavoro che prevede la definizione del Piano Strategico per

le attività di Terza missione, con particolare riferimento al Public Engagement che sarà approvato entro settembre 2017.

L'Università degli Studi di Bergamo ha costruito un forte rapporto ormai consolidato e ben strutturato con le molteplici realtà del territorio (sociali, imprenditoriali, istituzionali e civili), attestato anche dalle sempre più numerose commesse c/terzi sottoscritte dai vari dipartimenti, che intende potenziare attraverso la partecipazione ai Cluster regionali e nazionali in ambito energia, fabbrica intelligente, scienze della vita, tecnologie per smart communities, Design, creatività e Made in Italy, favorendo così anche l'accesso ai finanziamenti nazionali e internazionali alla ricerca.

Nel corso del 2017 sono previste attività di promozione della protezione e della valorizzazione dei risultati della ricerca, tramite il deposito di Brevetti a la costituzione di Spin-Off; Attività formative sugli aspetti della Proprietà Intellettuale e più in generale del Trasferimento Tecnologico rivolte sia ai docenti sia ai dottorandi e assegnisti di ricerca.

Con l'obiettivo di valorizzare i risultati della ricerca, favorire i rapporti Università-società e rendere più efficace l'applicazione dell'innovazione era stata approvata, con deliberazioni del Senato Accademico del 4.3.2014 e del Consiglio di Amministrazione del 5.3.2014, una Convenzione per la creazione di una rete di collaborazione per la valorizzazione della ricerca tra Università di Milano-Bicocca, Pavia, Brescia e Bergamo. Volendo proseguire nell'esperienza fin qui condotta e compiere un passo ulteriore nella valorizzazione delle attività di terza missione e nella collaborazione tra gli Atenei il Senato Accademico nella seduta del 26.9.2016 ha espresso parere favorevole in ordine alla partecipazione dell'Università degli Studi di Bergamo in qualità di membro Fondatore Promotore alla costituzione della Fondazione "University for Innovation". Si prevede pertanto nel 2017 la costituzione della Fondazione, la definizione di un Piano di Azione e l'avvio delle prime attività programmate.

Nel contesto della Valorizzazione della Ricerca e del Trasferimento Tecnologico si colloca la costituzione del Centro "China-Italy Technology Transfer Center (CITTC)", deliberato dal Consiglio di Amministrazione nella seduta del 10.5.2016, nell'ambito della sottoscrizione dell'accordo denominato "Framework agreement on establishing a China-Italy Technology Transfer Center". Tale accordo prevede per il CITTC la supervisione del Ministro della Scienza e Tecnologia della Repubblica Popolare Cinese e del Ministro Italiano del MIUR.

Il CITTC prevede un 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) ed il Segretariato Esecutivo, organo esecutivo del comitato direttivo. Il Segretariato Esecutivo svolgerà il lavoro operativo tramite due segretariati esecutivi nei

due paesi: in Italia presso la Città della Scienza e l'Università degli Studi di Bergamo, in Cina presso il BMSTC. Per l'Università degli Studi di Bergamo il referente dell'accordo è il prof. Sergio Cavalieri. La sede operativa del segretariato del CITTC a Bergamo è presso la sede dell'Università presso il Kilometro Rosso.

Nel 2017 si prevedono le prime attività realizzative del Centro con la condivisione di un piano di azione tra le parti fondatrici del Centro, la conduzione di studi e attività sul fronte del manifatturiero avanzato, al fine di creare di una rete bilaterale di rapporti tra realtà di ricerca e aziendali italiane e cinesi. Si prevede inoltre in autunno l'organizzazione del China-Italy Innovation week con una serie di visite e incontri presso parchi scientifici e cluster tecnologici in Cina.

