



# Università degli Studi di Bergamo

---

**BILANCIO DI PREVISIONE  
2014  
RELAZIONE INTRODUTTIVA**

# INDICE

1. RELAZIONE INTRODUTTIVA	
1.1 Lo scenario nazionale	pag. 2
1.2 Il budget di Ateneo per l'anno 2014	pag. 5
1.3 Programmi ed obiettivi dell'Ateneo per il triennio 2014/2016	pag. 20

## 1. RELAZIONE INTRODUTTIVA

### 1.1. LO SCENARIO NAZIONALE

La componente prevalente del finanziamento del sistema universitario italiano è rappresentata dal “Fondo di Finanziamento Ordinario” (FFO) che copre una frazione rilevante dei costi complessivi del sistema.

A partire dal 2010 il Governo italiano ha previsto una riduzione dell’FFO che si è protratta fino a tutto il 2013. Se l’impianto della legge di Stabilità, presentata al Parlamento per il 2014, conserverà l’impostazione data dal Consiglio dei Ministri, che prevede l’assegnazione di 150 milioni di euro, il 2014 potrebbe vedere una stabilizzazione dell’FFO sui valori tuttavia assai ridotti del 2013.

La seguente tabella riassume il finanziamento ordinario dello Stato al sistema universitario italiano nel periodo 2009-2014.

	2009	2010	2011	2012	2013	2014
FFO Italia (milioni €)	7.485	7.206	6.968	7.082	6.644	6.744 *
Variazione FFO % rispetto all’anno precedente		-3,72	-3,30	+1,63	-6,18	+1,5
Variazione FFO cumulata %		-3,72	-6,90	-5,39	-11,24	-9,90
FFO per abitante (€)	125	119	115	116	108	112

\* Compreso lo stanziamento aggiuntivo di 150 milioni previsto dalla proposta di legge di Stabilità 2014 - Fonte Miur e MEF

La riduzione nominale del finanziamento è, in termini cumulativi, pari al 6,90% al termine del primo biennio e all’11,24% alla fine del 2013. Una riduzione che, in termini reali, considerando quindi l’inflazione, risulterà di circa il 20% rispetto al 2009.

Alla contrazione del finanziamento al sistema universitario da parte dello Stato è corrisposta una riduzione assai significativa del personale docente e di quello tecnico amministrativo, come riportato nella tabella che segue.

Università statali	2009	2010	2011	2012	2013
<b>Personale Docente e Ricercatore</b>	<b>58.779</b>	<b>56.001</b>	<b>55.035</b>	<b>54.309</b>	<b>53.231</b>
Variazione % anno precedente		-4,7	-1,7	-1,3	-2,0
<b>Variazione % cumulata dal 2009</b>		-4,7	-6,4	-7,6	-9,4
di cui ordinari	17.172	15.167	14.533	13.841	13.199
di cui associati	16.858	16.230	15.892	15.430	15.152
di cui ricercatori	24.273	23.798	23.487	23.187	22.706
di cui ricercatori a tempo determinato	408	732	1.050	1.772	2.099
altre figure assimilate	68	74	73	79	75
<b>PTA &amp; Collaboratori ed esperti linguistici</b>	<b>61.873</b>	<b>58.966</b>	<b>57.459</b>	<b>55.810</b>	<b>n.a.</b>
Variazione % anno precedente		-4,7	2,6	2,9	n.a.
<b>Variazione % cumulata dal 2009</b>		-4,7	-7,1	-9,8	n.a.
<b>Totale personale Università statale</b>	<b>120.652</b>	<b>114.967</b>	<b>112.494</b>	<b>110.119</b>	<b>n.a.</b>
<b>Variazione % cumulata</b>		-4,7	-6,8	-8,7	n.a.

Fonte: dati Miur al 31.12 di ogni anno. Per il 2013 il dato disponibile si riferisce al 24 novembre 2013.

Il finanziamento alle singole Università è poi molto eterogeneo ed è ancora in gran parte stabilito su basi storiche. Ciò determina la presenza di Università che, pur avendo un'offerta formativa e una produzione di ricerca comparabili, ricevono finanziamenti statali assai differenti; è il caso del nostro Ateneo che sconta uno storico sotto-finanziamento, pur tenendo conto della natura dei singoli Corsi di laurea che compongono l'offerta formativa.

La situazione è, in parte, migliorata negli ultimi anni per effetto della componente premiale e delle iniziative della nostra Università (il progetto di internazionalizzazione delle lauree magistrali nel 2012, per un valore premiale consolidabile nel futuro pari a circa 240.000 euro annui). Si è trattato tuttavia di un miglioramento che ha permesso soltanto di contenere le perdite di FFO rispetto alla media nazionale.

La legge 240/2010 prevede che il finanziamento degli Atenei, per la parte didattica, sia determinato sulla base del cosiddetto "costo standard per studente". Tale modalità non ha trovato applicazione nel primo triennio di vigenza della legge (2011-13) e l'auspicio è che nel 2014 si giunga alla sua introduzione sebbene i tagli al finanziamento del sistema, con la previsione di meccanismi di salvaguardia per i singoli Atenei (per il 2013 una riduzione massima di FFO del 5%), comportino la sostanziale inefficacia di un'azione di riequilibrio.

La tabella che segue mette a confronto il dato nazionale con quello del nostro Ateneo rispetto alla docenza, al personale tecnico-amministrativo, al FFO ed agli studenti.

Anno	Doc. e ric Italia	Doc/Ric Unibg	Quota % Doc/Ric Unibg	PTA Unibg	CEL Unibg	Quota % PTA Unibg	Quota % Unibg FFO	Quota % Unibg stud.
2009	58.779	338	0,575	211	16	0,356	0,500	0,873
2010	56.001	333	0,595	210	14	0,363	0,509	0,875
2011	55.035	331	0,601	211	13	0,373	0,510	0,885
2012	54.309	331	0,609	212	12	0,384	0,516	0,881
24.11.2013	53.231	328	0,618	212	11	0,400	n.d.	0,889
2014**	52.000	333*	0,642	217*	11	0,425	n.d.	n.d.

\* stima alle attuali deliberazioni di Senato e Consiglio di Amministrazione.

\*\* stima.

La tabella mette in evidenza, per il nostro Ateneo, il peso crescente della componente studentesca su valori sempre superiori a quelli della docenza, del personale tecnico-amministrativo e dell'FFO. La nostra Università ha risentito meno di altre del calo degli organici; tuttavia, la quota di FFO (che per il 2013 non è al momento ancora nota a livello di singoli Atenei) cresce a ritmi inferiori (si tenga presente che il passaggio da 0,50 a 0,51 corrisponde a circa € 650.000 annui di maggiore FFO a parità di FFO totale) rispetto alla quota di docenti e di personale tecnico e amministrativo.

La quota di FFO annuo per studente, a livello nazionale, è poco superiore ai 4.000 €. La condizione di sotto-finanziamento del nostro Ateneo (FFO annuo per studente di circa 2.400 €) è evidente anche considerando l'assenza di corsi di laurea in Medicina.

La tabella seguente riporta l'andamento dell'FFO per il nostro Ateneo e il costo del personale.

Unibg	2009	2010	2011	2012	2013*
Fondo di Fin Ord. (FFO, mln €)	36,6	36,0	34,7	35,5	32,4
Costo del personale (mln €)	31,4	33,0	32,9	32,7	32,1
di cui personale doc. e ricerc.	22,8	24,3	24,3	24,1	23,8
di cui PTA	7,6	7,8	7,7	7,9	7,7
di cui CEL	1,0	0,9	0,9	0,7	0,6

\*Preconsuntivo

## 1.2. IL BUDGET DI ATENEO PER L'ANNO 2014

In considerazione della situazione nazionale delineata, anche la nostra Università nell'ultimo triennio, ha dovuto scontare una riduzione del finanziamento ordinario dello Stato. Tale contrazione si è rivelata tuttavia inferiore a quella media nazionale, come risulta dalla tabella seguente per il periodo 2009/2012; per l'anno 2013 il MIUR non ha ancora provveduto alla definizione del FFO e l'importo indicato nel bilancio 2013 è stato stimato in termini prudenziali con l'aspettativa di una assegnazione superiore.

