



Università degli Studi di Bergamo

**BILANCIO DI PREVISIONE
2015
RELAZIONE INTRODUTTIVA**

INDICE

1. RELAZIONE INTRODUTTIVA	
1.1 Lo scenario nazionale	pag. 2
1.2 Il budget di Ateneo per l'anno 2015	pag. 4
1.3 Il piano degli investimenti	pag. 17
1.4 Programmi ed obiettivi dell'Ateneo per il triennio 2015/2017.....	pag. 19

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, malgrado la flessione degli ultimi anni, 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. La legge finanziaria per l’anno 2014 ha previsto per un solo anno il ristoro di 150 milioni di euro; ciò ha consentito all’anno che si sta per concludere un’assegnazione complessiva leggermente superiore a quella dell’anno precedente, sebbene sui livelli minimi degli ultimi anni.

Anche la legge di Stabilità per l’esercizio 2015 contiene una riassegnazione capace di portare una modesta flessione per gli anni a venire del Fondo Ordinario e questo dovrebbe consentire agli Atenei una migliore programmazione delle attività.

La seguente tabella riassume il finanziamento ordinario dello Stato al sistema universitario italiano nel periodo 2009-2015.

	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015*
FFO Italia (milioni €)	7.485	7.206	6.969	7.083	6.698	6.751	6.699
Variazione FFO % rispetto all’anno precedente		-3,7	-3,3	1,6	-5,4	0,8	-0,8
Variazione FFO cumulata %		-3,7	-6,9	-5,4	-10,5	-9,8	-10,5
FFO per abitante (€)	125	119	115	116	108	112	109

* Compreso lo stanziamento aggiuntivo di 150 milioni previsto dalla proposta di legge di Stabilità 2015 - Fonte Miur e MEF

La riduzione nominale del finanziamento è, in termini cumulativi, pari al 6,9% al termine del primo biennio e al 10,5% alla fine del 2015. Una riduzione che, in termini reali, considerando quindi l’inflazione, risulta 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. Impressiona il calo dei professori ordinari che dal 2009 a oggi sono scesi da

circa 17 mila a 12,5 mila, una riduzione del 37%. La crescita dei professori associati nel 2014 è dovuta in gran parte al completamento del Piano Straordinario 2011-2013.

In generale l'emorragia del personale docente e ricercatore non è ancora conclusa se si pensa che il turnover anche per il prossimo anno sarà, a livello nazionale, pari al 50%. Il numero di ricercatori, anche considerando il tempo determinato, è del tutto insufficiente e squilibrato rispetto al numero di soggetti che ottengono ogni anno in Italia il titolo di dottore di ricerca, orientativamente intorno alle 10 mila unità.

Università statali	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Personale Docente e Ricercatore	58.716	55.940	54.953	54.239	53.342	52.041
Variazione % anno precedente		-4,7	-1,7	-1,3	-1,65	-2,4
Variazione % cumulata dal 2009		-4,7	-6,4	-7,6	-9,2	-11,3
di cui ordinari	17.165	15.162	14.524	13.833	13.219	12.513
di cui associati	16.858	16.229	15.884	15.435	15.106	15.789
di cui ricercatori	24.275	23.801	23.485	23.180	22.683	21.157
di cui ricercatori a tempo determinato	408	732	1.045	1.770	2.316	2.566
altre figure assimilate	10	16	15	21	18	16
PTA & Collaboratori ed esperti linguistici	61.873	58.966	57.459	55.810	55.932	n.a.
Variazione % anno precedente		-4,7	-2,6	-2,9	0,2	
Variazione % cumulata dal 2009		-4,7	-7,1	-9,8	-9,6	
Totale personale Università statale	120.589	114.906	112.412	110.049	109.274	n.a.
Variazione % cumulata		-4,7	-6,8	-8,7	-9,4	

Fonte: dati Miur al 31.12 di ogni anno. Per il 2014 il dato disponibile si riferisce al 8 novembre 2014.

La situazione in capo ai singoli Atenei presenta significative differenze sia per la componente di finanziamento ancora storica, sia per le novità introdotte nel 2014 e relative ai costi standard per studente e alla premialità. I costi standard determinano una porzione (crescente negli anni futuri) di fondi che dipende essenzialmente dal numero di studenti regolari divisi per tipologia di corso. La premialità, cresciuta quest'anno fino al 18% del totale dell'FFO (dal 13% del 2013), è legata in gran parte ai risultati della VQR condotta dall'Anvur e relativa all'attività di ricerca dei singoli Atenei nel periodo 2004-2010. Per la prima volta tra i parametri di premialità, oltre alla ricerca, troviamo sia le politiche di reclutamento sia l'internazionalizzazione, quest'anno misurata con l'attività dei progetti Erasmus. Dal prossimo anno la VQR verrà rinnovata e aggiornata al periodo 2011-2014; con buona probabilità questo processo avrà un impatto già a partire dall'FFO per l'anno 2016. Per l'anno 2014 ogni Ateneo non potrà comunque vedersi ridurre l'FFO di oltre il 3,5% rispetto all'anno precedente. Nessun limite è invece stato posto alle variazioni positive.

Queste innovazioni sono da salutarsi positivamente, soprattutto per il nostro Ateneo che si trova storicamente sotto finanziato. Al tempo stesso, però, occorre mantenere un profilo virtuoso sia nelle politiche di reclutamento sia nelle performance didattiche e di ricerca.

1.2. IL BUDGET DI ATENEO PER L'ANNO 2015

In considerazione della situazione nazionale delineata, anche la nostra Università negli ultimi anni si è vista ridurre il contributo ordinario dello Stato. Tale contrazione si è rivelata tuttavia inferiore a quella media nazionale, come risulta dalla tabella seguente per il periodo 2009-2013; per l'anno 2014 il MIUR non ha ancora provveduto alla definizione del FFO e l'importo indicato nel bilancio 2014 è stato stimato in termini prudenziali con l'aspettativa di una assegnazione ben superiore.

	2009	2010	2011	2012	2013	2014
FFO Italia (milioni €)	7.485	7.206	6.969	7.083	6.698	6.751
Variazione FFO cumulata %		-3,7	-6,9	-5,4	-10,5	-9,8
FFO Unibg (milioni €)	36,6	36,0	34,7	35,5	35,3	33,0*
Variazione FFO cumulata %		-1,6	-5,2	-3,0	-3,6	n.a.
Quota FFO Unibg (%)	0,489	0,50	0,498	0,501	0,527	n.a.
Quota studenti Unibg (%)	0,873	0,875	0,885	0,881	0,887	0,907

* Il dato è stimato in termini prudenziali nel bilancio di previsione 2014; l'importo non è stato ancora definito dal MIUR.

Il buon risultato ottenuto fino al 2013 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 quote di finanziamento fino a quasi raggiungere lo 0,53% del totale dallo 0,49% del 2009. Si ricorda che uno 0,01% vale circa 650.000 euro all'anno di maggiori finanziamenti a parità di FFO. Per il 2014, oltre alla componente premiale, si farà sentire il primo impatto dei costi standard e si prevede di crescere ulteriormente in termini di rappresentatività sul sistema. Inoltre, la completa attuazione dei costi standard unita alla crescita delle immatricolazioni del nostro Ateneo per l'anno accademico 2014-15 potranno essere forieri di ulteriori miglioramenti nei prossimi anni.