MISSIONE: RICERCA E TERZA MISSIONE			
PROGRAMMA	OBIETTIVI	INDICATORI	TARGET 2017-2019
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	Sviluppo attività di Terza Missione e valorizzazione della ricerca	Redazione di un Piano Strategico di Ateneo per le attività di Terza Missione	entro giugno 2017
		Centro "China-Italy Technology Transfer Center (CITTC)": definizione tra i Partners del piano d'azione 2017	entro giugno 2017 e progressiva attuazione delle attività previste
		Fondazione "University for Innovation" : processo costitutivo e definizione del piano d'azione 2017	entro giugno 2017 e progressiva attuazione delle attività previste
		numero di brevetti e spin-off	> 5

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 2016 l'Ateneo ha sottoposto alla sperimentazione delle procedure di accreditamento periodico sei Corsi di studio, individuati dal Presidio della Qualità; nel 2017 la sperimentazione riguarderà altri Corsi di studio dell'Ateneo, con l'applicazione del nuovo modello di accreditamento AVA 2.0.

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 2016 l'interlocuzione con l'Università degli studi di Milano Bicocca ha portato all'approvazione della proposta istitutiva del Corso di laurea in Medicina e chirurgia in lingua inglese denominato "International medical school", con sede amministrativa presso l'Università degli studi di Milano Bicocca ed in cooperazione con l'Azienda Ospedaliera Papa Giovanni XXIII di Bergamo e con l'Università del Surrey, che verrà attivato nell'a.a. 2017/18 .

Il Corso di laurea magistrale in Progettazione e Gestione dei Sistemi Turistici verrà internazionalizzato dall'a.a. 2017/18 ed erogato interamente in lingua inglese; il Corso già prevede un accordo a doppio titolo con la Fairleigh University Dickinson (FUD), USA.

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 inglese 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. 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.

Inoltre, al fine di incentivare l'attrattività dei migliori studenti stranieri, sperimentalmente per l'a.a. 2017/2018 verranno istituite 14 borse di studio, destinate 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 2017 verrà intrapreso 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.

MISSIONE: ISTRUZIONE UNIVERSITARIA			
PROGRAMMA	OBIETTIVI	INDICATORI	TARGET 2017-2019
Sistema universitario e formazione post universitaria	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 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 12 CFU	> 70%
		% studenti laureati in corso	> 53%
		Sperimentazione procedure di accreditamento periodico in vista della visita della CEV	almeno 5 corsi di studio
	Attrattività dell'Ateneo relativamente agli studenti	numero di immatricolati al I anno dei Corsi di laurea triennale	> 4000
		numero di immatricolati al I anno dei Corsi di laurea magistrale	> 1500
		%i studenti immatricolati a lauree triennali che hanno conseguito il diploma in istituti fuori provincia	> 42%
		% studenti immatricolati con voto maturità > 90/100	> 9%
		attuazione del Piano Garanzia Giovani per l'inserimento nel mondo del lavoro dei laureati	almeno 100 laureati presi in carico
		% 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 2017-2019
Diritto allo studio	Pari opportunità di accesso ai Corsi per studenti diversamente abili o con DSA	% di studenti con disabilità o DSA assistiti dall'ufficio Disabili e DSA	> 85%
	Miglioramento spazi a disposizione degli studenti	progetto di ampliamento della Sala ristorante in Dalmine	Entro avvio a.a. 2017/18
		nuovo arredo sala studio sede di Via Salvecchio, 19	Entro giugno 2017
	Servizi abitativi	a) Progetto Montelungo – L. 338/2000 b) Ampliamento disponibilità appartamenti per Accommodation Service	a1) Partecipazione IV bando 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	>2500
	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 rappresenta ormai una consuetudine e un presupposto per analizzare e ridefinire la linea d'azione dell'ateneo. E' normale quindi che tra gli obiettivi che ci si pone, a livello di indirizzo politico, quello della valutazione assuma un peso sempre più rilevante. Ciò sarà particolarmente importante anche in relazione agli obiettivi previsti nell'ambito della programmazione triennale del sistema universitario 2016-18, la cui realizzazione permetterà all'Ateneo di vedersi assegnata una quota di finanziamento anche nell'ambito della componente premiale del FFO. Particolare attenzione verrà quindi posta al conseguimento degli obiettivi definiti che entreranno anche nel piano della performance della struttura tecnico-amministrativa. Di seguito si indicano alcuni ambiti che l'Ateneo ha deciso di assoggettare a valutazione collegando all'esito della stessa una quota di risorse da assegnare.

