



Università degli Studi di Bergamo

**BILANCIO DI PREVISIONE 2020
RELAZIONE INTRODUTTIVA**

INDICE

1. RELAZIONE INTRODUTTIVA

1.1 Lo scenario nazionale e l'Università degli Studi di Bergamo	pag. 3
1.2 Programmi ed obiettivi dell'Ateneo per il triennio 2020-2022	pag. 9

1. RELAZIONE INTRODUTTIVA

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

L'anno 2019 in via di conclusione è l'ultimo del triennio del Piano Strategico di Ateneo 2017-2019 verso "Unibg 20.20". Il processo di programmazione, avviato nel corso del 2016, era comprensivo anche degli obiettivi e delle azioni attuative delle Linee di indirizzo per la programmazione triennale 2016-2018 approvate dal MIUR con D.M. del 8 agosto 2016 n. 365. Al momento della redazione della presente relazione le nuove linee di indirizzo per la programmazione triennale 2019-2021 sono state appena emanate con DM 25 ottobre 2019 n.989 registrato dalla Corte dei Conti in data 11 novembre e successivamente pubblicato dal Miur in data 19 novembre. Sulla base degli indirizzi generali le università entro 90 giorni procederanno a definire la propria programmazione triennale.

L'attività di pianificazione strategica di ateneo è stata avviata nella scorsa estate con incontri tra Rettore e Direttori di dipartimento e si concluderà con l'approvazione da parte degli organi di governo entro il corrente mese di dicembre del Piano Strategico 2020-2022.

La proposta di bilancio per l'anno 2020 è stata, quindi, costruita sulla base dei documenti di programmazione in corso di approvazione dagli organi di Ateneo, tenendo conto di uno scenario nazionale in evoluzione caratterizzato dalla nascita di un governo con una maggioranza politica diversa rispetto alla precedente che sta impostando in questi primi mesi di vita le direttrici politiche di riferimento per i diversi settori di intervento, ma che al momento non si sono concretizzate in atti o provvedimenti formalizzati. La Legge di bilancio per il 2020 è in fase di discussione al momento della redazione del presente documento e non presenta, nella proposta presentata alle Camere, novità legislative di rilievo per il sistema universitario.

La presente proposta di bilancio è stata predisposta dal lato dei ricavi partendo dalla quota di fondo di finanziamento ordinario definitiva per l'anno 2019, conosciuta solo in data 19 novembre u.s., ridotta cautelativamente del 2%.

Il risultato per l'Università degli Studi di Bergamo è stato molto positivo e con riferimento alle voci principali di tale assegnazione (quota base, quota premiale e intervento perequativo) l'importo complessivo di 46.750.641 euro è pari al 3,92 % (pari a euro 1.762.242) in più rispetto all'assegnazione del 2018 che è stata di 44.988.399 euro.

L'Università degli Studi di Bergamo mostra inoltre un trend di crescita nelle immatricolazioni ed iscrizioni complessive, con forti accelerazioni negli ultimi anni arrivando ad oltre 24.000 iscritti.

Considerando l'orizzonte pluriennale fino al 2022, il quadro si presenta più indefinito e la programmazione non può che essere connotata da una maggiore genericità e fondata su mera stima ed ipotesi circa le risorse disponibili, gli strumenti utilizzabili ed il quadro normativo di riferimento.

Per un approfondimento degli obiettivi e delle iniziative con cui sono state declinate le linee strategiche di sviluppo nell'ambito della didattica, della ricerca e della terza missione si rinvia al successivo paragrafo 1.2.

Si ritiene invece di rappresentare di seguito la situazione riguardante due aspetti rilevanti per la programmazione di bilancio e per l'attività dell'Ateneo:

1. Il sistema di finanziamento istituzionale

2. La disciplina delle assunzioni.

Si tratta di due questioni cruciali, soprattutto per un Ateneo come il nostro che soffre da sempre di un sotto finanziamento strutturale, rispetto alla media del sistema, con la difficoltà di conseguire, anche in ragione del generale regime vincolistico in materia, una dimensione più adeguata con riferimento sia al personale docente e ricercatore sia al personale tecnico-amministrativo di supporto.