E' opportuno precisare che questi risultati sono il migliore riscontro agli indirizzi strategici e alle politiche intraprese dal nostro Ateneo negli ultimi anni e in continuità con la nostra tradizione. In particolare:

- Una sempre maggiore vocazione all'internazionalizzazione, con il pieno successo dei corsi di laurea magistrale in lingua inglese, che annoverano circa il 20% dei nostri iscritti e l'apertura internazionale su più fronti dell'Ateneo.
- Il crescente investimento nella ricerca, con la nuova edizione del Progetto Italy 2015/16, comprendente assegni di ricerca per i giovani ricercatori (sono previsti 34 assegni nel 2015 e nel 2016 contro i 24 del biennio precedente), grants per visiting professor and scholar.
- La prosecuzione 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 si sottolinea il successo dell'accordo con ATB per l'utilizzo del servizio pubblico locale con l'introduzione di un abbonamento flat di € 200 per tutti gli studenti. Questo ha portato quasi a una triplicazione degli abbonamenti. Si lavorerà nel prossimo anno per estendere l'agevolazione anche al trasporto ferroviario.
- L'avvio di Iniziative di Eccellenza, quali quelle con la Graduate School of Design di Harvard, con le Università di Linz e Nizhny-novgorod , con la Fairleigh-Dickinson University in USA, con il Max Planck Institute di Berlino.
- 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 del programma Top Ten Student che prevede l'esenzione dalla contribuzione studentesca per i migliori immatricolati ed iscritti sulla base di criteri di merito e che si rivolge a ben il 10% dei nostri studenti, garantito s'intende il diritto allo studio.

Come per gli anni precedenti, ritengo utile in questa relazione introduttiva proporre una riclassificazione delle 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.

Per una corretta politica di bilancio è opportuno che la componente caratteristica esprima un differenziale positivo rappresentativo della capacità di sostenere con fondi propri gli investimenti strutturali e i progetti strategici. Così è stato negli ultimi anni nei quali l’Ateneo ha molto investito nella propria dotazione infrastrutturale; tale modalità dovrà caratterizzare anche la prospettiva futura in relazione ad un nuovo piano di investimenti di cui si parlerà in seguito.

Il risultato ottenuto alla chiusura del consuntivo 2013 ha consentito di mantenere sui valori storici il finanziamento all’attività di ricerca dei Dipartimenti e di investire significative risorse in accordi internazionali di formazione, scambio e ricerca.

In ogni caso lo scenario generale del Paese, induce a proseguire nella politica di 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.

Tuttavia si avverte l’esigenza di avviare una fase più espansiva collegata però a specifiche azioni che possono rappresentare elementi di sviluppo e di crescita dell’Ateneo così come indicati nei programmi “UniBg International” e “UniBg 20.20” che gli Organi di Ateneo hanno approvato nel corso del 2014.

Vi è poi la valutazione di come l’Ateneo possa operare sul lato dei ricavi.

Per quanto concerne la componente caratteristica, si possono fare le seguenti considerazioni:

- a) sul fronte della contribuzione studentesca si ritiene di dover procedere ad una riduzione dei valori nominali in maniera differenziata e proporzionale per le fasce di reddito inferiori a quella massima. A tale intervento si aggiunge il programma di esenzioni legate al merito previste dal Top Ten Program nella versione aggiornata rispetto a quella per l’aa 2014-15;
- b) l’intervento di riduzione della contribuzione e una tendenza maggiormente espansiva della spesa collegata ad iniziative di eccellenza deve trovare il proprio finanziamento nell’incremento del

Fondo di Finanziamento Ordinario puntando sulla progressiva introduzione del costo standard per studente e della quota premiale collegata alla valutazione.

A tal fine diventano ancora più importanti le seguenti azioni:

- contenimento dei costi ordinari di gestione;
- conseguimento degli obiettivi previsti dal Teaching Quality Program;
- sviluppo ed incremento della capacità di ricerca e dell'acquisizione di finanziamenti su specifici progetti di eccellenza che possano migliorare la valutazione effettuata dall'ANVUR.

Anche la programmazione dello sviluppo dell'offerta formativa, attualmente in fase di progettazione, dovrà seguire criteri coerenti con l'obiettivo, nel rispetto dei requisiti posti dall'Anvur, di migliorare la performance dell'Ateneo ai fini dell'ottenimento di una maggiore quota di finanziamento da parte dello Stato che possa, nel tempo, colmare il sotto finanziamento ancora esistente.

Prima di entrare nello specifico dei singoli gruppi di voci si riporta un bilancio sintetico delle entrate e delle uscite dell'Ateneo nel periodo 2009-2013, la previsione per il 2014 (che risulta molto prudentiale in virtù delle dinamiche di spesa registrate e delle previsioni sull'FFO per l'anno in corso) e il budget per il 2015.

Come si può notare le entrate di tipo continuativo sono di norma 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 di fronte a entrate future solo previste e a spese future in gran parte certe.

Il dato per l'anno 2014, una volta definito, presumibilmente determinerà un avanzo di competenza non molto distante da quello dell'anno precedente. Il budget per il 2015 è, viceversa, come di prassi previsto in condizioni di pareggio, sempre secondo logiche di prudenza.

Bilancio di sintesi valori in €	2009	2010	2011	2012	2013	Budget 2014	Budget 2015
Totale entrate di tipo continuativo	61.658.121 *	59.185.945	61.092.419	61.015.353	60.443.031	56.982.000	59.564.800
Totale entrate di tipo non continuativo	9.934.358	13.540.812	10.597.797	24.218.567 **	8.868.278	11.750.000	12.753.800
Avanzo applicato	1.691.500	3.652.360	4.746.379	8.452.703	7.883.016	0	0
Totale entrate	73.283.979	76.379.117	76.436.595	93.686.623	77.194.325	68.732.000	72.318.600
Totale spese di tipo continuativo	60.737.754 *	56.991.153	54.513.293	56.725.140	62.228.868	56.709.324	58.818.900
Totale spese di tipo non continuativo	10.408.806	17.130.873	15.131.390	27.764.801	8.190.513	12.022.676	13.499.700
Totale spese	71.146.560	74.122.026	69.644.683	84.489.941	70.419.381	68.732.000	72.318.600
Avanzo al 31/12 competenza	2.137.419	2.257.091	6.791.912	9.196.682	6.774.944	0	0

* 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.

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 in misura analoga a quanto assegnato nell'anno 2013; occorre infatti sottolineare che alla data di redazione del bilancio non è ancora noto l'importo del fondo assegnato per l'anno 2014. Il riferimento, nella previsione all'importo assegnato nel 2013, è giustificato dalle seguenti considerazioni:

- lo stanziamento complessivo nel bilancio dello Stato per il Fondo di Finanziamento Ordinario delle Università dovrebbe attestarsi nel 2015 nel medesimo importo del 2013 e del 2014 considerato che il disegno di legge di stabilità per l'anno 2015 prevede come detto una

integrazione di 150 milioni di euro a compensazione del corrispondente taglio previsto dalle precedenti leggi finanziarie;

- l'introduzione, come precedentemente accennato, del costo standard e l'innalzamento della quota oggetto di valutazione dovrebbe, come già verificato in passato, favorire il nostro Ateneo che non dovrebbe subire decurtazioni ma, verosimilmente, una tendenza all'incremento.

Nel periodo 2009-2015 l'FFO ottenuto o atteso per il nostro Ateneo si può così riassumere:

Anno	FFO Unibg (€)
2009	36.569.180
2010	36.006.581
2011	34.696.366
2012	35.194.477
2013	35.315.431
2014 (budget)	33.000.000
2015 (budget)	35.000.000

In una logica di prudenza, comunque, il complesso delle entrate continuative non vincolate per il 2015 è stato definito in 54,28 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 2015 a 52,748 milioni di euro.