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 gli indicatori previsti dal TQP al conseguimento dei quali è collegato il trasferimento di una quota premiale per attività connesse con i corsi di studio.

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 sarà pari al 65% del finanziamento complessivo. Sono anche previsti programmi di finanziamento che presuppongono una valutazione competitiva; si tratta di:

- Programma StaRS (Sustaining/Supporting Talented Researchers) per reclutare nel 2017, giovani ricercatori, in possesso di un titolo di dottorato, tramite assegni di ricerca biennali oltre a Visiting Professor - allo scopo di favorire gli scambi di ricercatori e le partnership con istituzioni internazionali di prestigio;
- il Programma Excellence Initiatives che intende promuovere sia la definizione di nuove collaborazioni di ricerca con Università e Centri Esteri di Eccellenza con un focus sulle tematiche H2020, sia il rafforzamento delle collaborazioni prestigiose già esistenti.

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 2016 è stata svolta una specifica rilevazione per il servizio biblioteche e sta per essere avviata quella relativa alle 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 2017-19. 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 2017.

Particolare attenzione verrà dedicata alla materia contrattuale oggetto di una riforma approvata nel 2016 e che dovrà diventare il riferimento di tutta la struttura dell'ateneo ed in particolare di quella tecnico-amministrativa. E' prevista che contestualmente al bilancio di previsione, venga approvato il programma delle procedure di gara da svolgersi nell'anno di riferimento del bilancio stesso. Nel corso del 2017 sarà imprescindibile procedere alla costituzione della "centrale acquisti di ateneo" al fine di permettere il rispetto di quanto previsto dal DLgs 50/2016 e di dare maggiore solidità e organicità alla funzione di acquisto di beni e servizi.

Nell'ambito delle azioni relative alla trasparenza, si provvederà a regolamentare il nuovo istituto dell'accesso civico introdotto da una disciplina in fase di approvazione.

Nell'ambito delle azioni relative alla trasparenza assume un valore essenziale il sistema di comunicazione istituzionale dell'ateneo, con particolare riferimento alla gestione del sito web, delle iniziative di orientamento e di informazione agli studenti ed agli stakeholders. Attualmente questa funzione è dislocata tra diverse competenze; nel corso del 2017 si vorrebbe definire una regia unica presso il Rettorato.

➤ 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.

A tre anni dall'introduzione del nuovo sistema di contabilità economico-patrimoniale, nel corso del 2017, si intende dare attuazione ad un maggiore decentramento nella registrazione dei documenti contabili, con particolare riferimento all'emissione in modalità elettronica degli ordini da trasmettere ai fornitori. Ciò permetterà altresì di poter ottenere un report di contabilità degli ordini e non solo delle fatture con una maggiore possibilità di controllo dell'andamento dei costi e della loro coerenza con quanto indicato nel budget economico.

In attuazione di quanto previsto dal piano per l'amministrazione digitale, verrà introdotto il sistema di denominato "Pago pa" che permetterà il pagamento di quanto dovuto all'Università in modalità digitale.

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

Diversi gli interventi previsti nell'ambito della informatizzazione e digitalizzazione dei servizi alcuni dei quali già definiti con provvedimenti dell'Ateneo come l'aggiornamento della piattaforma di gestione dei servizi di biblioteca e l'acquisizione di un nuovo applicativo per la gestione degli spazi e dei calendari delle attività didattiche. Per quest'ultimo, in particolare, sarà necessario procedere con celerità in quanto la ditta fornitrice del sistema in uso ha chiuso l'attività e quindi non sarà possibile procedere ad aggiornamenti. Nella ridefinizione di tali sistemi di gestione si opererà con l'obiettivo di migliorare il servizio offerto agli studenti e più in generale agli utenti; vuole quindi essere anche questo un modo per accrescere la qualità complessiva dell'ateneo.