1. Il sistema di finanziamento istituzionale

La componente prevalente del sistema di finanziamento istituzionale è rappresentata dal Fondo di Finanziamento Ordinario (FFO) che copre, malgrado la flessione degli ultimi anni, una parte rilevante dei costi complessivi del sistema.

Il Fondo di Finanziamento per l'anno 2019 è stato distribuito con il D.M. del 8 agosto 2019, n. 738 che ha recepito ed attuato le indicazioni e gli indirizzi poste dal DM sulla programmazione triennale delle università sopra citato.

La seguente tabella riassume l'andamento del finanziamento ordinario dello Stato nel periodo 2015-2018, confrontato con il 2009, anno nel quale il Fondo aveva raggiunto il suo importo più elevato.

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

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

Come si vede dalla tabella il valore complessivo del FFO per il 2019 è ancora inferiore a quello del 2009, sia pure in ripresa. L'importo indicato in tabella relativo al 2019, desunto dalle tabelle allegate al DM n. 738, è l'ammontare complessivo del FFO comprensivo anche delle quote vincolate da specifiche disposizioni di legge quali ad esempio i dipartimenti di eccellenza, la no tax area e il piano straordinario ricercatori per citare i più rilevanti.

A partire dal 2010 il modello di assegnazione del finanziamento ai singoli Atenei ha previsto l'utilizzo di criteri di valutazione riferiti alla didattica ed alla ricerca.

Il modello utilizzato a partire dal 2014 e negli anni perfezionatosi prevede un fondo articolato in "quota base" e "quota premiale", cui si aggiungono interventi perequativi, la quota programmazione triennale, la quota per interventi per gli studenti e altri interventi specifici. Per il 2019 la quota base, pari a meno del 60% del fondo complessivo (era 70% nel 2018, 76% nel 2017 e 80% nel 2016), è determinata in parte con riferimento al peso di ciascuna università in relazione a voci specificamente indicate nel D.M. (quota base 2018, intervento perequativo 2018, ulteriori interventi consolidabili anni precedenti, cd assegnazione storica) e per circa il 24% (22% nel 2018) applicando il costo standard di formazione per studente in corso (più precisamente in proporzione al peso di ciascuna università con riferimento al criterio del costo standard di formazione per studente di cui al DM n. 585 del 8 agosto 2018 adottato per il triennio 2018-2020).

La quota premiale è pari a circa il 26 % del fondo complessivo (nel 2017 e 2018 era pari al 24% e nel 2016 era pari al 20% del fondo) ed è stata ripartita secondo i seguenti criteri e percentuali:

- 60% in base ai risultati conseguiti nella Valutazione della Qualità della Ricerca (VQR 2011-2014);
- 20% in base alle politiche di reclutamento relative al triennio 2016-2018, utilizzando i dati della VQR 2011-2014;
- 20% in relazione agli indicatori di risultato di cui al decreto ministeriale relativo alle linee generali di indirizzo 2019-2021.

La situazione dei singoli Atenei presenta significative differenze sia per la componente di finanziamento ancora storica, sia per gli effetti derivanti dall'introduzione del costo standard per studente e della quota premiale legata in gran parte ai risultati della VQR 2011-2014.

In ogni caso, come già accennato, il D.M. 738 del 08.08.2019, al fine di assicurare la sostenibilità dei bilanci degli Atenei, ha stabilito di contenere la riduzione del Fondo per il finanziamento ordinario spettante a ciascuna università per le voci quota base, quota premiale e intervento perequativo nella misura del -2% e di contenere l'incremento nella misura massima del 3% rispetto all'anno precedente. Questa regola ha comportato per l'università di Bergamo una riduzione del finanziamento teorico di 2,6 milioni di euro in quanto l'aumento teorico rispetto all'anno precedente in relazione alle voci da comparare era superiore al 3%. Nel 2018 c'è stata analoga riduzione di 1,6 milioni di euro.

Il nuovo modello di finanziamento, introdotto a partire dal 2014, ha consentito al nostro Ateneo di migliorare la propria posizione e recuperare in parte la distanza dalla media del sistema.