	2009	2010	2011	2012	2013
FFO Italia (milioni €)	7.485	7.206	6.968	7.082	6.644
Variazione FFO cumulata %		-3,72	-6,90	-5,39	-11,24
FFO Unibg (milioni €)	36,6	36,0	34,7	35,2	32,4**
Variazione FFO cumulata %		-1,64	-5,19	-3,83	-11,48
<b>Quota FFO Unibg (%)</b>	<b>0,500</b>	<b>0,509</b>	<b>0,510</b>	<b>0,516</b>	n.d.
Quota storica (%)	0,486	0,501	0,509	0,499	n.d.
Quota premiale (%)	0,593*	0,547	0,513	0,590	n.d.
di cui quota didattica (%)	1,02	0,94	0,83	0,86	n.d.
di cui quota ricerca (%)	0,25	0,39	0,42	0,44	n.d.
Quota studenti Unibg (%)	0,873	0,875	0,885	0,881	0,889

\* Comprende il riequilibrio, successivamente sospeso con la legge 240/2010.

\*\* Il dato è stimato in termini prudenziali nel bilancio di previsione 2013; l'importo non è stato ancora definito dal MIUR.

Il buon risultato ottenuto può essere ricondotto alla performance del nostro Ateneo nella parte premiale, in particolare nella componente legata ai risultati della ricerca. Per la didattica va ricordato come il Miur abbia deciso, a partire dal 2010, di non considerare le performance negli sbocchi occupazionali (dove il nostro Ateneo è nei primi posti in Italia) e, a partire dal 2011, di introdurre un coefficiente correttivo che favorisce le regioni italiane con basso valore aggiunto.

Complessivamente il nostro Ateneo ha guadagnato l'1,6% del finanziamento complessivo (da 0,50 a 0,516%) e ciò non si è tradotto in un significativo incremento di FFO per via del taglio nel finanziamento complessivo nazionale.

Anche la quota degli studenti è in crescita; il nostro Ateneo intercetta lo 0,89% degli studenti italiani contro lo 0,87% di quattro anni fa.

L'incremento dell'FFO nel 2012, rispetto al 2011, è riconducibile al finanziamento straordinario riferito al Piano per gli associati, il cui impegno monetario è previsto al termine delle abilitazioni scientifiche nazionali, presumibilmente nel corso del 2014. In altri termini, la parte di FFO ad esso riconducibile è da ritenersi già vincolata. Al netto di tale finanziamento straordinario, anche l'FFO del 2012 ha subito una riduzione rispetto all'anno precedente.

Il nostro Ateneo, nonostante il suo storico e documentato sottofinanziamento nel sistema italiano, ha saputo far fronte ai tagli statali senza mettere in discussione alcune linee di indirizzo strategico.

In particolare:

- Una sempre maggiore vocazione all'internazionalizzazione, con il pieno successo dei corsi di laurea magistrale in lingua inglese e l'apertura internazionale su più fronti dell'Ateneo. Una performance via via crescente nella parte premiale dell'FFO, parte che è prevista dalla legge attuale sempre in aumento nei prossimi anni.
- Il crescente investimento nella ricerca, con gli incentivi per i vincitori di PRIN e il Progetto Italy, comprendente Assegni di ricerca (34 nel corso del 2013), grants per visiting professor e finanziamento dei cosiddetti "Progetti di Ateneo".
- La conclusione della prima fase del Progetto di Teaching Quality Program con la previsione di incentivi per i Corsi che hanno raggiunto i parametri di merito fissati dal Senato Accademico e dal Consiglio di Amministrazione.
- Una sempre maggiore attenzione ai servizi agli studenti, in particolare nell'anno in corso l'investimento per migliorare la raggiungibilità dei Campus.
- L'avvio di Progetti Speciali, quali quelli con la Graduate School of Design di Harvard e con le Università di Linz e Nizhny-novgorod.
- Un rapporto intenso con gli interlocutori territoriali nella condivisione, anche sotto il profilo economico, di molte delle iniziative dell'Ateneo, tra cui quelle sopra menzionate.
- L'avvio di una politica di Fund Raising con la costituzione di un Comitato di Garanzia e la destinazione dei proventi a studenti meritevoli (Top Ten Program).

Il budget 2014 è redatto, per la prima volta, secondo la logica della competenza economico-patrimoniale con un nuovo schema assimilabile a quello del conto economico; tale nuova modalità si differenzia significativamente da quello precedente che aveva natura finanziaria.

Ritengo però utile in questa relazione introduttiva, come per gli anni precedenti, riclassificare le previsioni sulla base delle seguenti componenti:

- 1) La componente “caratteristica” costituita dalle entrate e dalle uscite continuative, le prime non vincolate;
- 2) La componente “continuativa vincolata” nella quale le entrate, anche di provenienza pubblica, sono associate a precisi stanziamenti di spesa. Questa voce, aggiunta a quella di cui al punto 1) costituisce la componente continuativa del bilancio (si veda la tabella riassuntiva);
- 3) La componente “non continuativa” costituita da entrate e uscite con carattere di non ripetibilità e normalmente associate a singole iniziative e progetti.

La componente caratteristica era opportuno che esprimesse, fintanto che il bilancio si presentava in termini finanziari, un avanzo capace di sostenere con fondi propri investimenti strutturali o iniziative particolari; così è stato negli ultimi anni nei quali l’Ateneo si è avviato al completamento della propria dotazione infrastrutturale. Nella nuova configurazione un significato analogo è rappresentato dall’iscrizione della posta riferita agli ammortamenti, che rappresentano un costo, ma non hanno una manifestazione finanziaria.

Malgrado il calo dell’FFO, anche per il 2012 l’avanzo ottenuto ha consentito di mantenere sui valori storici il finanziamento all’attività di ricerca dei Dipartimenti. La speranza è che questo possa avvenire anche per l’anno in corso, una volta noti i valori di FFO.

Lo scenario precedentemente tratteggiato e le previsioni per i prossimi anni, inducono a politiche di estrema attenzione ai costi; occorre infatti considerare che la voce più consistente, costituita dal costo del lavoro, è influenzata da dinamiche che solo in minima parte sono definibili nell’ambito dell’autonomia dell’Ateneo e nel breve periodo.

Vi è poi la valutazione di come l’Ateneo possa operare sul lato dei ricavi, sia per quanto attiene la componente caratteristica sia con riferimento alle altre componenti.

Per la prima, se non si vuole intervenire sulla contribuzione studentesca che per l'anno accademico 2013-14 è stata congelata sui valori nominali dell'anno precedente, ciò può essere ottenuto in due modi: 1) attraverso l'incremento del numero di studenti per i corsi già attivati, in particolare con riferimento alle lauree magistrali e ai corsi internazionali; 2) con la possibilità di un'offerta formativa nuova e dedicata a fasce particolari della popolazione (iscrizioni a corsi singoli, pacchetti ad hoc, ecc.).

A breve prenderà avvio anche la seconda fase del Teaching Quality Program - TQP con un ripensamento dell'offerta formativa, e l'obiettivo di innalzare ulteriormente il servizio offerto agli studenti. In particolare l'Ufficio Orientamento, congiuntamente al Servizio Diritto allo studio, alla Segreteria Studenti e ai rappresentanti degli studenti, stanno valutando un programma di servizi nuovi per il prossimo anno accademico.

Prima di entrare nello specifico dei singoli gruppi di voci si riporta un bilancio sintetico delle entrate e delle uscite dell'Ateneo nel periodo 2009-2012, la previsione assestata per il 2013 e il budget per il 2014.

Bilancio di sintesi valori in €	2009	2010	2011	2012	Previsione assestata 2013	Budget 2014
Totale entrate di tipo continuativo	61.658.121 *	59.185.945	61.092.419	61.015.353	57.989.651	56.982.000
Totale entrate di tipo non continuativo	9.934.358	13.540.812	10.597.797	24.218.567 **	14.934.921	11.750.000
Avanzo applicato	1.691.500	3.652.360	4.746.379	8.452.703	7.013.016	0
<b>Totale entrate</b>	<b>73.283.979</b>	<b>76.379.117</b>	<b>76.436.595</b>	<b>93.686.623</b>	<b>79.937.588</b>	<b>68.732.000</b>
Totale spese di tipo continuativo	60.737.754 *	56.991.153	54.513.293	56.725.140	58.560.745	56.702.324
Totale spese di tipo non continuativo	10.408.806	17.130.873	15.131.390	27.764.801	21.376.843	12.029.676
<b>Totale spese</b>	<b>71.146.560</b>	<b>74.122.026</b>	<b>69.644.683</b>	<b>84.489.941</b>	<b>79.937.588</b>	<b>68.732.000</b>
<b>Avanzo al 31/12 competenza</b>	<b>2.137.419</b>	<b>2.257.091</b>	<b>6.791.912</b>	<b>9.196.682</b>	-	-
<b>di cui da applicare</b>	<b>1.636.203</b>	<b>1.330.712</b>	<b>4.139.209</b>	<b>5.180.066</b>	-	-

\* Comprende un trasferimento regionale per 3,7 mln di euro per l'edilizia una tantum

\*\* Comprende il riversamento con partita di giro, per 8,3 mln di euro, del saldo di cassa dei conti intestati ai Dipartimenti e Facoltà chiusi con il passaggio al bilancio unico di Ateneo.