Uscite non vincolate e continuative

Il bilancio in approvazione, come precedentemente sottolineato, trova il suo equilibrio in virtù di una attenta revisione della spesa ordinaria di gestione, ma anche di una espansione delle risorse destinate allo sviluppo di azioni connesse con i servizi agli studenti e la promozione di iniziative di eccellenza nell'ambito della didattica e della ricerca.

Di seguito si dà conto delle principali azioni finanziate.

➤ **Attività didattica per offerta formativa**

Sono previste le seguenti azioni finanziate con risorse di Ateneo:

- saldo attività didattica a.a. 2014/15, 2,5 M€;
- acconto attività didattica a.a. 2015/16, 0,9 M€;
- incentivo TQP ed azioni nell'ambito del programma di sviluppo "UniBg 20.20", 0,34 M€;

- progetto per rinforzo linguistico da parte del CCL, 0,12 M€;
- orientamento, disabilità e “UniBg international”, 0,4 M€.

Il totale dello stanziamento risulta pari a 4,26 M€; l’incremento rispetto al 2014, è di 0,6 mln di euro in relazione alle attività connesse con “Progetto di rinforzo linguistico”, le azioni nell’ambito del programma “UniBg 20.20” ed ai servizi di supporto al progetto “UniBg international”.

➤ **Attività di ricerca**

Sono previste le seguenti azioni finanziate con risorse di Ateneo:

- assegnazione ai dipartimenti per l’attività di ricerca, 1 M€;
- borse e funzionamento dottorato di ricerca, 0,8 M€;
- accordi con Harvard e Max Planck 2015, 0,4 M€;
- progetto Italy 2015, 0,7 M€;
- fondo per il finanziamento di progetti di collaborazione con prestigiose istituzioni di ricerca internazionale, 0,6 M€.

Il totale dello stanziamento risulta pari a 3,5 M€.

L’assegnazione ai Dipartimenti per l’attività di ricerca è stata mantenuta nello stesso importo previsto nell’anno 2014 e con la modalità individuata dagli Organi di Ateneo.

Rispetto al 2014 lo stanziamento è aumentato di 1,1 M€ in relazione alle borse di dottorato di ricerca (integralmente finanziate con risorse di Ateneo senza il contributo dei Dipartimenti) e al fondo per il finanziamento di iniziative di collaborazione con prestigiose istituzioni di ricerca internazionali.

➤ **Servizi per gli studenti**

E’ stato previsto uno stanziamento aggiuntivo pari a 0,7 M€ in relazione ai seguenti interventi:

- maggior costo degli interventi sul trasporto urbano per incremento numero degli abbonamenti ed estensione al trasporto ferroviario;
- finanziamento per borse extra UE per studenti e laureati;
- progetti accoglienza matricole, comunicazione diffusa e residenzialità studentesca;
- incremento delle esenzioni per la nuova modalità del “Top Ten Student Program”.

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	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Docenti e ricercatori	338	333	331	331	326	322	323
Tecnici e amministrativi	211	210	211	212	212	212	219
Collab. esperti linguistici	16	14	13	12	11	11	11

Nel seguito, con riferimento al solo personale docente, la situazione degli ultimi posti banditi e delle prese di servizio al 31 dicembre 2014:

	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Bandi I fascia	0	0	0	0	0	2
Bandi II fascia	0	0	0	2	0	30
Bandi Ricercatori	0	5	0	0	6	1
Prese di servizio I fascia			4	3	0	2
Prese di servizio II fascia			12	5	2	20
Prese di servizio Ricercatori			10	5	1	6
Prese di servizio rimanenti al 31.12 I fascia			3	0	0	0
Prese di servizio rimanenti al 31.12 II fascia			7	2	0	10
Concorsi in essere al 31.12			5	0	6	11

Come si può notare, nel corso del 2014, è ripresa una dinamica più normale per quanto concerne i bandi di reclutamento. Questi, infatti, negli anni precedenti erano stati di fatto esauriti dalla programmazione svolta nel 2008 e dai blocchi o riduzioni del turnover imposti dai Governi per gli anni successivi. Va detto altresì che nel 2014 ci si è avvalsi del Piano straordinario Associati 2011-2013 non ripetibile negli anni a venire.

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 23 cessazioni di personale docente e ricercatore (9 ordinari, 7 associati e 5 ricercatori), rispettivamente 10 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.

Inoltre, 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.

Ne consegue che nei bilanci per il periodo 2012-2015 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.

Anno	Spesa per il personale (€)	FFO Unibg (€)
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	32.417.278	35.315.431
2014 (budget)	32.785.462 *	33.000.000
2015 (budget)	32.418.400	35.000.000

*dato di bilancio preventivo che dovrebbe portare a un consuntivo non superiore a 31.300.000

Tutto ciò premesso, si riporta di seguito il bilancio di sintesi per il periodo 2009-2015:

Bilancio sintetico per componenti valori in €	consuntivo 2009	consuntivo 2010	consuntivo 2011	consuntivo 2012	consuntivo 2013	budget 2014	budget 2015
Entrate non vincolate e continuative	51.915.903	52.977.553	53.745.143	55.299.382	55.076.739	51.693.000	54.280.000
Uscite continuative non coperte da contributi specifici	50.102.890	51.506.466	49.187.564	49.851.462	53.281.812	51.078.624	52.748.100
Risultato della componente caratteristica	1.813.013	1.471.087	4.557.579	5.447.920	1.794.927	614.376	1.531.900
Entrate vincolate continuative	9.742.218	6.208.392	7.347.276	5.715.971	5.366.292	5.289.000	5.284.800
Uscite vincolate e continuative	10.634.864	5.484.687	5.325.729	6.873.678	8.947.056	5.630.700	6.070.800
Risultato delle componenti continuative vincolate	-892.646	723.705	2.021.547	-1.157.707	-3.580.764	-341.700	-786.000
Entrate di tipo non continuativo	9.934.358	13.540.812	10.597.797	24.218.567	8.868.278	11.750.000	12.753.800
Uscite di tipo non continuativo	10.408.806	17.130.873	15.131.390	27.764.801	8.190.513	12.022.676	13.499.700
Risultato della componente non continuativa	-474.448	-3.590.061	-4.533.593	-3.546.234	677.765	-272.676	-745.900
AVANZO APPLICATO	1.691.500	3.652.360	4.746.379	8.452.703	7.883.016		
Risultato complessivo al 31.12	2.137.419	2.257.091	6.791.912	9.196.682	6.774.944	0	0

* Spesa finanziata per 2,6 milioni di euro con applicazione dell'avanzo.

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 medesima.

Nel seguito, viene riportato nella tabella il debito al 31 dicembre di ogni anno nel periodo 2009-2014 e le previsioni per il triennio 2015-2017. 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 (€)
2009	12.237.568	9.049.737	21.287.305	39.499	539
2010	11.628.944	7.898.860	19.527.804	40.610	481
2011	11.000.885	12.738.450	23.739.335	43.610	544
2012	10.352.466	9.068.489	19.420.955	43.610	445
2013	9.682.719	7.888.091	17.570.810	43.610	403
2014	8.990.631	3.197.210	12.187.841	43.610	279
2015	8.475.137	2.479.379	10.954.516	43.610	251
2016	7.935.126	1.756.893	9.692.019	48.610	199
2017	7.369.430	1.387.860	8.757.290	48.610	180

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 significativo previsto a partire dal 2016 si riferisce al completamento del 2° lotto dell'ex collegio Baroni in via Pignolo (Bergamo) che risulta già finanziato dall'Ateneo.

Il debito complessivo è in deciso calo. Nel corso del 2014 si è provveduto alla sottoscrizione di un aumento di capitale sociale di Ateneo Bergamo SpA finalizzato alla riduzione dell'indebitamento attraverso l'estinzione anticipata di un mutuo contratto dalla Società con UBI Banca Popolare di Bergamo SpA.