La seguente tabella evidenzia il trend del FFO negli ultimi anni:

	2009	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
FFO Italia (milioni €)	7.483	6.699	6.751	6.699	6.582	6.509	6.509	6.598
Variazione FFO cumulata %		-10,48	-9,78	-10,48	-12,04	-13,02	-13,02	-11,83
FFO Unibg (milioni €)	36,6	35,3	39,1	41,6	42,5	43,3	45,0	49,5
Variazione FFO cumulata %		-3,55	6,83	13,66	16,12	18,31	22,92	35,25
Quota FFO Unibg (%)	0,489	0,527	0,579	0,62	0,645	0,628	0,691	0,750

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

L'Ateneo pur con un Fondo di sistema decrescente o stabile ha guadagnato quote di finanziamento fino a raggiungere nel 2019 lo 0,75% del totale, a fronte dello 0,489 del 2009.

2.La disciplina delle assunzioni

Con riferimento alle facoltà assunzionali di personale strutturato, docente e tecnico amministrativo, l'attuale contesto normativo prevede una limitazione commisurata ad una percentuale del turnover riferito all'anno precedente; nel 2018 la quota a livello di sistema universitario è stata del 100%, valore ad oggi confermato per il 2019 e 2020. In considerazione dei positivi parametri economico-finanziari e di costo del personale il nostro Ateneo, sia nel 2016 che nel

2017, ha potuto beneficiare nella ripartizione del turnover di sistema di una quota superiore, pari al 110% del proprio turnover. A seconda infatti dell'applicazione di tali parametri l'assegnazione è stata variabile tra il minimo del 30% ed il massimo del 110%. Dal 2018 poi una modifica normativa ha eliminato il tetto massimo di turnover attribuibile alle singole università e questo ha consentito all'Università degli Studi di Bergamo per l'anno 2018 una assegnazione di 16,51 punti organico, pari al 310% del turnover e per il 2019 una assegnazione di 20,57 pari al 259% del turnover (DM 740 del 9 agosto 2019).

La legge di bilancio per il 2019 (L.145/2018) ha poi previsto uno strumento straordinario di assegnazione di punti organico oltre il turnover, cosiddette facoltà assunzionali straordinarie, distribuiti dal Miur a seguito di specifica richiesta delle università corredate dal parere del collegio dei revisori dei conti in merito alla sostenibilità economico finanziaria dei maggiori oneri strutturali a carico del bilancio di ateneo. L'università degli studi di Bergamo con il DM 742 del 9 agosto 2019 ha ricevuto in prima applicazione 4 punti organico straordinari, consolidabili a richiesta, e ha potuto concorrere alla successiva distribuzione dei punti organico non richiesti dagli altri atenei. Con nota Miur de 22 novembre è stata comunicata una assegnazione complessiva straordinaria di 13 punti organico (4+9).

In ogni caso la limitazione delle assunzioni, vigente ormai da diversi anni, ha determinato a livello di sistema una riduzione assai significativa del personale docente e di quello tecnico amministrativo, come riportato nella tabella che segue.

Personale docente e tecnico-amministrativo periodo 2009-2018

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

Appare evidente, in modo particolare, il calo dei professori ordinari che dal 2009 al 2018 sono scesi da poco più di 17 mila unità a 12 mila con una riduzione del 30% circa. L'aumento dei professori associati, significativo nel quadriennio 2014-2017, è dovuto all'attuazione del Piano Straordinario 2011-2013 finanziato dal Ministero nell'ambito del FFO. Peraltro l'incremento dei ricercatori a tempo determinato non pareggia la riduzione dei ricercatori a tempo indeterminato, categoria ad esaurimento; la conseguenza è l'inarrestabile diminuzione del personale docente che nel periodo 2009-2018 è stata di oltre il 14%.

Un andamento analogo ha riguardato anche il personale tecnico-amministrativo che pure ha avuto una contrazione maggiore del 14%.

Nel quadro delineato, l'evoluzione del personale docente, tecnico amministrativo e dei collaboratori linguistici nel nostro Ateneo presenta un trend leggermente più positivo, come riassunto nella seguente tabella.