Vi è poi la definizione di un piano volto alla digitalizzazione dei servizi amministrativi con riferimento particolare alle aree delle selezioni, delle procedure contrattuali e della dematerializzazione dei verbali degli organi accademici centrali.

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

L'ateneo, già dal 2015 ma in maniera più concreta nel 2016, ha operato per creare le condizioni per un nuovo sviluppo della propria infrastruttura immobiliare per il periodo 2017-2020 in coerenza con gli obiettivi posti dal Piano strategico "Per Unibg 2020".

I singoli interventi sono riportati nella tabella che segue ed in maniera più circostanziata nel budget degli investimenti per il triennio 2017-19.

Gli obiettivi principali sono:

- ampliamento degli spazi del campus di ingegneria attraverso il recupero della seconda parte della ex centrale Enel di Dalmine, immobile acquisito nel corso del 2016. E' in corso la gara di progettazione esecutiva e si prevede un accordo con INAIL per l'esecuzione dell'intervento.
- Nuovi spazi per l'area umanistica attraverso il 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 previsto nel corso del 2016.
- 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'accordi di programma ed il Comune di Bergamo sta avviando la gara per la progettazione esecutiva. Si prevede di poter appaltare i lavori nel corso del 2018.

Dopo l'accordo con la Provincia, è previsto nel 2017 anche quello con il Comune di Bergamo per la commutazione del finanziamento annuale determinato in fase di statizzazione dell'Ateneo, con il trasferimento a titolo gratuito del complesso immobiliare di Via Salvecchio, sede del Rettorato.

➤ **COSTITUZIONE CENTRALE ACQUISTI DI ATENEO**

La nuova disciplina dei contratti approvata con D.lgs. 50/2016 impone una riorganizzazione della modalità di gestione delle procedure di gara che non ammette una molteplicità di centri, ma che richiede una unica centrale di acquisto di ateneo. Il consiglio di amministrazione ha già indicato nel mese di settembre l'obiettivo di costituire una struttura organizzativa per la gestione degli acquisti incardinata nell'attuale struttura denomina "Servizi amministrativi generale".

Nel corso del 2017 si darà attuazione a tale linea di indirizzo.

Di seguito si riporta una Tavola contenente i Programmi, gli obiettivi e gli indicatori con il relativo target da perseguire nel triennio 2017-2019, che saranno anche il presupposto per la redazione del Piano della Performance.

MISSIONE: SERVIZI ISTITUZIONALI E GENERALI			
PROGRAMMA	OBIETTIVI	INDICATORI	TARGET 2017-2019
Indirizzo politico	valutazione delle attività di Ateneo	soddisfazione espressa dagli studenti relativamente a:	
		didattica dei corsi di studio - % di risposte positive al questionario della scheda AVA	> 85% del risultato finale del questionario
		didattica post-laurea	≥ 4,5 (scala valori da 1 a 5)
		servizi bibliotecari	≥ 3 (scala valori da 1 a 4)
		servizi di placement e stage	≥ 3 (scala valori da 1 a 4)
		servizi di internazionalizzazione (mobilità studenti)	≥ 3,5 (scala valori da 1 a 5)
		servizi per lo svolgimento di tirocini curriculari	≥ 3 (scala valori da 1 a 4)
		servizi di supporto agli studenti con disabilità o dsa	≥ 3 (scala valori da 1 a 4)
		servizi di segreteria	2017 - prima rilevazione dei questionari 2018/2019 - conferma/ miglioramento risultati 2017
		miglioramento qualità offerta didattica: rilevazione risultati degli indicatori previsti dal nuovo modello TQP approvato con delibera del Senato Accademico del 9.5.2016 ai fini dell'assegnazione di una quota premiale ai Dipartimenti	conseguimento dei valori obiettivo individuati
	miglioramento qualità ricerca: rilevazione risultati degli indicatori previsti nel modello di finanziamento alla ricerca adottato con delibera del Senato Accademico del 26.9.2016	assegnazione del 65% dei finanziamenti della ricerca ai Dipartimenti	
	efficacia delle iniziative di comunicazione dell'Ateneo	riorganizzazione attività di comunicazione dell'Ateneo	definizione progetto di fattibilità e delle relative fasi attuative
	anticorruzione e trasparenza	programmazione delle procedure di gara per l'anno successivo	contestualmente all'approvazione del bilancio di previsione
		costituzione Comitato per l'integrità della ricerca come previsto dal Regolamento approvato nella seduta del Senato Accademico del 11.7.2016	- costituzione Comitato entro giugno 2017; - almeno due incontri annui del Comitato
regolamentazione accesso civico		entro aprile 2017	