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 2.500.000 ed è prevista l'estinzione nei prossimi anni.

Nel periodo 2015-2017 non sono previsti nuovi mutui in quanto il piano degli investimenti sarà molto presumibilmente sostenuto con l'autofinanziamento.

Il costo delle componenti immobiliari in affitto

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.

Affitti (mgl €)	consuntivo 2009	consuntivo 2010	consuntivo 2011	consuntivo 2012	consuntivo 2013	budget 2014	budget 2015
Totale	2.035	2.182	2.129	2.281	2.238	2.250	2.250
di cui ad Ateneo Bergamo	1.255	1.438	1.457	1.717	1.656	1.691	1.691
Bergamo via S. Bernardino	82	85	85	89	89	89	89
Bergamo via Moroni	260	254	258	266	261	266	266
Bergamo Km Rosso	0	178	180	170	193	184	184
Dalmine via Marconi	264	266	269	278	273	278	278
Dalmine via Einstein	305	307	312	322	262	282	282
Dalmine Laboratori via Galvani	344	348	353	362	354	362	362
Dalmine Edificio via Galvani	0	0	0	230	224	230	230
di cui a terzi	780	744	672	564	582	559	559
Superficie (m2)	18.429	18.429	18.429	18.429	18.429	18.429	19.750
al Comune di Bergamo	335	324	325	332	349	325	325
Bergamo S. Agostino	200	200	200	200	224	200	200
Bergamo via Salvecchio	95	110	110	117	110	110	110
Bergamo Piazza Vecchia	40	14	15	15	15	15	15
a Servitec (aule e laboratori Dalmine)	182	171	179	109	105	109	109
ad altri	263	249	168	123	128	125	125
Bergamo via Arena	100	100	25	0	0	0	0
Bergamo via Tassis	130	103	97	107	112	109	109
Bergamo via S. Tomaso	15	0	0	0	0	0	0
Bergamo Piazza Verzeri	16	16	16	16	16	16	16
Treviglio Aule	0	28	30	0	0	0	0
Bruxelles Lombardia	2	2	0	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 e per molti anni a venire la nuova superficie in affitto non comporterà oneri di cassa aggiuntivi per l'Università.

L'Università degli Studi di Bergamo in sintesi

Valori in mln di Euro	2009	2010	2011	2012	2013	2014*	2015*
Personale	31,4	33	32,9	32,7	32,4	32,8	32,4
Real Estate (finanziari, operativi in uso)	7,7	7,7	7,8	8,5	8,5	8,7	8,8
Altri costi continuativi caratteristici	10,9	10,8	8,4	8,7	12,4	9,6	11,5
Totale costi caratteristici Unibg	50,0	51,5	49,1	49,9	53,3	51,1	52,5
Fondo di finanziamento ordinario dello Stato (FFO)	36,6	36,0	34,7	35,5	35,3	33,0	35,0
% FFO sul totale dei costi caratteristici	0,73	0,70	0,71	0,71	0,66	0,65	0,66

Numero di studenti (al 31 luglio)	15.415	15.775	15.683	15.423	15.199	15.115	15.800**
Costo caratteristico per studente	3.250	3.265	3.136	3.232	3.506	3.379	3.338
Metri quadri di proprietà diretta e indiretta	39.499	40.610 ***	40.610	43.610 ***	43.610	43.610	43.610
Metri quadri in affitto da terzi	18.429	18.429	18.429	18.429	18.429	18.429	19.750 ***
Costo Real Estate al metro quadro	133	130	132	137	137	140	139
Metri quadro per studente	3,8	3,7	3,8	4,0	4,1	4,1	4,0

* budget iniziale non aggiornato per il 2014 e budget per il 2015

** stima

*** 2010: Acquisizione edificio Km Rosso

2012: Acquisizione edificio campus Ingegneria

2015: Acquisizione Chiesa S. Agostino per Aula Magna

1.3. IL PIANO DEGLI INVESTIMENTI

Per quanto concerne gli investimenti sono attualmente in corso di realizzazione due importanti interventi che comportano per l'Ateneo una spesa di oltre 15 milioni di Euro.

Si tratta in particolare:

- **del recupero della ex Chiesa di S. Agostino da adibire ad Aula Magna dell'Ateneo** con la realizzazione di uno spazio per attività convegnistica e didattica, della dimensione di oltre 1.000 mq, con 500 posti a sedere;
- **del nuovo edificio situato tra Via Pignolo e Via S. Tomaso in adiacenza al Palazzo Baroni**, che permetterà di accrescere la disponibilità di spazi didattici e per gli studenti per un totale di circa 5.000 mq. Comprenderà 12 aule per complessivi 1100 posti a sedere.

Con la conclusione dei due interventi il Campus umanistico potrà contare su nuove strutture che permetteranno di organizzare meglio l'attività didattica ed i servizi per gli studenti, sia in termini di spazio per lo studio, sia per la ristorazione.

Le opere in corso di realizzazione sono già finanziate nel bilancio degli esercizi precedenti.

Il budget 2015, oltre alla prosecuzione del piano di digitalizzazione dei servizi di Ateneo e di aggiornamento delle apparecchiature informatiche e il rifacimento del sito internet, prevede la realizzazione di due interventi:

- **l'acquisizione di arredi e attrezzature necessarie per l'allestimento degli spazi del nuovo edificio di Via Pignolo/Via S. Tomaso**, per un importo di € 900.000;
- **il restyling delle facciate e dell'area esterna dell'edificio di Via dei Caniana**, per un importo di € 383.000.

Si tratta di opere già finanziate tramite l'utilizzo di una quota dell'utile di bilancio realizzato nell'anno 2013.

Nella prospettiva posta dal programma "Unibg 20.20" che gli Organi di Ateneo hanno approvato nel corrente esercizio, occorre ora prospettare un nuovo piano di investimenti strutturali che accrescano l'offerta di servizi agli studenti e portino a completamento l'acquisizione di spazi possibilmente adiacenti alle sedi universitarie.

E' necessario, infatti, definire gli interventi ritenuti necessari anche per allocare nel bilancio, in modo progressivo, le corrispondenti risorse finanziarie, con l'obiettivo, come già specificato, di non ricorrere a nuovo indebitamento per l'Ateneo.

Di seguito si indicano in estrema sintesi gli interventi che possono entrare nel nuovo piano di investimenti strutturali:

Realizzazione di una residenza universitaria integrata con un impianto sportivo/ricreativo

E' un'opera già programmata dagli Organi di Ateneo, nell'ambito del protocollo d'intesa con il Comune di Bergamo, per la destinazione dell'area di Largo Barozzi.

E' attualmente in corso un confronto con il Comune di Bergamo in relazione al previsto insediamento nell'area dell'Accademia della Guardia di Finanza.

In ogni caso l'iniziativa rappresenta una priorità per l'Ateneo sia per migliorare il servizio abitativo per gli studenti, sia per sviluppare il progetto di internazionalizzazione.

Si prevede la realizzazione di circa 12-16.000 mq per un investimento a carico dell'Ateneo stimabile nell'intorno dei 15 milioni di Euro.

Recupero del Chiostro piccolo di S. Agostino

A conclusione delle opere in corso che riguardano la ex Chiesa, dopo il recupero delle Casermette avvenuto nel corso del 2013, rimane il Chiostro piccolo come intervento che porterà a compimento il recupero del Complesso di S. Agostino.

La realizzazione dell'opera richiede un accordo con il Comune di Bergamo, proprietario del Complesso e quindi dell'edificio in parola.