Personale Unibg	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Docenti e ricercatori (anche TD)	338	333	331	331	326	324	318	317	327	345	363
Tecnici e amministrativi	211	210	211	212	212	212	216	220	220	226	237
Collaboratori ed esperti linguistici	16	14	13	12	11	11	11	11	11	11	9

Il riferito al 2019 è stato determinato considerando le prese di servizio previste entro la fine dell'anno 2019

La riduzione del personale docente tra il 2009 ed il 2016 è stata pari al 6%, mentre nel 2017 c'è stato un incremento del personale docente e ricercatore dovuto sostanzialmente alle prese di servizio dei ricercatori di tipo A finanziati con i fondi del bilancio di Ateneo e negli anni successivi si iniziano a vedere i primi effetti delle riassegnazioni di punti organico superiori al turn over e dei piani straordinari per ricercatori di tipo B; il personale tecnico-amministrativo registra invece nell'ultimo anno un incremento di circa il 5%.

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

	2017	2018	2019
Posti programmati			
I fascia	10	5	6
II fascia	17	12	15
Ricercatori A	14	16	16
Ricercatori B	4	12	15
Personale tecnico amministrativo	6	3	39
Prese di servizio:			
I fascia (di cui 4 passaggi)	14	8	4
II fascia (di cui passaggi5)	23	15	13
Ricercatori universitari (nessun passaggio)	-	1	0
Ricercatori a) (nessun passaggio)	14	19	13
Ricercatori b) (nessun passaggio)	3	3	8
Personale tecnico amministrativo (di cui passaggi interni 3)	9	11	20

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

3.Indicatori economico - finanziari

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

INDICATORI ECONOMICO - FINANZIARI E PATRIMONIALI	2016	2017	2018	% Variazione rispetto al 2017
Entrata FFO - Fondo funzionamento statale (mln€) (*)	42,5	43,3	45	3,93%
FFO Italia (*)	6.582	6.509	6.509	-
Costo del Personale dipendente (mln €)	30,38	29,02	30,07	3,64%
Costo del Personale dipendente su FFO (%)	71,5	66,1	63,2	-4,41%
Indicatore spesa personale - Unibg (%)	56,2	54,65	55,07	0,77%
Indicatore spese personale - sistema universitario (%)	68,38	67,71	66,06	-2,44%
Indicatore di sostenibilità economico finanziaria (ISEF) - Unibg	1,37	1,42	1,41	-0,70%
Indicatore di sostenibilità economico-finanziaria (ISEF) - sistema universitario	1,18	1,18	1,24	5,08%
Debito verso banche (mln €)	9,69	8,8	7,78	-11,11%
Indicatore di indebitamento - Unibg (%)	3,86	3,54	3,47	-1,98%
Indicatore di indebitamento - sistema universitario (%)	3,05	2,75	3,02	9,75%

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

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

- La quota di FFO ricevuta dall'Ateneo nel triennio 2016-2018 è cresciuta in misura maggiore rispetto all'incremento subito dal Fondo di sistema;
- l'indicatore relativo alla spesa di personale è significativamente più basso rispetto alla media di sistema. Vi è quindi uno spazio per un prudente incremento delle posizioni di personale reclutabili;
- l'indicatore di sostenibilità economico-finanziaria (che per essere positivo deve essere maggiore di 1) è superiore alla media di sistema. Significa che il bilancio dell'Ateneo ha margini di spendibilità superiori a quelli del sistema;
- l'indicatore di indebitamento è decrescente nel quadriennio, anche se rimane superiore a quello del sistema e ciò in relazione al recente sviluppo infrastrutturale che ha richiesto negli anni passati il ricorso al mercato del credito.

Dall'analisi svolta si può concludere che l'Ateneo ha costruito un proprio percorso nel tempo che permette di poter disporre di una situazione economico-finanziaria equilibrata e con possibili margini di spesa incrementale da utilizzare certamente con prudenza.

1.2 Programmi ed obiettivi dell'Ateneo per il triennio 2020-2022

Come già accennato al paragrafo precedente, al momento della redazione della presente relazione sono in corso le attività di preparazione del Piano strategico 2020-2022 per cui sulla base dei documenti già approvati dai dipartimenti in stretta collaborazione tra Rettore, Prorettori, Direzione generale e Responsabili di servizio, sono stati definiti al momento gli obiettivi, con i relativi target da realizzare nel triennio 2020-2022 e che saranno, ove necessario, ritirati e/o integrati all'esito della definitiva approvazione dei documenti di programmazione strategica.