Servizi e affari generali per le amministrazioni	efficace gestione della liquidità e dei pagamenti	pagamento fornitori: rispetto della tempistica di pagamento	indicatore ≤ 0
		dematerializzazione dei pagamenti nei confronti dell'Università	attuazione del sistema di pagamento "PAGOPA"
		decentramento gestione contabilità	emissione ordini da parte dei servizi decentrati direttamente inseriti nel sistema di contabilità
		gestione liquidità, riscossioni, pagamenti	entro l'obiettivo di fabbisogno e senza anticipazioni di cassa
	sviluppo della digitalizzazione e informatizzazione dei servizi di Ateneo	aggiornamento sistema di gestione delle biblioteche	passaggio alla piattaforma "ex libris"
		dematerializzazione delle procedure di attivazione dei tirocini	entro avvio a.a. 2017/2018
		nuovo applicativo a supporto della mobilità internazionale	studio di fattibilità e definizione fasi attuative
		nuovo applicativo gestione spazi e calendari	entro avvio a.a. 2017/2018
		dematerializzazione verbali Organi accademici centrali	analisi flusso documentale e avvio "titulus organi" per gestione delibere Senato Accademico e Consiglio di Amministrazione e valutazione successiva estensione ad altri Organi
		digitalizzazione procedure amministrative	- procedure di selezione; - procedure contrattuali
	realizzazione di nuovi spazi e adeguamento sedi	progetto operativo area riservata del sito istituzionale di Ateneo	progetto operativo nel 2017 e disponibilità nuova area riservata da anno 2018
		acquisizione da Tecnodal SRL dell'Aula Magna e aula minore del campus di ingegneria	entro giugno 2017
		acquisizione da Tenaris Dalmine dell'immobile destinato a laboratorio di meccanica	entro dicembre 2017
		riconversione ex centrale ENEL	- progettazione esecutiva entro luglio 2017; - convenzione con INAIL per realizzazione intervento
	riconversione ex caserma Montelungo per la realizzazione di residenze e impianto sportivo universitario	- supporto al Comune di Bergamo per progettazione esecutiva; - acquisizione dell'immobile; - presentazione richiesta di finanziamento nell'ambito della L. 338/2000; - 2018 appalto dei lavori	

	acquisizione complesso immobiliare di via Salvecchio a fronte estensione del contributo del Comune di Bergamo	entro fine anno 2017
	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
	adeguamento dell'impianto di raffrescamento della sala server di Dalmine	entro fine anno 2017
	adeguamento dei sistemi di sicurezza delle sale server di via dei Caniana e di Dalmine	entro fine anno 2017
	adeguamento laboratorio didattico settori elettronica/fisica e automazione industriale	entro fine anno 2017
	ampliamento posti lettura biblioteca economico-giuridica	entro avvio a.a. 2017/2018
	ampliamento spazio ristorante mensa di Dalmine	progettazione e successiva definizione fasi intervento nell'anno 2017
miglioramento funzionalità delle strutture di supporto amministrativo	ridefinizione organizzativa per la gestione delle procedure di acquisizione di beni e servizi delle opere pubbliche in attuazione del nuovo Codice dei Contratti	costituzione Centrale acquisti