Il recupero permetterebbe di dare un assetto più definitivo all'area di accesso pedonale al Complesso e di acquisire uno spazio di oltre 1.000 mq per accrescere i servizi rivolti agli studenti, anche integrando quelli della biblioteca adiacente.

Il valore dell'intervento è stimabile nell'intorno dei 4 milioni di Euro.

Completamento del recupero dell'edificio "ex Centrale Enel" in Dalmine

E' un intervento già individuato nel 2011/12, successivamente sospeso in considerazione delle restrizioni al finanziamento degli Atenei da parte dello Stato.

Come già evidenziato nella precedente programmazione, il recupero complessivo dell'edificio rappresenterebbe il naturale completamento del Campus di Ingegneria con la realizzazione di circa 3.000 mq.

Il costo dell'intervento è stimabile nell'intorno dei 5 milioni di Euro.

Il piano illustrato permetterebbe di realizzare oltre 20.000 mq di nuovi spazi, molti dei quali destinati ad accrescere la dotazione di servizi per gli studenti, con un investimento stimabile nell'intorno dei 25 milioni di Euro.

Il finanziamento del piano, inclusivo delle diverse modalità, può essere costruito nel corso del prossimo triennio, utilizzando l'utile residuo dell'esercizio 2013 per un importo di € 5.000.000 e gli utili che matureranno dal 2014.

Naturalmente in questa fase, l'individuazione degli interventi rappresenta una linea di indirizzo che dovrà trovare una progressiva puntuale definizione per essere inserita nel piano degli investimenti con il relativo finanziamento.

1.4 PROGRAMMI ED OBIETTIVI DELL'ATENEO PER IL TRIENNIO 2015-2017

La programmazione economico finanziaria si accompagna ad una definizione dei programmi e degli obiettivi che l'Ateneo intende perseguire nel corso del triennio 2015/17, con riferimento alle tre missioni fondamentali: ricerca e innovazione, istruzione universitaria e servizi istituzionali e generali.

Nel corso dell'anno 2014 è stato svolto un intenso lavoro di programmazione interna che ha visto il coinvolgimento delle strutture didattiche e di ricerca, dei Prorettori delegati e dei Responsabili dei Servizi tecnico-amministrativi e che ha portato all'approvazione dei seguenti documenti:

- ✓ “Unibg International”, approvato dal Consiglio di Amministrazione nella seduta del 1.7.2014;
- ✓ “Unibg 20.20”, approvato dal Consiglio di Amministrazione nella seduta del 13.5.2014;
- ✓ “Programmazione dell'Università degli Studi di Bergamo per il triennio 2013-2015” adottata ai sensi dell'art. 1 ter del D.L. 7/2005 convertito nella L. 43/2005 e secondo le indicazioni contenute nel D.M. 827/2013, approvato dal Consiglio di Amministrazione nella seduta del 5.3.2014.

Tali atti di programmazione sono stati presi a riferimento per l'individuazione degli obiettivi e degli indicatori contenuti nel presente documento.

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.

MISSIONE: RICERCA E INNOVAZIONE				
PROGRAMMA	OBIETTIVI	INDICATORI	TARGET 2014-2016	TARGET 2015-2017
Ricerca scientifica e tecnologica di base	sviluppo attività di ricerca	numero pubblicazioni D&R strutturati	numero pubblicazioni: > 1.000 n. pubblicazioni/n. D&R: > 3	numero pubblicazioni: > 1.000 n. pubblicazioni/n. D&R: > 3
		numero progetti presentati su bandi competitivi nazionali	> 25	> 25
		finanziamenti ottenuti da bandi competitivi nazionali per progetti di ricerca (esclusi c/terzi, contributi e FdA) (finanziamenti riferiti all'anno di iscrizione in bilancio)	> € 1.200.000	> € 1.500.000
	internazionalizzazione dell'attività di ricerca	numero di progetti presentati su programmi europei	>25	>40
		finanziamenti ottenuti da bandi competitivi internazionali	> € 700.000	> € 700.000
		numero accordi con Atenei/Enti internazionali per lo svolgimento dell'attività di ricerca	indicatore non previsto nel budget 2014	> 40

PROGRAMMA	OBIETTIVI	INDICATORI	TARGET 2014-2016	TARGET 2015-2017
Ricerca scientifica e tecnologica di base	internazionalizzazione dell'attività di ricerca	numero di visiting professor/researcher presso l'Ateneo per svolgimento attività di ricerca	indicatore non previsto nel budget 2014	> 30
Ricerca scientifica e tecnologica applicata	incremento prodotti nell'ambito della ricerca applicata	importo annuo di commesse o contributi ricevuti da soggetti esterni	> € 2.500.000	> € 2.500.000
		numero di brevetti e spin-off	> 5	> 5

MISSIONE: ISTRUZIONE UNIVERSITARIA				
PROGRAMMA	OBIETTIVI	INDICATORI	TARGET 2014-2016	TARGET 2015-2017
Sistema universitario e formazione post universitaria	sviluppo dell'offerta formativa dell'Ateneo	attivazione nuovi corsi di studio	obiettivo non previsto	- attivazione Corso di laurea in "Ingegneria delle tecnologie per la salute"; - altre attivazioni deliberate dagli Organi di Ateneo
		attivazione nuovi curricula/corsi di laurea anche in lingua inglese		almeno 2 curricula/corsi di laurea anche in lingua inglese
	internazionalizzazione dei corsi di studio	numero dei curricula/corsi di laurea magistrale in lingua inglese	5	6
		numero di insegnamenti in lingua straniera (inglese)	> 100	> 120
		numero di docenti stranieri che svolgono attività didattica nei curricula/corsi di laurea magistrale o nei singoli insegnamenti in lingua inglese	indicatore non previsto nel budget 2014	≥ 75
		numero di studenti immatricolati ai corsi di laurea magistrale in lingua inglese	> 100	> 150
		numero di studenti stranieri iscritti ai corsi di studio di vario livello (esclusi i dottorati)/numero totale degli studenti iscritti	≥ 5%	≥ 6%
		numero di tirocini e stage internazionali svolti	≥ 80	≥ 80

PROGRAMMA	OBIETTIVI	INDICATORI	TARGET 2014-2016	TARGET 2015-2017
Sistema universitario e formazione post universitaria	internazionalizzazione dei corsi di studio	numero di studenti stranieri in mobilità in entrata (programma Erasmus o periodo di studio in Italia)	> 110	> 140
		numero di studenti in mobilità in uscita (programma Erasmus o programmi di studio all'estero)	> 250	≥ 280
		CFU conseguiti all'estero/CFU acquisiti dalla totalità degli studenti nel medesimo anno solare	indicatore non previsto nel budget 2014	2,20%
		attivazione progetto di rinforzo linguistico a sostegno della mobilità all'estero da parte del Centro Competenza Lingue	indicatore non previsto nel budget 2014	numero di studenti partecipanti > 70
	incremento della qualità dei corsi di laurea triennale e di laurea magistrale	orario facile: numero di giornate settimanali di impegno didattico per gli studenti	4 gg	4 gg
		solidità dei corsi: % di ore di didattica coperte da docenti di ruolo	≥ 80%	≥ 85%
		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 180 - corso laurea magistrale 90
		% immatricolati che nel corso del I a.a. d'iscrizione hanno acquisito almeno 12 CFU	indicatore non previsto nel budget 2014	> 75%
		studenti laureati in corso/totale studenti laureati	≥ 50%	≥ 53%
		incremento attrattività dell'Ateneo relativamente agli studenti	potenziamento rapporto università/sistema scolastico	coinvolgimento di almeno 15 istituti scolastici
	numero di immatricolati al I anno dei corsi di laurea triennale		indicatore non previsto nel budget 2014	3.800
	numero di immatricolati al I anno dei corsi di laurea magistrale		indicatore non previsto nel budget 2014	1.300
	numero di studenti immatricolati a lauree triennali che hanno conseguito il diploma di scuola media superiore in istituti fuori provincia/numero totale di immatricolati a lauree triennali		indicatore non previsto nel budget 2014	> 45%