Come si può notare le entrate di tipo continuativo sono sempre superiori alle spese di tipo continuativo. La differenza può consentire nuovi investimenti così come il miglioramento della posizione finanziaria dell'Ateneo nei confronti dell'indebitamento, parametro che dal 2012 è oggetto di valutazione e contenimento da parte del Miur ai fini della programmazione del personale.

L'avanzo di gestione è una disponibilità derivante da economie e rientra di norma nell'avanzo applicato per l'anno successivo. Questo in coerenza con il principio di prudenza, al fine di avere una garanzia a fronte di entrate future solo previste e spese future in gran parte certe.

### **LA COMPONENTE CARATTERISTICA DEL BILANCIO DI ATENEO**

Come già evidenziato questa componente è rappresentata dalle entrate continuative non vincolate (cioè prive di un vincolo di destinazione) e dalle uscite continuative.

#### **Entrate non vincolate e continuative**

Il finanziamento ordinario dello Stato è previsto a legislazione vigente, così come definito da ultimo nella Legge di stabilità 2013, ipotizzando che il nostro Ateneo subisca una riduzione pari a quella media nazionale.

La proposta di legge di Stabilità per l'anno 2014 prevede un'assegnazione incrementale di 150 M/€ al finanziamento ordinario delle Università; se la legge verrà definitivamente approvata in questa versione, potremmo avere un leggero incremento del fondo 2014 rispetto a quello del 2013.

In ogni caso, allo stato attuale, la situazione è di grave incertezza non essendo ancora stato determinato l'FFO del 2013. Per tale ragione si ritiene di mantenere una previsione prudenziale, determinando l'importo per il 2014 a € 33.000.000.

Nel periodo 2006-2014 l'FFO ottenuto o atteso per il nostro Ateneo si può così riassumere:

Anno	FFO Unibg (€)
2006	32.534.076
2007	33.887.894
2008	35.955.693
2009	36.569.180
2010	36.006.581
2011	34.696.366
2012	35.194.477
2013 (budget)	32.400.000
2014 (budget)	33.000.000

Restano da valutare definitivamente gli effetti economici, sia per l'anno 2013 che a maggior ragione per il prossimo anno, del congelamento della contribuzione studentesca deciso nell'aprile del 2013, in un contesto nazionale di riduzione del numero di studenti.

In una logica di prudenza, comunque, il complesso delle entrate continuative non vincolate per il 2014 è stato definito in 51,693 milioni di euro; inferiori a tale limite sono state ricondotte anche le previsioni riguardanti le uscite continuative non coperte da entrate specifiche pari per il 2014 a 50,572 milioni di euro.

### **Uscite non vincolate e continuative**

Il bilancio in approvazione, stante le premesse sul finanziamento ordinario dello Stato, trova il suo equilibrio in virtù di una attenta revisione della spesa e del suo contenimento ai diversi livelli.

Occorre però sottolineare alcune scelte che hanno guidato la predisposizione del bilancio con l'obiettivo di salvaguardare le attività di didattica e ricerca che qualificano l'Ateneo.

- **Lo stanziamento per l'attività didattica ai corsi di laurea triennale e magistrale** è stato mantenuto al livello del 2013 pari a 3,4 M€ al fine di permettere:
  - Il consolidamento dei Corsi di studio ed il loro ripensamento, anche in relazione alla dimensione internazionale che dovrebbe essere rafforzata. Occorre considerare che nel 2013 è stato approvato un progetto per la seconda fase del percorso di internazionalizzazione con risorse dedicate allo sviluppo dei Corsi erogati in lingua inglese;
  - Viene mantenuto uno stanziamento per l'incentivazione dei Corsi di studio che conseguiranno gli obiettivi previsti dal "Teaching Quality Program" (TQP).

In ogni caso sarà necessario procedere nella razionalizzazione dell'offerta formativa con:

- Un ulteriore contenimento degli insegnamenti a contratto, soprattutto nei corsi che prevedono già l'attivazione di un numero elevato di CFU;
  - Un contenimento dei corsi opzionali, anche tenuto conto dei singoli corsi di laurea e del numero di studenti.
- **Lo stanziamento per l'attività di ricerca dei Dipartimenti** è consolidato a circa 1 M/€ come per il 2013. Nel 2014, si procederà alla valutazione dell'attività di ricerca riferita all'anno 2013 ed alla determinazione della quota premiale che verrà resa disponibile dal 1° gennaio 2015.

Occorre certamente considerare che, per il XXIX ciclo dei Corsi di Dottorato, è stata chiesta una partecipazione dei Dipartimenti al finanziamento delle borse di studio per un importo complessivo di 0,19 M€.

Con riferimento alle altre principali voci legate alla ricerca:

- **Lo stanziamento complessivo di Ateneo per i Dottorati di Ricerca** è incrementato in relazione alle 27 borse finanziate per il XXIX ciclo, rispetto alle 18 dei precedenti cicli. Tale maggiore impegno è stato possibile grazie alla partecipazione dei Dipartimenti al cofinanziamento ed ai maggiori contributi ricevuti dal MIUR a seguito della complessiva azione dell'Ateneo nell'ambito dei Dottorati di ricerca. L'Ateneo ha previsto inoltre un fondo pari a 0,2 M€ che la Scuola di Dottorato potrà utilizzare per le attività ed il funzionamento dei Corsi.
- **La quota per il finanziamento di assegni di ricerca** è iscritta in bilancio per l'importo di 0,15 mln di euro di fondi di Ateneo a cui si aggiungono 0,1 mln di euro indicati dai Dipartimenti. In ogni caso rimane l'obiettivo di prevedere per gli assegni di ricerca una logica di cofinanziamento con i Dipartimenti di riferimento e con soggetti esterni, secondo il modello proposto nel progetto Italy.
- **La quota di cofinanziamento a progetti di ricerca** per il 2014 è pari a 0,2 mln di euro anche in relazione alla possibile incentivazione di nuovi Prin o progetti finanziati da soggetti esterni.

Per precisa volontà di tutela dei servizi agli studenti e di un livello minimo di finanziamento alla ricerca, all'internazionalizzazione e alle attività ad esse correlate, si vuole porre altresì all'attenzione del Consiglio la scelta, pur in un contesto di forte riduzione dell'FFO, di mantenere su valori storici lo stanziamento per l'attività bibliotecaria, pari a 1 mln di euro, escluso ovviamente il costo del personale dipendente.

**Una valutazione a parte merita il capitolo relativo alle spese per il personale, sia docente sia tecnico amministrativo**

L'evoluzione del personale docente, tecnico amministrativo e dei collaboratori linguistici degli ultimi anni si può così riassumere (dati di fine anno):

Personale Unibg	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014 *
Docenti e ricercatori	294	317	339	338	333	331	331	328	333
Tecnici e amministrativi	188	195	214	211	210	211	212	212	217
Collab. esperti linguistici	18	18	16	16	14	13	12	11	11

\* stante le attuali deliberazioni

Nel seguito, con riferimento al solo personale docente, la situazione degli ultimi posti banditi e delle prese di servizio al 31 dicembre 2013:

	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Bandi I fascia	9	0	0	0	0	0
Bandi II fascia	21	0	0	0	2	0
Bandi Ricercatori	11	0	5	0	0	6
Prese di servizio I fascia				4	3	0
Prese di servizio II fascia				12	5	2
Prese di servizio Ricercatori				10	5	1
Prese di servizio rimanenti al 31.12 I fascia				3	0	0
Prese di servizio rimanenti al 31.12 II fascia				7	2	0
Concorsi in essere al 31.12 Ricercatori				5	0	6

Nel corso del 2013 si sono inoltre collocati in quiescenza o si sono dimissionati 7 tra docenti e ricercatori e 1 ex Lettore.