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

Le azioni e gli obiettivi di seguito riportati, oltre a quanto verrà definito nel nuovo Piano strategico e nella programmazione triennale in corso di svolgimento, rappresentano il presupposto per l'elaborazione del Piano integrato della performance 2020-2022.

RICERCA E TERZA MISSIONE

Ricerca

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

Per migliorare la qualità della ricerca dell'Ateneo e favorire sia il miglioramento del posizionamento dell'Ateneo e dei singoli Dipartimenti nelle graduatorie nazionali sia l'inserimento all'interno di ranking internazionali, l'Ateneo intende:

- proseguire l'evoluzione del sistema di ripartizione delle risorse di Ateneo destinate alla ricerca secondo criteri aggiornati, coerenti ed in linea con la VQR, disponendo un progressivo aumento dei fondi distribuiti in modo premiale, che tenga conto delle differenze dell'attività di ricerca dei vari Settori Scientifico Disciplinari. Sulla base del modello di ripartizione delle risorse, aggiornato con delibera del 26.3.2018, il Senato Accademico del 21.10.2019 ha assegnato ai Dipartimenti i finanziamenti per la ricerca 2020.

I Dipartimenti sono coinvolti in un processo di allineamento agli stessi criteri di Ateneo, finalizzato ad aumentare le percentuali di premialità nella ripartizione dei fondi, in coerenza con le linee guida di Ateneo per la distribuzione dei fondi di ricerca all'interno dei dipartimenti, approvate dal Senato Accademico del 18.12.2017;

- promuovere l'Integrità e l'Etica della ricerca (Research Integrity) intesa quale insieme dei principi e dei valori etici, dei doveri deontologici e degli standard professionali sui quali si fonda una condotta responsabile e corretta da parte di chi svolge, finanzia o valuta la ricerca scientifica nonché da parte delle istituzioni che la promuovono e la realizzano. Nel Senato Accademico del 25.3.2019 sono stati nominati i componenti del Comitato per l'Integrità e l'Etica della ricerca e si

sono predisposte le procedure previste dal regolamento per il rilascio dei pareri. Nel 2020 si prevedono attività finalizzate a far conoscere ai ricercatori le procedure per il rilascio dei pareri da parte del Comitato Etico.

- potenziare il lavoro nell’ambito dell’assicurazione della qualità della ricerca dell’Ateneo e dei dipartimenti affinché, attraverso il ciclo di miglioramento continuo dell’AQ della Ricerca, l’Ateneo possa raggiungere eccellenti performance nella ricerca.

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

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

I dati di contesto mostrano un ateneo in crescita, sia sotto il profilo del numero di studenti iscritti che della capacità di attrarre finanziamenti pubblici e privati, ma caratterizzato da un obiettivo sottodimensionamento organico della tecnostruttura che deve assicurare il supporto tecnico amministrativo alle attività core.

Queste ragioni evidenziano non solo la necessità di intervenire con tutti gli strumenti a disposizione per ridurre il gap dimensionale ma anche la necessità di individuare ogni possibile margine di miglioramento della struttura organizzativa per garantire ed accrescere, se possibile, i livelli di efficienza ed efficacia complessiva.

A tal proposito, il Consiglio di Amministrazione del 28.03.2017 ha approvato il progetto Unisys che è finalizzato proprio a realizzare una analisi e conseguente mappatura dei principali processi gestiti dalla struttura tecnico amministrativa per avere un quadro informativo il più completo possibile e consentire, quindi, agli Organi di governo di progettare ed attuare eventuali azioni di reingegnerizzazione e/o di miglioramento. In particolare, obiettivo di lungo termine, è ottimizzare tutto quanto afferisce all’ambito dei sistemi informativi, quale snodo centrale di tutti i servizi erogati sia agli studenti che alla comunità universitaria.