PROGRAMMA	OBIETTIVI	INDICATORI	TARGET 2014-2016	TARGET 2015-2017
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 immatricolati a lauree magistrali	> 25%	> 35%
		attuazione del Piano Garanzia Giovani per l'inserimento nel mondo del lavoro dei laureati	indicatore non previsto nel budget 2014	entro 2015
	incremento 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 (master e corsi di perfezionamento)	> 250	> 150
	Diritto allo studio	rispetto pari opportunità	numero di studenti disabili assistiti dall'ufficio preposto/numero di studenti disabili iscritti	> 80%
miglioramento spazi a disposizione degli studenti		riorganizzazione degli spazi della mensa di via dei Caniana a seguito dell'installazione della nuova linea self-service	entro 2014	entro estate 2015
		nuovo allestimento zona studio nel piano interrato di via Salvecchio	indicatore non previsto nel budget 2014	entro estate 2015
		allestimento degli spazi del nuovo edificio di via Pignolo e San Tomaso (ex Collegio Baroni)	indicatore non previsto nel budget 2014	progetto entro settembre 2015 e allestimento entro settembre 2016
miglioramento qualità servizi agli studenti		sportello telematico per residenzialità (accommodation service): numero studenti collocati attraverso tale servizio	indicatore non previsto nel budget 2014	> 140
		assistenza di base e orientamento all'uso dei servizi bibliotecari	indicatore non previsto nel budget 2014	1 appuntamento settimanale c/o ciascuna biblioteca dell'Ateneo
		nuovo servizio di fotocopiatura e stampa anche in modalità on-line	indicatore non previsto nel budget 2014	da gennaio 2015
implementazione di un piano di comunicazione diffusa per gli studenti		revisione del sito web dell'Ateneo	indicatore non previsto nel budget 2014	nuovo sito a regime da marzo 2015
		predisposizione apposite sezioni nel nuovo sito web per le future matricole	indicatore non previsto nel budget 2014	entro luglio 2015

PROGRAMMA	OBIETTIVI	INDICATORI	TARGET 2014-2016	TARGET 2015-2017
Diritto allo studio	implementazione di un piano di comunicazione diffusa per gli studenti	attivazione sportello informativo di accoglienza degli immatricolati	indicatore non previsto nel budget 2014	allestimento punti informativi per matricole da luglio ad ottobre e fornitura del kit d'accoglienza
		attivazione help desk telefonico per le immatricolazioni	indicatore non previsto nel budget 2014	attivo da agosto a ottobre
	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	100%	100%
		progetto Top Ten Student	indicatore non previsto nel budget 2014	esenzione totale tasse e contributi a max 10% studenti in corso (compresi beneficiari borsa di studio) che abbiano conseguito: - voto maturità $\geq 96/100$; - voto laurea triennale $\geq 105/110$; - media ponderata esami di profitto $\geq 28/30$. Esonero parziale (25%) taxa iscrizione e contributi per voto maturità $\geq 90/100$ e $\leq 95/100$
		mobilità studenti - trasporto pubblico	abbonamento annuale ATB scontato del 10%	- mantenimento tariffa unica pari a € 200 per abbonamento annuale ATB; - valutazione fattibilità convenzione con TRENORD - numero studenti beneficiari > 1.500
		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%

MISSIONE: SERVIZI ISTITUZIONALI E GENERALI				
PROGRAMMA	OBIETTIVI	INDICATORI	TARGET 2014-2016	TARGET 2015-2017
Indirizzo politico	mantenimento degli equilibri di bilancio	risultato conto consuntivo/bilancio d'esercizio	avanzo/utile	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	costi per beni e servizi per la struttura logistica-immobiliare (utenze, assicurazioni, fitto, acquisto beni consumo, manutenzione)/mq sedi disponibili	≤ € 135 (media dell'ultimo triennio)	≤ € 135 (media dell'ultimo triennio)
	valutazione delle attività di Ateneo	soddisfazione espressa dagli studenti relativamente alla didattica: % risposte positive al quesito scheda AVA alla domanda "è interessato/a agli argomenti trattati nell'insegnamento?"	indicatore non previsto nel budget 2014	> 85%
		soddisfazione espressa dagli studenti relativamente ai servizi bibliotecari	indicatore non previsto nel budget 2014	attivazione rilevazione di customer satisfaction entro 2015
		soddisfazione espressa dagli studenti relativamente ai servizi di placement e stage	indicatore non previsto nel budget 2014	≥ 3 (scala valori da 1 a 4)
		soddisfazione espressa dagli studenti relativamente ai servizi di internazionalizzazione (mobilità studenti)	indicatore non previsto nel budget 2014	≥ 4 (scala valori da 1 a 5)
		soddisfazione espressa dagli studenti relativamente ai servizi per lo svolgimento di tirocini curriculari	indicatore non previsto nel budget 2014	≥ 3 (scala valori da 1 a 4)
		soddisfazione degli studenti per orientamento allo studio e/o lavoro o che si sono rivolti allo sportello orientamento e accoglienza matricole	indicatore non previsto nel budget 2014	≥ 3 (scala valori da 1 a 4)
		soddisfazione espressa per le attività di supporto agli studenti con disabilità o dsa	indicatore non previsto nel budget 2014	≥ 3 (scala valori da 1 a 4)
		soddisfazione espressa dagli studenti relativamente all'attività didattica post-laurea	indicatore non previsto nel budget 2014	≥ 4,6 (scala valori da 1 a 5)
		soddisfazione espressa dagli studenti relativamente ai servizi di segreteria	indicatore non previsto nel budget 2014	attivazione rilevazione di customer satisfaction entro a.a. 2015/2016

PROGRAMMA	OBIETTIVI	INDICATORI	TARGET 2014-2016	TARGET 2015-2017	
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)	> 55%	> 70%	
		finanziamento premiale ai Dipartimenti per attività didattica con riferimento agli obiettivi del TQP	almeno il 10% del finanziamento alla didattica	almeno il 10% del finanziamento alla didattica	
		grado di raggiungimento degli obiettivi indicati nel Piano della Performance	> 80%	≥ 85%	
	trasparenza	tempistica aggiornamento piano triennale anticorruzione	entro il 31.01.2014	entro il 31.01.2015	
		tempistica aggiornamento programma triennale per la trasparenza e l'integrità	entro il 31.01.2014	entro il 31.01.2015	
		dati e informazioni da pubblicare nel sito istituzionale	costante monitoraggio e aggiornamento della bacheca "Amministrazione trasparente"	costante monitoraggio e aggiornamento della bacheca "Amministrazione trasparente"	
	Servizi e affari generali per le amministrazioni	sviluppo della digitalizzazione e informatizzazione dei servizi di Ateneo	nuovo applicativo Placement	entro giugno 2014	a regime a gennaio/febbraio 2015
			nuovo applicativo University Planner integrato con U-GOV didattica	entro inizio 2015	a regime per a.a. 2015/2016
			popolamento nuovo applicativo U-GOV per la didattica	per programmazione didattica a.a. 2015/2016	a regime per a.a. 2015/2016
progetto per l'amministrazione digitale: flusso documentale, archiviazione e conservazione dei documenti digitali			indicatore non previsto nel budget 2014	approvazione progetto e avvio nel 2015	
fatturazione elettronica			indicatore non previsto nel budget 2014	avvio da 1.4.2015	
adozione della contabilità economico-patrimoniale		gestione contabilità economico-patrimoniale	avvio nel 2014	a regime nel 2015	
		approvazione bilancio di esercizio	entro 30 aprile 2015	il Bilancio di esercizio 2014 da approvare entro 30 aprile 2015	