Per il triennio 2014-16 sono previste 21 cessazioni di personale docente e ricercatore (9 ordinari, 7 associati e 5 ricercatori), rispettivamente 8 nel 2014, 7 nel 2015 e 6 nel 2016.

Nello stesso periodo sono previste due cessazioni di personale tecnico-amministrativo, 1 nel 2015 e l'altra nel 2016. Le limitazioni al turnover recentemente imposte dal Governo fino a tutto il 2015, unitamente alla modesta intensità di turnover nel nostro Ateneo, non lasciano presagire incrementi di personale.

Pur in assenza di nuove assunzioni, la nostra Università, avendo un personale mediamente di contenuta anzianità, non può contare su economie derivanti dal turnover, fatto che è viceversa ben presente in molte Università italiane. Questo elemento, in assenza di un riscontro nelle politiche di finanziamento da parte dello Stato, è motivo di forte preoccupazione e di vincolo per la futura programmazione.

Nel corso 2013 si è avviato un nuovo percorso di programmazione del personale, pur nei limiti sopra esposti.

Nei bilanci per il periodo 2012-2014 è prevista una spesa sostanzialmente invariata rispetto a quella del 2010-2011, intorno ai 33 milioni di euro; ciò anche in virtù del vigente blocco stipendiale. E' evidente tuttavia la crescita rispetto al 2006 (anno con un importo di FFO molto vicino a quello previsto per gli anni 2013-2014), dove la medesima spesa era di poco superiore ai 24 milioni di euro.

Anno	Spesa per il personale (€)	FFO Unibg (€)
2006	24.186.987	32.534.076
2007	26.352.546	33.887.894
2008	29.597.282	35.955.693
2009	31.410.983	36.569.180
2010	33.030.640	36.006.581
2011	32.935.101	34.696.366
2012	32.687.164	35.194.477
2013 (budget)	32.100.000 *	32.400.000
2014 (budget)	32.785.462	33.000.000

\* Stima dell'importo a consuntivo 2013

In sintesi, la componente caratteristica del bilancio di Ateneo può essere così riassunta:

Bilancio componente caratteristica valori in €	2009	2010	2011	2012	previsione assestata 2013	budget 2014
Entrate non vincolate e continuative	51.915.903	<b>52.977.553</b>	<b>53.745.143</b>	<b>55.299.382</b>	<b>51.471.000</b>	<b>51.693.000</b>
di cui FFO	36.569.180	36.006.581	34.696.366	35.509.779	32.400.000	33.000.000
Uscite continuative non coperte da contributi specifici	<b>49.552.890</b>	<b>50.656.466</b>	<b>48.537.564</b>	<b>49.251.462</b>	<b>50.950.894</b>	<b>50.571.624</b>
di cui spese per il personale	31.410.983	33.030.640	32.935.101	32.687.164	33.260.462	32.785.462
di cui altre spese	18.141.907	17.625.826	15.602.463	16.564.298	17.690.432	17.786.162
<b>Risultato della componente caratteristica</b>	<b>2.363.013</b>	<b>2.321.087</b>	<b>5.207.579</b>	<b>6.047.920</b>	<b>520.106</b>	<b>1.121.376</b>

Appare evidente come nel triennio 2009-2011 si sia proceduto a un contenimento significativo di tutte le spese diverse da quelle per il personale, passate dai 18,1 mln di € del 2009 ai 15,6 mln di euro per il 2011. A partire dal 2013 la spesa ha ripreso a crescere per tendere di nuovo nel 2014 verso i livelli raggiunti nel 2009.

Aggiungendo le componenti continuative vincolate e le componenti non continuative si ottiene il seguente bilancio di sintesi:

<b>Bilancio sintetico per componenti valori in €</b>	<b>consuntivo 2009</b>	<b>consuntivo 2010</b>	<b>consuntivo 2011</b>	<b>consuntivo 2012</b>	<b>previsione assestata 2013</b>	<b>budget 2014</b>
Entrate non vincolate e continuative	51.915.903	52.977.553	53.745.143	55.299.382	51.471.000	51.693.000
Uscite continuative non coperte da contributi specifici	49.552.890	50.656.466	48.537.564	49.251.462	50.950.894	50.571.624
<b>Risultato della componente caratteristica</b>	<b>2.363.013</b>	<b>2.321.087</b>	<b>5.207.579</b>	<b>6.047.920</b>	<b>520.106</b>	<b>1.121.376</b>
Entrate vincolate continuative	9.742.218	6.208.392	7.347.276	5.715.971	6.518.651	5.289.000
Uscite vincolate e continuative	11.184.864	6.334.687	5.975.729	7.473.678	7.609.851	6.130.700
<b>Risultato delle componenti continuative vincolate</b>	<b>-1.442.646</b>	<b>-126.295</b>	<b>1.371.547</b>	<b>-1.757.707</b>	<b>-1.091.200</b>	<b>-841.700</b>
Entrate di tipo non continuativo	9.934.358	13.540.812	10.597.797	24.218.567	14.934.921	11.750.000
Uscite di tipo non continuativo	10.408.806	17.130.873	15.131.390	27.764.801	21.376.843	12.029.676
<b>Risultato della componente non continuativa</b>	<b>-474.448</b>	<b>-3.590.061</b>	<b>-4.533.593</b>	<b>-3.546.235</b>	<b>-6.441.922</b>	<b>-279.676</b>
<b>AVANZO APPLICATO</b>	<b>1.691.500</b>	<b>3.652.360</b>	<b>4.746.379</b>	<b>8.452.703</b>	<b>7.013.016</b>	<b>0</b>
<b>Risultato complessivo al 31.12</b>	<b>2.137.419</b>	<b>2.257.091</b>	<b>6.791.912</b>	<b>9.196.681</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

**L'indebitamento complessivo dell'Ateneo e gli immobili di proprietà**

L'indebitamento consolidato dell'Università degli Studi di Bergamo verso il sistema bancario è correlato alle acquisizioni infrastrutturali avvenute nel tempo.

Nello specifico l'indebitamento può essere in carico direttamente all'Università o alla società Ateneo Bergamo SpA, posseduta per oltre il 99% dall'Università stessa.

Nel seguito, viene riportato nella tabella il debito al 31 dicembre di ogni anno nel periodo 2005-2013 e le previsioni per il biennio 2014-2016. Viene inoltre indicata la dotazione di proprietà (sono esclusi parcheggi, aree verdi e simili) e il valore del debito per unità di proprietà.

Anno (31.12)	Debito di Unibg (€)	Debito Ateneo BG (€)	Debito verso banche aggregato (€)	Spazi (m2) in proprietà	Debito aggregato per m2 (€)
<b>2005</b>	1.800.000	9.974.851	<b>11.774.851</b>	25.054	<b>470</b>
<b>2006</b>	1.600.000	11.132.144	<b>12.732.144</b>	27.163	<b>469</b>
<b>2007</b>	13.400.000	11.323.700	<b>24.723.700</b>	33.011	<b>749</b>
<b>2008</b>	12.827.639	10.191.381	<b>23.019.020</b>	39.499	<b>583</b>
<b>2009</b>	12.237.568	9.049.737	<b>21.287.305</b>	39.499	<b>539</b>
<b>2010</b>	11.628.944	7.898.860	<b>19.527.804</b>	40.610	<b>481</b>
<b>2011</b>	11.000.885	12.738.450	<b>23.739.335</b>	43.610	<b>544</b>
<b>2012</b>	10.352.466	9.068.489	<b>19.420.955</b>	43.610	<b>445</b>
<b>2013</b>	9.682.719	7.888.091	<b>17.570.810</b>	43.610	<b>403</b>
<b>2014</b>	8.990.631	6.595.117	<b>15.585.748</b>	43.610	<b>357</b>
<b>2015</b>	8.475.137	5.769.740	<b>14.244.877</b>	48.610	<b>293</b>
<b>2016</b>	7.959.643	4.934.121	<b>12.893.764</b>	48.610	<b>265</b>

L'incremento degli spazi di proprietà nel quadriennio 2010-12 si riferisce all'acquisizione di un edificio presso il Km rosso di Stezzano (2010) e all'acquisizione dell'edificio ex Centrale Enel presso il polo di Dalmine (2011). L'incremento previsto a partire dal 2015 si riferisce al completamento del 2° lotto dell'ex collegio Baroni in via Pignolo (Bergamo).