1.3 Il budget di Ateneo per l'anno 2017

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

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 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;
 - 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 riferito al 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
RICAVI PER RICERCA, DIDATTICA E CONTRIBUTI	
Proventi propri	29.614.000
Contributi	44.531.000
Altri ricavi e proventi	1.165.500
A = TOTALE RICAVI PER RICERCA DIDATTICA E CONTRIBUTI	75.310.500
COSTI SPECIFICI	
Costi per il personale docente, ricercatore e collaboratori linguistici	26.800.000
Costi per servizi/interventi didattica e ricerca	22.055.400
Costi per il diritto allo studio	3.670.000
B = TOTALE COSTI SPECIFICI	52.525.400
C = A - B = MARGINE DI CONTRIBUZIONE	22.785.100
COSTI COMUNI	
Costi per il personale dirigente e tecnico amministrativo	9.130.600
Costi per altri servizi	10.120.300
Ammortamenti e svalutazioni	1.525.000
Accantonamenti per rischi e oneri	822.900
Oneri diversi da gestione	806.300
D = TOTALE COSTI COMUNI	22.405.100
E = C - D = RISULTATO OPERATIVO	380.000
GESTIONE FINANZIARIA	
Proventi finanziari	2.000
Oneri finanziari	367.000
F = TOTALE GESTIONE FINANZIARIA	-365.000
RETTIFICHE DI VALORE DI ATTIVITA' FINANZIARIE	
Rivalutazioni	0
Svalutazioni	0
G = TOTALE RETTIFICHE DI VALORE DI ATTIVITA' FINANZIARIE	0
H = E+F+G = RISULTATO DI COMPETENZA	15.000
GESTIONE STRAORDINARIA	
Proventi straordinari	0
Oneri straordinari	0
I = TOTALE PARTITE STRAORDINARIE	0
L = H-I = RISULTATO ANTE IMPOSTE	15.000
M= IMPOSTE	15.000
N = L-M = RISULTATO DI ESERCIZIO	0

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 2017 detta grandezza si mantiene chiaramente positiva, pari a quasi 22,8 milioni di euro, poco più del 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.

Il risultato operativo, pur scontando le voci di costo comune, si mantiene 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 riesposte 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. Qualora tale analisi sia effettuata su di un arco temporale, si dispone di una rappresentazione sistematica dell’evoluzione della struttura dei costi e dei ricavi aziendali. Prima di esaminare gli indicatori va precisato che gli stessi, pur esprimendo alcune tendenze, offrono un’informazione parziale a causa del breve orizzonte temporale di comparazione, indotto anche dal mutamento del sistema contabile delle Università che è passato da quello finanziaria a quello economico-patrimoniale, e a seguito del quale non sono paragonabili le evidenze degli anni precedenti al 2014.

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 39%, grandezza tendenzialmente in linea con gli anni precedenti;
- costi personale docente-ricercatori-collaboratori linguistici/ totale ricavi: il 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
Proventi Propri/ Ricavi Totali	0,37	0,40	0,40	0,39
Costi personale docente-ricercatore e collaboratori linguistici/ Ricavi Totali	0,34	0,31	0,35	0,36
Costi specifici/ Ricavi Totali	0,52	0,65	0,68	0,70
Costi totali gestione caratteristica/ Ricavi Totali	0,80	0,92	0,98	1
Fondo di finanziamento ordinario (FFO) (in milioni di euro)	39,10	41,60	39,00	40,89
FFO/totale dei costi gestione caratteristica	0,62	0,57	0,54	0,55