PROGRAMMA	OBIETTIVI	INDICATORI	TARGET 2014-2016	TARGET 2015-2017
Servizi e affari generali per le amministrazioni	realizzazione di nuovi spazi e adeguamento sedi	% avanzamento lavori relativi al complesso Baroni	100% entro il 2015	conclusione lavori entro aprile 2016 e allestimento spazi per l'inizio dell'a.a. 2016/2017
		acquisizione dal Comune di Bergamo dell'ex Chiesa di S. Agostino ad uso Aula Magna dell'Ateneo	entro 2015	Aula Magna disponibile per l'a.a. 2015/2016
		manutenzione edificio di via dei Caniana: sistemazione facciata e aree esterne	entro 2014	inizio lavori entro estate 2015
	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

L'Ateneo ha intrapreso una serie di azioni volte all'incremento ed al potenziamento dell'attività di ricerca in ambito nazionale ed internazionale i cui effetti sono riscontrabili anche attraverso gli indicatori individuati nel prospetto degli obiettivi sopra riportato e che saranno oggetto di valutazione da parte dell'ANVUR nell'ambito del processo SUA/RD.

Già dall'anno 2010 ha preso avvio il processo di valutazione interna dell'attività di ricerca dei Dipartimenti con la conseguente definizione del finanziamento erogato su base premiale. Il finanziamento annuale ai Dipartimenti per le attività di ricerca è suddiviso in due parti, una proporzionale al numero di docenti e ricercatori appartenenti a ciascuna struttura, l'altra distribuita sulla base di una valutazione interna della ricerca dipartimentale fondata su una serie di indicatori di produttività che considerano la produzione scientifica, la capacità di intercettare fondi esterni, la partecipazione a programmi di ricerca di interesse nazionale e internazionale.

Ritenendo che l'assegnazione attraverso criteri premiali delle risorse abbia contribuito al miglioramento dei parametri dell'Ateneo, il Consiglio di Amministrazione, nella seduta del 1.7.2014, ha approvato una revisione del modello di assegnazione del finanziamento ai Dipartimenti incrementando altresì la quota complessivamente assegnata sulla base della valutazione e suddividendo il finanziamento annuale in tre parti di cui due distribuite come sopra descritto ed una terza sulla base dei risultati ottenuti da ciascun Dipartimento nella valutazione della qualità della ricerca 2004-2010 condotta dall'ANVUR.

Al termine dell'anno in corso si concluderà la prima esperienza del Progetto ITALY® che ha permesso di incentivare la ricerca di Ateneo attraverso il finanziamento di assegni di ricerca per i

giovani ricercatori, di progetti di ricerca d'Ateneo multidisciplinari, di grant per visiting professor/scholar. La positiva esperienza maturata ha condotto all'approvazione di un nuovo programma ITALY® per il biennio 2015-2016 con un finanziamento di Ateneo pari a € 1.372.000, che prevede le seguenti azioni:

- ✓ Azione 1: Giovani in ricerca - L'azione, che consiste in assegni di ricerca per sostenere giovani ricercatori nella realizzazione di progetti di ricerca, anche in partenariato tra Università e Enti o Imprese del territorio, prevede il finanziamento, sostenuto in parte da partner esterni, di un numero non inferiore a 34 assegni di ricerca di durata annuale da attivarsi nel 2015 e di un numero almeno uguale da attivarsi nel 2016;
- ✓ Azione 2: Grants Visiting Professor e Scholar - Nell'ambito dell'azione 2 verranno finanziate n. 24 posizioni annuali di Visiting Professor and Scholar da destinare a docenti e ricercatori provenienti da Università/Organismi di ricerca/Istituzioni estere di rilevanza internazionale, per svolgere attività di ricerca presso l'Università degli Studi di Bergamo.

Sul versante dei grandi programmi scientifici e del trasferimento tecnologico l'Ateneo ha costituito strutture di Ricerca di raccordo (Centri di Ricerca d'Ateneo) in grado di raccogliere e organizzare le collaborazioni multidisciplinari ed interdipartimentali, creando le necessarie sinergie per poter partecipare a progetti scientifici nazionali ed Internazionali (Horizon2020) e fornire le necessarie competenze per rispondere alla crescente richiesta del territorio nell'ambito del trasferimento tecnologico. I risultati già ottenuti sul fronte dei grandi progetti e su quello del trasferimento tecnologico giustificano la decisione di proseguire con ulteriori azioni in questa direzione, prevedendo un potenziamento delle attività interdisciplinari che sono alla base dei risultati conseguiti.

Poiché la formazione dei giovani Ricercatori è una missione imprescindibile di un Ateneo moderno, l'Università ha preso lo spunto dalla riorganizzazione dei Dottorati di Ricerca a livello nazionale per creare una struttura organizzativa (Scuola di Alta Formazione Dottorale) per gestire i nuovi Dottorati. La decisione strategica di incrementare nel triennio 2013-2015 l'investimento dell'Ateneo sulla formazione dottorale è pienamente giustificata dal successo dell'operazione che, nel primo anno di attuazione, ha portato ad una maggiore attrattività, anche a livello internazionale, dei Dottorati di cui l'Università di Bergamo è sede amministrativa, e dalla piena convinzione che la capacità di formazione dei giovani Ricercatori, anche attraverso l'utilizzo di networking internazionale, sia uno degli strumenti importanti a disposizione dell'Ateneo per incrementare il proprio peso a livello nazionale ed internazionale.

L'Ateneo ha altresì fortemente sostenuto l'azione tesa a favorire la sottoscrizione di accordi di collaborazione con prestigiose Università straniere, con la finalità sia di accrescere il potenziale

dell'Ateneo sul fronte della ricerca sia di offrire possibilità di scambio agli studenti. In tale direzione sono stati approvati i seguenti Accordi:

- ✓ Progetto di ricerca, formazione e scambio denominato “Smart[er] Citizens” in collaborazione con la Graduate School of Design della Harvard University;
- ✓ Progetto “Joint Master in global business” in collaborazione con la High School of Economics of Nižnij Novgorod (Russia) e la Johannes Kepler Universität di Linz (Austria);
- ✓ Progetto di scambio con la Fairleigh-Dickinson University di Madison (New Jersey) nel campo della letteratura e della comunicazione;
- ✓ Progetto di ricerca, formazione e scambio denominato “Material culture Science and technology” in collaborazione con il Max Planck Institute for the History of Science di Berlino.

Nel prossimo triennio s'intende proseguire sulla strada della collaborazione con Atenei stranieri attraverso un'iniziativa finalizzata a sostenere, con finanziamenti mirati, progetti di collaborazione con prestigiose istituzioni di ricerca internazionali, anche attraverso proposte provenienti da docenti e ricercatori dell'Ateneo.

Missione: Istruzione universitaria

Dalle riflessioni condotte nei vari organismi deputati quali i Consigli di Corso di studio, le Commissioni Didattiche Paritetiche, i Gruppi di riesame e il Presidio della Qualità, sono emerse alcune esigenze di adeguamento dei Corsi di studio allo scopo di riconsiderare gli obiettivi formativi, i risultati di apprendimento attesi e l'articolazione delle attività previste alla luce delle mutate esigenze formative.