Il debito complessivo è in deciso calo. Con la conclusione dell'anno in corso si ritorna su valori inferiori a quelli del 2007, malgrado l'incremento di 10.000 metri quadri di spazi (+32%) di proprietà. Nel periodo 2009-2013 si è inoltre proceduto alla riduzione del prestito di tesoreria a favore di Ateneo Bergamo, da 7.000.000 agli attuali 3.000.000 ed è prevista l'estinzione nei prossimi anni.

### **Il costo delle componenti immobiliari**

E' opportuno innanzitutto analizzare il dato relativo agli affitti che comprende sia gli immobili di terzi in locazione, sia gli immobili di proprietà di Ateneo Bergamo in uso all'Università e per i quali quest'ultima versa alla società controllata un canone.

Costi immobiliari (mgl €)	consuntivo 2009	consuntivo 2010	consuntivo 2011	consuntivo 2012	previsione asestata 2013	budget 2014
<b>Affitti</b>	<b>2.035</b>	<b>2.182</b>	<b>2.129</b>	<b>2.281</b>	<b>2.300</b>	<b>2.250</b>
<b>di cui ad Ateneo Bergamo</b>	<b>1.255</b>	<b>1.438</b>	<b>1.457</b>	<b>1.717</b>	<b>1.719</b>	<b>1.691</b>
Bergamo via S. Bernardino	82	85	85	89	89	89
Bergamo via Moroni	260	254	258	266	266	266
Bergamo Km Rosso	0	178	180	170	184	184
Dalmine via Marconi	264	266	269	278	278	278
Dalmine via Einstein	305	307	312	322	310	282
Dalmine Laboratori via Galvani	344	348	353	362	362	362
Dalmine Edificio via Galvani	0	0	0	230	230	230
<b>di cui a terzi</b>	<b>780</b>	<b>744</b>	<b>672</b>	<b>564</b>	<b>581</b>	<b>559</b>
<b>Superficie (m2)</b>	<b>18.429</b>	<b>18.429</b>	<b>18.429</b>	<b>18.429</b>	<b>18.429</b>	<b>18.429</b>
<b>al Comune di Bergamo</b>	<b>335</b>	<b>324</b>	<b>325</b>	<b>332</b>	<b>347</b>	<b>325</b>
Bergamo S. Agostino	200	200	200	200	222	200
Bergamo via Salvecchio	95	110	110	117	110	110
Bergamo Piazza Vecchia	40	14	15	15	15	15
<b>a Servitec (aule e laboratori Dalmine)</b>	<b>182</b>	<b>171</b>	<b>179</b>	<b>109</b>	<b>109</b>	<b>109</b>
<b>ad altri</b>	<b>263</b>	<b>249</b>	<b>168</b>	<b>123</b>	<b>125</b>	<b>125</b>
Bergamo via Arena	100	100	25	0	0	0
Bergamo via Tassis	130	103	97	107	109	109
Bergamo via S. Tomaso	15	0	0	0	0	0
Bergamo Piazza Verzeri	16	16	16	16	16	16
Treviglio Aule	0	28	30	0	0	0
Bruxelles Lombardia	2	2	0	0	0	0

La superficie immobiliare in affitto (la parte di Ateneo Bergamo è di proprietà dell'Università) è costante negli anni e subirà un incremento nel 2015 a completamento dei lavori di ristrutturazione della Chiesa di S. Agostino da adibire ad Aula Magna dell'Università. Per questi, l'Università ha già provveduto allo stanziamento finanziario in conto anticipo sull'affitto futuro. Per tale ragione nel 2015 la nuova superficie in affitto non comporterà oneri di cassa aggiuntivi per l'Università.

Nella tabella che segue si riassume l'onere per la complessiva gestione degli immobili di proprietà dell'Università (sia direttamente, sia attraverso la società Ateneo Bergamo) e di quelli in locazione.

Si fa presente quanto segue:

- le voci riportate comprendono gli oneri connessi con la sola gestione ordinaria;
- la situazione per gli affitti è sostanzialmente a regime dal momento che l'edificio ex Centrale Enel presso il polo di Dalmine ha esplicitato nel 2012 i suoi effetti lungo tutto l'anno;
- tra gli affitti e i costi di gestione sono compresi anche quelli per l'uso della "Casa dell'Arciprete", per essa, nel 2009, è stato stipulato un contratto decennale di usufrutto con pagamento anticipato dell'intero canone.

Costi immobiliari (€)	consuntivo 2009	consuntivo 2010	consuntivo 2011	consuntivo 2012	previsione asestata 2013	budget 2014
Pulizia, portierato (compreso vestiario)	1.854.379	1.876.139	1.970.856	1.953.280	2.051.000	2.113.000
Manutenzione e servizio prevenzione e protezione	1.299.765	1.318.706	1.322.689	1.565.889	1.677.900	1.704.000
Energia elettrica, acqua e gas	1.154.167	1.118.658	1.089.026	1.370.000	1.380.000	1.375.000
Affitti (vedi dettaglio sopra)	2.035.546	2.182.206	2.129.164	2.281.002	2.300.000	2.250.000
Oneri finanziari	605.677	563.058	530.636	512.282	516.000	470.000
Rimborso di prestiti	390.071	408.624	628.059	648.419	670.000	693.000 *
Noleggio arredi e attrezzature	342.213	203.641	111.200	57.329	43.000	40.000
Funzionamento laboratori	64.500	45.000	40.000	69.165	35.000	50.000
<b>Totale immobili nella gestione caratteristica</b>	<b>7.746.318</b>	<b>7.716.032</b>	<b>7.821.630</b>	<b>8.457.366</b>	<b>8.672.900</b>	<b>8.695.000</b>
<b>Totale uscite caratteristiche diverse dal personale</b>	<b>18.141.907</b>	<b>17.625.826</b>	<b>15.602.463</b>	<b>16.564.298</b>	<b>17.690.432</b>	<b>17.786.162 **</b>
<b>% delle uscite caratteristiche al servizio della gestione immobiliare</b>	<b>42,7</b>	<b>43,8</b>	<b>50,1</b>	<b>51,1</b>	<b>49</b>	<b>48,9</b>
Metri quadri di proprietà diretta e indiretta	39.499	40.610	40.610	43.610	43.610	43.610
Metri quadri in affitto da terzi	18.429	18.429	18.429	18.429	18.429	18.429

\* Nel budget 2014 è stata inserita la spesa per il rimborso di prestiti ai soli fini del confronto ma non costituisce costo di esercizio.

\*\* In tale voce è ricompresa la quota degli ammortamenti, stimata in € 1.645.000, non inserita negli anni precedenti perché caratterizzati dalla contabilità finanziaria.

### **L'Università degli Studi di Bergamo in sintesi**

Valori in mln di Euro	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014*
Personale	24,2	26,4	29,6	31,4	33	32,9	32,7	32,1	32,8
Real Estate (finanziari, operativi in uso)	6,7	6,8	7,5	7,7	7,7	7,8	8,5	8,7	8,7
Altri costi continuativi caratteristici	10	10,1	10,8	10,4	9,9	7,8	8,1	9	9,1
<b>Totale costi caratteristici Unibg</b>	<b>40,9</b>	<b>43,3</b>	<b>47,9</b>	<b>49,5</b>	<b>50,6</b>	<b>48,5</b>	<b>49,3</b>	<b>49,8</b>	<b>50,6</b>
<b>Fondo di finanziamento ordinario dello Stato (FFO)</b>	<b>32,5</b>	<b>33,9</b>	<b>36</b>	<b>36,6</b>	<b>36</b>	<b>34,7</b>	<b>35,5</b>	<b>32,4</b>	<b>33</b>
<b>% FFO sul totale dei costi caratteristici</b>	<b>0,80</b>	<b>0,78</b>	<b>0,75</b>	<b>0,74</b>	<b>0,71</b>	<b>0,71</b>	<b>0,72</b>	<b>0,65</b>	<b>0,65</b>

Numero di studenti (al 31 luglio)	14.217	14.892	15.226	15.415	15.775	15.683	15.423	15.196	15.200
<b>Costo caratteristico per studente</b>	<b>2.875</b>	<b>2.902</b>	<b>3.143</b>	<b>3.215</b>	<b>3.211</b>	<b>3.095</b>	<b>3.193</b>	<b>3.277</b>	<b>3.327</b>
Metri quadri di proprietà diretta e indiretta	27.163	33.011	39.499	39.499	40.610	40.610	43.610	43.610	43.610
Metri quadri in affitto da terzi	13.129	14.349	17.629	18.429	18.429	18.429	18.429	18.429	18.429
<b>Costo Real Estate al metro quadro</b>	<b>166</b>	<b>143</b>	<b>131</b>	<b>134</b>	<b>131</b>	<b>132</b>	<b>136</b>	<b>140</b>	<b>140</b>
<b>Metri quadro per studente</b>	<b>2,8</b>	<b>3,2</b>	<b>3,8</b>	<b>3,8</b>	<b>3,7</b>	<b>3,8</b>	<b>4</b>	<b>4,1</b>	<b>4,1</b>