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, e valutare i temi non ancora esplorati o solo parzialmente considerati, quali per esempio la “salute”. Proprio su questo tema l'Ateneo intende muoversi in chiave innovativa e cooperativa per poter cogliere le opportunità di sviluppo insite nella relazione tra l'area medica e le aree tecnologica, psicologica e filosofica, sia per quanto riguarda l'offerta formativa sia per la ricerca. Nel 2015 infatti si prevede di svolgere tutte le azioni preliminari per l'attivazione di un corso di laurea triennale in “Ingegneria delle tecnologie per la salute”.

Rimane elevata l'attenzione dell'Ateneo verso l'internazionalizzazione del percorso 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.

Nell'anno 2013 l'Università ha riorganizzato l'addestramento delle lingue straniere, compreso l'italiano per stranieri, nell'ambito del Centro Competenza Lingue. L'addestramento nelle lingue straniere è 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 l'attivazione di ulteriori percorsi di laurea magistrale interamente erogati in lingua inglese con la presenza di docenti stranieri, accanto ai docenti dell'Ateneo, con la finalità di preparare studenti in grado di 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.

Nell'anno 2013 un numero cospicuo di studenti ha effettuato un periodo di studio all'estero, in paesi europei ed extra-europei, conseguendo crediti formativi universitari riconosciuti nella loro carriera universitaria. La percentuale di studenti che ha partecipato al LLP sul totale degli studenti iscritti è pari al 1,6%, ponendosi ben al di sopra della media nazionale che si attesta al 1,2%. L'obiettivo che ci si pone ora è l'incremento del numero di studenti in mobilità in sedi europee ed extra-europee e l'incremento del numero di CFU conseguiti all'estero con la partecipazione a programmi di scambio per attività didattiche e di tirocinio.

Prerequisito per il raggiungimento di tale obiettivo è il consolidamento della preparazione linguistica degli studenti, sia nella lingua della loro sede di partecipazione, sia nell'inglese, lingua di insegnamento in molte delle sedi di destinazione oltre che lingua veicolare.

Le azioni che verranno intraprese a tal fine sono:

- ✓ organizzazione di attività di addestramento linguistico a sostegno di attività disciplinari erogate in lingua straniera;
- ✓ organizzazione di attività di addestramento linguistico per il raggiungimento o il consolidamento di livelli superiori a B1 secondo la tipologia del Quadro Comune Europeo di Riferimento per le lingue (QCER) per studenti delle aree economica, giuridica e ingegneristica;
- ✓ sostegno economico agli studenti in mobilità delle tre reti di mobilità europea attraverso l'erogazione di specifiche borse di studio in aggiunta a quelle già previste dal programma Erasmus +;
- ✓ rafforzamento dei servizi rivolti a sostenere la mobilità degli studenti per didattica e per tirocini, sia tramite l'inserimento di una figura professionale specifica nello staff sia attraverso il potenziamento dei servizi informativi a supporto (ad esempio il portale euomondo-bergaмо.eu).

Per quanto concerne il percorso universitario degli studenti, i passaggi critici che si riscontrano sono quelli riferiti all'ingresso ed al positivo superamento del primo anno; a tal fine si ritiene di

declinare una serie di interventi, in coordinamento tra strutture didattiche e servizi di Ateneo, riferiti all'orientamento in ingresso e in itinere.

Dall'a.a. 2012/2013 l'Ateneo ha avviato due programmi di incentivazione inerenti l'erogazione di corsi di studio (Teaching Quality Program) e l'incentivazione del merito degli studenti (Top Ten Student Program).

Gli obiettivi del Teaching Quality Program che maggiormente insistono sulle criticità sopra evidenziate possono essere così riassunti:

- ✓ migliorare la qualità dell'offerta didattica, per come essa è fruita dagli studenti, in un'ottica di maggiore semplicità;
- ✓ utilizzare al meglio le strutture esistenti (aule, laboratori, sale studio).

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.

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;
- ✓ innalzamento del numero di CFU mediamente acquisiti da ciascuno studente dei singoli cds;
- ✓ miglioramento globale delle performance (con particolare attenzione ai corsi di laurea che presentano maggiori criticità), in termini di numero di studenti che acquisiscono almeno 12 crediti al termine del primo anno;
- ✓ innalzamento del numero di CFU mediamente acquisiti da ciascuno studente dei singoli cds.

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 da sempre al centro dell'attenzione 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. La gestione della struttura logistica ed immobiliare assorbe una notevole quantità di risorse finanziarie; l'Ateneo pertanto vuole perseguire l'obiettivo di contenerne i costi di mantenimento. Le voci di spesa interessate dalla gestione logistica 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.

È previsto un ampliamento delle attività di rilevazione della soddisfazione degli studenti relativamente alla didattica e ai servizi che sono ad essi rivolti. Alcuni questionari di "customer satisfaction" vengono somministrati nell'ambito delle rilevazioni per la certificazione di qualità, che il nostro Ateneo ha conseguito per numerosi servizi (orientamento in ingresso, placement, mobilità degli studenti, tirocini, servizio disabili, post laurea), altri rientrano nella scheda AVA sulla valutazione della didattica, mentre i questionari che misurano la soddisfazione degli studenti con riferimento ai servizi bibliotecari e di segreteria saranno resi disponibili a partire dal prossimo anno.

Rientrano in questo obiettivo anche la valutazione e la valorizzazione del merito: sono stati infatti adottati dei sistemi di valutazione per la distribuzione dei fondi di Ateneo, con riferimento sia ai fondi per la ricerca, sia a quelli per la didattica. Inoltre, 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 relativa alla pubblicazione dei dati e delle informazioni sul sito istituzionale secondo le modalità previste dal D.lgs. 33/2013.

➤ Sviluppo della digitalizzazione e informatizzazione dei servizi di Ateneo.

Si prosegue nell'attuazione di quanto previsto nel "*Piano di sviluppo dei Servizi Informatici dell'Ateneo per il biennio 2014/2015*", approvato con deliberazione del Consiglio di Amministrazione del 8 ottobre 2013.

Ai nuovi applicativi in materia di placement, gestione della didattica e programmazione degli spazi e degli orari, che andranno a regime con l'avvio dell'a.a. 2015/2016, si aggiungerà l'introduzione della fatturazione elettronica, che sarà obbligatoria a partire dal 1 aprile 2015.

Nel corso del 2015 si intende avviare un importante progetto per la digitalizzazione del flusso documentale, affrontando altresì le delicate questioni connesse con l'archiviazione e la conservazione dei documenti informatici.

➤ Adozione della contabilità economico-patrimoniale.

A partire dal 1 gennaio 2014 è stato adottato un nuovo sistema di contabilità economico-patrimoniale; in tale contesto è stato redatto ed approvato lo stato patrimoniale iniziale all'1.1.2014, documento di riclassificazione del conto consuntivo 2013, che rappresenta la situazione di partenza per la gestione del nuovo sistema contabile. L'introduzione del nuovo processo di contabilità giungerà a regime nel corso del 2015 con la redazione e approvazione del Bilancio di esercizio 2014.

➤ Realizzazione di nuovi spazi e adeguamento sedi.

Per quanto riguarda la struttura immobiliare, sono stati posti obiettivi riferiti all'acquisizione di nuovi spazi e alla manutenzione di quelli esistenti. Si prevede infatti il completamento del nuovo edificio posto in via Pignolo/San Tomaso con l'allestimento dei relativi spazi entro l'inizio dell'a.a. 2016/2017 e l'entrata in funzione della nuova Aula Magna, realizzata a seguito del recupero dell'ex chiesa di S. Agostino, prevista per l'inizio dell'a.a. 2015/2016.

Infine, è previsto un intervento di restyling della facciata e dell'area esterna della sede di via dei Caniana, la cui realizzazione avverrà nel corso dell'anno 2015.

➤ 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 2015 l'attuale tempistica di intervento.