\*stima

### 1.3 PROGRAMMI ED OBIETTIVI DELL'ATENEO PER IL TRIENNIO 2014-2016

La programmazione economico finanziaria si accompagna ad una definizione dei programmi e degli obiettivi che l'Ateneo intende perseguire nel corso del triennio 2014/16, con riferimento alle tre missioni fondamentali: ricerca e innovazione, istruzione universitaria e servizi istituzionali e generali. L'individuazione degli obiettivi è il frutto di un lavoro di programmazione interna che è stato svolto con il coinvolgimento delle strutture didattiche e di ricerca, dei Prorettori delegati e dei Responsabili dei Servizi tecnico-amministrativi. Tale individuazione di programmi e obiettivi prefigura, almeno in parte, i contenuti della programmazione che l'Ateneo dovrà predisporre in attuazione dell'art. 1 ter del D.L. 31.1.2005, n. 7, convertito nella Legge 31.5.2005, n. 43 e disciplinata dal D.M. 15.10.2013, n. 827 "Linee generali di indirizzo della programmazione delle Università per il triennio 2013/15". Gli obiettivi individuati sono coerenti con quelli individuati dal citato decreto, con particolare riferimento alla promozione della qualità del sistema universitario che prevede:

- azioni di orientamento in ingresso, in itinere e in uscita dal percorso di studi ai fini della riduzione della dispersione studentesca e del collocamento nel mercato del lavoro;
- dematerializzazione dei processi amministrativi per i servizi agli studenti;
- reclutamento di studiosi e docenti attivi all'estero;
- attrazione di studenti stranieri;
- potenziamento dell'offerta formativa relativa ai corsi in lingua straniera;
- potenziamento della mobilità a sostegno dei periodi di studio e tirocinio all'estero degli studenti.

I programmi e gli obiettivi qui individuati, con i relativi indicatori, verranno utilizzati anche per la redazione del Piano della performance di cui all'art. 10 del D.lgs. 27.10.2009, n. 150.

<b>MISSIONE: RICERCA E INNOVAZIONE</b>					
<b>PROGRA MMA</b>	<b>OBIETTIVI</b>	<b>INDICATORI</b>	<b>TARGET 2013- 2015</b>	<b>TARGET 2014- 2016</b>	
<b>Ricerca scientifica e tecnologica di base</b>	sviluppo attività di ricerca	numero pubblicazioni D&R strutturati	indicatore non previsto	> 1.000 (media annuale pubblicazione su ultimo triennio) > 3 (n. pubblicazioni annue /n. D&R anno)	
		numero progetti presentati su bandi competitivi nazionali	indicatore non previsto	> 25 (media annuale progetti presentati su ultimo triennio)	
		numero progetti PRIN presentati	indicatore non previsto	> 30 (media progetti presentati per bando)	
		numero progetti PRIN valutati positivamente	indicatore non previsto	> 10 (media per bando)	
		finanziamenti ottenuti da bandi competitivi nazionali per progetti di ricerca (esclusi c/terzi, contributi e FdA) (finanziamenti riferiti all'anno di iscrizione in bilancio)	indicatore non previsto	> € 1.200.000 (media annuale su ultimo triennio)	
	internazionalizzazione dell'attività di ricerca	numero di progetti presentati su programmi europei	≥ 25	>25	
		finanziamenti ottenuti da bandi competitivi internazionali	indicatore non previsto	> € 700.000 (media annuale su ultimo triennio)	
		numero di visiting professor/researcher presso l'Ateneo	≥ 30 mesi uomo/anno	> 50 n. visiting	
	<b>Ricerca scientifica e tecnologica applicata</b>	incremento prodotti nell'ambito della ricerca applicata	importo annuo di commissioni o contributi ricevuti da soggetti esterni	≥ € 2.500.000	> € 2.500.000
			numero di brevetti e spin-off	≥ 5	> 5 (numero medio annuo di brevetti pubblicati e spin-off attivi)

MISSIONE: ISTRUZIONE UNIVERSITARIA				
PROGRA MMA	OBIETTIVI	INDICATORI	TARGET 2013- 2015	TARGET 2014- 2016
Sistema universitario e formazione post universitaria	internazionalizzazione dei corsi di studio	numero dei corsi di laurea magistrale in lingua inglese	3	5
		numero di insegnamenti in lingua straniera (inglese)	70	> 100
		numero di studenti immatricolati ai corsi di laurea magistrale in lingua inglese	> 60	> 100
		numero di studenti stranieri iscritti ai corsi di studio di vario livello (esclusi i dottorati)/numero totale degli studenti iscritti	> 4,5%	≥ 5%
		numero di tirocini e stage internazionali svolti	≥ 80	≥ 80
		numero di studenti stranieri in mobilità in entrata (programma Erasmus o periodo di studio in Italia)	≥ 100	> 110
		numero di studenti in mobilità in uscita (programma Erasmus o programmi di studio all'estero)	> 230	> 250
	incremento della qualità dei corsi di laurea e di laurea magistrale	orario facile: numero di giornate settimanali di impegno didattico per gli studenti	3/4 gg	4 gg
		solidità dei corsi: % di ore di didattica coperte da docenti di ruolo	≥ 50%	≥ 80%
		comfort formativo dello studente: sdoppiamento degli insegnamenti numerosi	numerosità massima insegnamenti: - corso laurea triennale 225 - corso laurea magistrale 110	numerosità massima insegnamenti: - corso laurea triennale 225 - corso laurea magistrale 110
		studenti laureati in corso/totale studenti laureati	≥ 50%	≥ 50%
	incremento attrattività dell'Ateneo relativamente agli studenti	potenziamento rapporto università/sistema scolastico	indicatore non previsto	coinvolgimento di almeno 15 istituti scolastici
		numero di immatricolati (al I anno dei corsi di laurea triennale o al I anno dei corsi di laurea magistrale)	≥ 4.000	> 4.000

PROGRA MMA	OBIETTIVI	INDICATORI	TARGET 2013- 2015	TARGET 2014- 2016
Sistema universitario e formazione post universitaria	incremento attrattività dell'Ateneo relativamente agli studenti	numero di studenti immatricolati a lauree magistrali provenienti da altri Atenei/numero totale di studenti iscritti a lauree magistrali	≥ 20%	> 25%
		numero di studenti fuori sede (provenienti da altre province)/numero totale di studenti	≥ 30%	> 30%
	attrattività dell'offerta formativa post laurea	numero di corsi attivati (che superano la soglia minima di iscritti)/numero di corsi programmati	> 70%	> 70%
		numero di stage post laurea/numero studenti laureati	≥ 10%	≥ 10%
		numero di studenti dei corsi post laurea	≥ 250	> 250
	Diritto allo studio	rispetto pari opportunità	numero di studenti disabili assistiti dal preposto ufficio/numero di studenti disabili iscritti	≥ 80%
miglioramento qualità servizi agli studenti		realizzazione nuova sala ristorante e linea self-service della mensa di via dei Caniana	entro 2014	entro 2014
		sostituzione arredo della mensa della residenza di via Garibaldi	indicatore non previsto	entro giugno 2014
		disponibilità aula studio c/o edificio mensa del polo umanistico	indicatore non previsto	disponibile da gennaio 2014
		predisposizione modalità telematica di accettazione del servizio abitativo e di documentazione degli adempimenti richiesti per i vincitori del concorso per le residenze universitarie	indicatore non previsto	entro settembre 2014
		potenziamento linee di trasporto per collegamento stazione FS e sedi universitarie	indicatore non previsto	3 corse aggiuntive giornaliere (mattina) da stazione FS con uniche fermate presso sede di via dei Caniana e a stazione autolinee di Dalmine; corsa giornaliera dedicata da stazione FS di Verdello a Dalmine
		progettazione e avvio di uno sportello telematico per rispondere alle esigenze di residenzialità degli studenti	indicatore non previsto	a regime nel 2015

PROGRAMMA	OBIETTIVI	INDICATORI	TARGET 2013-2015	TARGET 2014-2016
Diritto allo studio	piano di comunicazione diffusa per gli studenti	- attivazione sportello informativo di accoglienza degli immatricolati; - utilizzo dei social media; - messaging per studenti; - magazine on-line; - riorganizzazione sito web	indicatore non previsto	entro settembre 2014
	interventi di sostegno finanziario agli studenti	numero di borse erogate/numero degli aventi diritto	100%	100%
		numero di integrazioni alle borse di mobilità internazionale erogate/numero richieste di integrazione alle borse di mobilità internazionale	> 70%	100%
		contributo economico per abbonamento con bus ATB	indicatore non previsto	abbonamento annuale scontato del 10%
massimizzazione utilizzo residenze universitarie	tasso di occupazione dei posti (n. posti letto*n. giorni di piena occupazione/n. posti disponibili*n. giorni apertura residenze)	> 85%	> 85%	

### MISSIONE: SERVIZI ISTITUZIONALI E GENERALI

PROGRAMMA	OBIETTIVI	INDICATORI	TARGET 2013-2015	TARGET 2014-2016
Indirizzo politico	mantenimento degli equilibri di bilancio	risultato conto consuntivo/bilancio d'esercizio	avanzo	avanzo/utile
		gestione liquidità, riscossioni, pagamenti	entro l'obiettivo di fabbisogno e senza anticipazioni di cassa	entro l'obiettivo di fabbisogno e senza anticipazioni di cassa
	contenimento dei costi della struttura logistico-immobiliare	costo della struttura logistico-immobiliare/mq delle sedi disponibili	≤ € 135 (media dell'ultimo triennio)	≤ € 135 (media dell'ultimo triennio)
	valutazione delle attività di Ateneo	soddisfazione espressa dagli studenti relativamente alla didattica: % di studenti frequentanti che ha risposto positivamente alla domanda "sono complessivamente soddisfatto di come è stato svolto questo insegnamento"	> 85%	> 85%

PROGRA MMA	OBIETTIVI	INDICATORI	TARGET 2013- 2015	TARGET 2014- 2016	
Indirizzo politico	valutazione delle attività di Ateneo	finanziamento assegnato ai Dipartimenti per l'attività di ricerca a seguito della valutazione/totale dei finanziamenti assegnati dall'Ateneo ai Dipartimenti per l'attività di ricerca (incluse risorse del progetto ITALY)	≥ 50%	> 55%	
		finanziamento premiale ai Dipartimenti per attività didattica con riferimento agli obiettivi del TQP	indicatore non previsto	almeno il 10% del finanziamento alla didattica	
		grado di raggiungimento degli obiettivi indicati nel Piano della Performance	≥ 80%	> 80%	
	trasparenza	tempistica aggiornamento piano triennale anticorruzione	approvazione del piano entro i termini di legge	entro il 31.01.2014	
		tempistica aggiornamento programma triennale per la trasparenza e l'integrità	indicatore non previsto	entro il 31.01.2014	
		dati e informazioni da pubblicare nel sito istituzionale	pubblicazione dei dati entro i termini di legge	costante monitoraggio e aggiornamento della bacheca "Amministrazione trasparente"	
	Servizi e affari generali per le amministrazioni	revisione dell'assetto organizzativo della struttura amministrativa	tempistica di realizzazione degli interventi per la revisione dell'assetto organizzativo della struttura amministrativa	indicatore non previsto	entro agosto 2014
		sviluppo della digitalizzazione e informatizzazione dei servizi di Ateneo	nuovo applicativo Placement	indicatore non previsto	entro giugno 2014
			voto elettronico per le elezioni studentesche	indicatore non previsto	verifica fattibilità entro marzo 2014.
nuovo applicativo University Planner			indicatore non previsto	entro inizio 2015	
popolamento nuovo applicativo U-GOV per la didattica			indicatore non previsto	per programmazione didattica a.a. 2015/2016	
messa a regime software per sviluppo di un ambiente unico per la ricerca bibliografica			indicatore non previsto	entro 2014	
implementazione modulo integrato in ESSE3 per domanda borse di studio			indicatore non previsto	entro a.a. 2014/2015	

PROGRA MMA	OBIETTIVI	INDICATORI	TARGET 2013- 2015	TARGET 2014- 2016
Servizi e affari generali per le amministrazioni	adozione della contabilità economico-patrimoniale	gestione contabilità economico-patrimoniale	da 1.1.2014	avvio nel 2014
		approvazione bilancio di esercizio 2014	entro 30 aprile 2015	entro 30 aprile 2015
		riclassificazione del conto consuntivo 2013 ai fini della predisposizione dello stato patrimoniale iniziale (1.1.2014)	indicatore non previsto	entro settembre 2014
	realizzazione di nuovi spazi e adeguamento sedi	% avanzamento lavori relativi al complesso Baroni	100% entro il 2015	100% entro il 2015
		acquisizione dal Comune di Bergamo dell'ex Chiesa di S. Agostino ad uso Aula Magna dell'Ateneo	entro 2014	entro 2015
		manutenzione edificio di via dei Caniana: sistemazione facciata e aree esterne	indicatore non previsto	entro 2014
	contenimento dei tempi di intervento per la manutenzione	numero medio di giorni per l'avvio dell'intervento dalla segnalazione del problema	< 3 gg	< 3 gg

### **Missione Ricerca e Innovazione**

Con riferimento al settore Ricerca ed innovazione, sono distinguibili due distinti programmi, connessi rispettivamente con la ricerca scientifica e tecnologica di base e con la ricerca applicata. In relazione alla ricerca scientifica di base, la scelta degli indicatori deve tener conto del periodo eccezionale in cui le Università si trovano ad operare. La partecipazione a progetti PRIN e FIRB è sempre stata considerata una misura della proattività di un Ateneo nel campo della ricerca di base, ma l'attuale inaffidabilità sia dei tempi di pubblicazione che dei finanziamenti relativi a questi bandi rende poco significativi indicatori assoluti (quali il numero di partecipanti su un triennio, il finanziamento complessivo ottenuto, ecc) e spinge a considerare indicatori di tipo relativo (il numero di partecipanti medio per bando, il finanziamento relativo all'entità del bando, ecc.).

Importanti sono inoltre le partecipazioni a progetti di grande respiro a finanziamento nazionale e/o regionale (Smart Cities, ecc.) che oltre a creare un'importante rete di collaborazioni con industrie di grande rilievo, che diviene facilmente spendibile su una varietà di bandi anche internazionali, permettono di intercettare fondi per la ricerca di entità considerevole.

Relativamente alla ricerca internazionale, è da notare come l'Ateneo abbia incrementato consistentemente la partecipazione ai bandi di ricerca europei e ciò anche grazie ai numerosi accordi internazionali stipulati, che consentono l'attuazione di collaborazioni con prestigiose realtà della ricerca internazionale.

Meno complessa risulta la scelta di indicatori rilevanti nel campo della ricerca applicata, benché la situazione di crisi del mercato produttivo debba essere considerata quando vengono fissati target di tipo finanziario.

Resta infine da rilevare l'entità del continuo finanziamento alla ricerca da parte dell'Ateneo, attraverso una distribuzione di fondi ai Dipartimenti basata su indicatori incentivanti e premiali, che hanno contribuito all'incremento degli indicatori nazionali di performance, e al finanziamento di progetti speciali per la ricerca (ITALY®) dove la distribuzione dei finanziamenti viene gestita anche sulla base delle valutazioni di performance dei singoli ricercatori.

### **Missione Istruzione universitaria**

Gli obiettivi strategici del programma "Sistema universitario e formazione post universitaria" insistono in tre ambiti – internazionalizzazione, qualificazione e attrattività dei percorsi formativi – che sono parte fondamentale del progetto denominato Teaching Quality Program 2013/15 (TQP), deliberato in via definitiva nella riunione del Senato Accademico del 28/2/2013. Tale progetto cura infatti i seguenti fattori:

- l'internazionalizzazione della didattica, al fine di inserire stabilmente Unibg nella rete delle migliori università internazionali;
- la qualificazione dei corsi di studio per quanto concerne l'erogazione della didattica in sé, la sua organizzazione (semplificazione delle procedure e della logistica e miglior impiego delle strutture esistenti) e la sua fruizione da parte degli studenti;
- l'attrattività dell'offerta formativa nel complesso, in particolare verso gli studenti provenienti da altre province, regioni e nazioni.

In questi ambiti il TQP intende favorire azioni di medio periodo e consolidare tendenze che avranno effetto per tutto il triennio 2014-16.

Lo sviluppo dell'internazionalizzazione dei percorsi formativi si misura sia dal punto di vista della programmazione, sia da quello della fruizione. Indicatori di avanzamento del tasso di internazionalizzazione della didattica sul piano della programmazione sono l'incremento degli insegnamenti erogati in lingua straniera (soprattutto in lingua inglese) e l'aumento dei corsi di laurea magistrale integralmente erogati in lingua inglese. Sul piano della fruizione si considerano rilevanti gli indici relativi a:

- rapporto fra numero di studenti stranieri iscritti ai corsi di studio e numero totale di studenti iscritti;
- numero di studenti in mobilità, sia in entrata (studenti stranieri in Unibg con programmi Erasmus o per altri periodi di studio), sia in uscita (studenti Unibg che seguono programmi Erasmus o altri programmi di studio all'estero);
- numero di tirocini e stage internazionali;
- numero di studenti iscritti ai corsi di laurea magistrale erogati in lingua inglese.

Indici qualitativi rilevanti per i percorsi formativi saranno valutabili in base al mantenimento di livelli elevati di target per quanto riguarda la solidità dei corsi di studio (determinata dal rapporto tra le ore di didattica erogate dai docenti di ruolo afferenti ai corsi di studio nel compito didattico istituzionale e le ore di didattica impartite sotto forma di affidamento o contratto esterno) e al consolidamento della continuità per gli studenti nell'ambito dell'orario delle lezioni, con riferimento sia all'impegno nell'arco della giornata, sia al numero di giorni della settimana su cui sono distribuite le attività didattiche. Un fattore di incremento qualitativo sarà determinato dal miglioramento del numero degli studenti laureati in corso sul totale degli studenti laureati.

L'attrattività dei corsi di studio verrà misurata in particolare in base all'incremento degli iscritti alle lauree magistrali che hanno conseguito la laurea triennale in Atenei diversi da Unibg e alla riduzione del divario percentuale fra iscritti alle lauree triennali e iscritti alle lauree magistrali.

I miglioramenti nelle performance di singoli indicatori si verificheranno anche dalla capacità dei soggetti interessati (Consigli di corso di studio, Dipartimenti) di realizzare progetti didattici speciali a carattere innovativo, finalizzati al miglioramento dei servizi resi agli studenti e connessi all'offerta formativa, nonché progetti per l'impiego efficace degli strumenti e dei centri di servizio alla didattica di cui l'Ateneo già dispone (piattaforme @learning, Centro linguistico, Centro di italiano per stranieri).

Un obiettivo specifico riguarda inoltre l'attrattività dell'offerta formativa post laurea, finalizzato da una parte all'incremento assoluto degli studenti iscritti e dall'altra all'incremento dei corsi che soddisfano la condizione imprescindibile della soglia minima di iscritti, in modo da migliorare il rapporto percentuale fra corsi attivati e corsi programmati.

### **Missione Servizi istituzionali e generali**

Si individuano i seguenti obiettivi da perseguire nel periodo preso in esame:

- Mantenimento degli equilibri di bilancio e contenimento dei costi della struttura logistico-immobiliare.

È un obiettivo che è sempre stato al centro dell'attenzione nella gestione dell'Ateneo; nel difficile contesto economico che sta attraversando il Paese e con esso il sistema universitario, si dovrà porre ancora maggiore attenzione al governo dei flussi di entrata e di spesa al fine di evitare che si generino situazioni di squilibrio economico-finanziario. Dovranno quindi essere monitorati i parametri di bilancio, nonché quelli connessi al costo del personale e dell'indebitamento, così come determinati dal D.lgs. 49/2012. Connesso a tale obiettivo vi è anche quello relativo alla gestione della struttura logistica ed immobiliare che da un punto di vista economico assorbe una notevole quantità di risorse, motivo per cui già dall'anno 2010 l'Ateneo si è posto l'obiettivo di contenerne i costi di mantenimento. Le voci di spesa interessate al mantenimento delle strutture si riferiscono a: acquisto di beni di consumo, fitto locali e noleggio arredi e attrezzature, utenze e assicurazioni, pulizie, portierato e servizi tecnici ausiliari, manutenzione e riparazioni immobili, impianti arredi e attrezzature, servizi informatici.

➤ Valutazione delle attività di Ateneo.

Negli ultimi anni gli interventi normativi rivolti a riformare il sistema universitario e a contenere i costi della pubblica amministrazione hanno posto particolare attenzione alla valutazione e alla valorizzazione del merito. Il nostro Ateneo ha messo al centro della propria azione la valutazione estendendone l'applicazione anche alle attività per cui non è espressamente previsto un obbligo normativo.

Sono stati infatti adottati dei sistemi di valutazione, volti a premiare il merito, per la distribuzione dei fondi di Ateneo, con riferimento sia ai fondi per la ricerca, sia a quelli per la didattica. Come previsto dalla norme vigenti, anche l'erogazione della retribuzione di risultato è commisurata alla valutazione circa il conseguimento degli obiettivi inseriti nel Piano della performance.

➤ Trasparenza.

L'obiettivo riassume gli adempimenti normativi principali in materia di trasparenza, intesa come accessibilità totale da parte dell'intera collettività a tutte le informazioni pubbliche. Il concetto di trasparenza è anche strettamente connesso a quello di prevenzione della corruzione, così come definito dal D.lgs. 190/2012. Nel prossimo anno dovrà essere aggiornato il programma della trasparenza e dell'integrità, nonché il piano di prevenzione della corruzione. Ai due documenti si accompagna l'attività, che sta assumendo un peso sempre maggiore, relativa alla pubblicazione dei dati e delle informazioni sul sito istituzionale secondo le modalità previste dal D.lgs. 33/2013.

➤ Revisione dell'assetto organizzativo della struttura amministrativa.

Nella seconda metà del 2013 è stata avviata una fase di revisione dell'organizzazione interna dei servizi tecnico-amministrativi finalizzata a meglio conseguire gli obiettivi strategici individuati dagli Organi di Ateneo, in una fase di limitazione dei finanziamenti e delle possibilità di assunzione. La proposta è sottoposta all'approvazione del Consiglio di Amministrazione e successivamente si avvieranno le fasi attuative a cura del Direttore Generale. Il riassetto complessivo dovrebbe concludersi entro l'estate 2014.

➤ Sviluppo della digitalizzazione e informatizzazione dei servizi di Ateneo.

Con deliberazione del 8 ottobre 2013 il Consiglio di Amministrazione ha approvato il piano di sviluppo dei servizi informatici dell'Ateneo per il biennio 2014/2015. Si provvederà pertanto a dare attuazione alle indicazioni contenute nel piano e all'acquisizione e implementazione degli applicativi di alcune procedure.

➤ Adozione della contabilità economico-patrimoniale.

A seguito dell'entrata in vigore della L. 240/2010 e dei vari decreti attuativi in materia di contabilità, per tutte le università è obbligatorio adottare un sistema di contabilità economico-patrimoniale a partire dal 1 gennaio 2014. L'Università di Bergamo si pone l'obiettivo di rendere pienamente operativo il nuovo sistema di contabilità, che prevede tra gli altri anche la riclassificazione del conto consuntivo 2013 al fine di predisporre lo stato patrimoniale iniziale (1.1.2014).

➤ Realizzazione di nuovi spazi e adeguamento sedi.

Si prevede la prosecuzione dei lavori per la realizzazione del nuovo edificio presso il complesso ex Collegio Baroni, la cui conclusione è prevista entro la fine del 2015. Nel corso del 2013 è stato perfezionato l'accordo con il Comune di Bergamo per la trasformazione dell'ex Chiesa di S. Agostino in aula magna dell'Università. I lavori saranno gestiti dal Comune di Bergamo ed è prevista la consegna all'Università nel 2015.

Nel piano triennale delle opere pubbliche 2014/2016 è altresì previsto un intervento di sistemazione delle facciate e aree esterne dell'edificio di via dei Caniana.

➤ Contenimento dei tempi di intervento per la manutenzione.

A tale obiettivo è sempre stata destinata una particolare attenzione da parte dell'Ateneo, al fine di mantenere le strutture in buono stato di conservazione, riducendo al minimo i disagi per il cattivo funzionamento delle strutture e degli impianti. Si ritiene di confermare anche per l'anno 2014 dell'attuale tempistica di intervento.