Il progetto, partito in autunno 2017, dopo la mappatura di alcuni processi gestionali e amministrativi dell’Ateneo (es. servizi didattici agli studenti, gestione della mobilità degli studenti stranieri, rendicontazione delle missioni) al fine di individuare possibili azioni di miglioramento e implementare progetti di digitalizzazione che possano comportare una conduzione più efficiente e più efficace dei suddetti processi, proseguirà anche nei prossimi anni. Nel 2020 si prevede di:

- intervenire anche su processi che possono migliorare la presentazione e rendicontazione dei progetti di ricerca;
- definire e progettare, con l’aiuto delle risorse interne, applicativi che consentano di ottimizzare e automatizzare il processo di recupero delle informazioni sulla qualità e consistenza della ricerca di Ateneo (tool gestione dati; in prospettiva nuovi moduli Cineca RM e AP).

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

- sfruttare le potenzialità del sito di Ateneo per migliorare l’efficacia della comunicazione esterna ed interna funzionale ad ottimizzare anche i processi lavorativi delle strutture;

- promuovere la partecipazione a bandi competitivi nazionali e alla programmazione comunitaria attraverso il potenziamento dei servizi amministrativi avvalendosi anche della competenza di società esterne;
- favorire e migliorare la comunicazione dei risultati e dell'attività di ricerca con il supporto di una società specializzata;
- promuovere interventi formativi, rivolti ai ricercatori e al PTA addetto alla ricerca, per garantire la corretta applicazione della normativa GDPR all'ambito della ricerca.
- consolidare i ruoli del PTA, offrendo delle attività di formazione specifiche agli addetti alla ricerca, e avvalendosi, laddove necessario, di figure apposite per costituire una struttura tecnica adeguata ad affrontare le sfide della valutazione e della partecipazione ai bandi competitivi.
- potenziare la strumentazione di laboratorio/infrastrutture per la ricerca. Per consentire l'acquisizione di strumentazione di laboratorio/infrastrutture, a completamento di quelle esistenti e l'attivazione di nuovi, l'Ateneo destinerà per il prossimo anno circa € 350.000.

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

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

A tale scopo il Senato Accademico del 21.10.2019 ha approvato il programma STaRs 2020 (Supporting Talented Researchers) che proseguirà il precedente programma STaRs, che nel 2019 aveva consentito di reclutare 18 assegnisti triennali e 5 annuali.

Il programma STaRs 2020 prevede due tipologie di assegni:

- Assegni triennali senior (impegno finanziario annuale previsto 756k€)
Verranno finanziati 24 assegni triennali (ciascuno di € 30.000 annuo) riservati a coloro in possesso di titolo di dottorato (o equivalente). Ai 24 beneficiari degli assegni triennali senior STaRs 2020 sarà erogato un finanziamento di € 1.500 per ogni anno quale contributo per favorire la realizzazione dei progetti.
- Assegni annuali junior (impegno finanziario annuale previsto 204k€)
Verranno finanziati 8 assegni annuali (€ 25.000 ciascuno) riservati a coloro in possesso almeno di un titolo di laurea magistrale (o equivalente). Agli 8 beneficiari degli assegni annuali junior STaRs 2020 sarà erogato un finanziamento di € 500 ciascuno quale contributo per favorire la realizzazione dei progetti.

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

L'Università di Bergamo intende proseguire ad incentivare l'internazionalizzazione dell'Ateneo favorendo la mobilità in uscita dei propri ricercatori presso prestigiose università e istituzioni di

ricerca straniere e accogliendo docenti e ricercatori in ingresso da istituzioni estere per svolgere attività di ricerca presso l'Ateneo allo scopo di favorire la collaborazione internazionale nei settori scientifici di maggior interesse.

Nell'ambito dell'Azione 2- Visiting Professor e Fellow, del Programma STaRs 2020 (Supporting Talented Researchers), approvato nel Senato Accademico del 21.10.2019, sono state previste le seguenti tipologie di bandi per favorire la mobilità:

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

Si prevede di bandire 30 grant per docenti e ricercatori provenienti da Università/Organismi di ricerca/Istituzioni estere di rilevanza internazionale per svolgere attività di ricerca presso l'Università degli studi di Bergamo per un soggiorno minimo di 15 giorni continuativi fino a 30 giorni continuativi con un contributo massimo di € 5.000 ciascuno.

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

Si prevede di bandire 10 grant per docenti e ricercatori provenienti da Università/Organismi di ricerca/Istituzioni estere di rilevanza internazionale per svolgere attività di ricerca presso l'Università degli studi di Bergamo per un soggiorno di almeno 3 mesi continuativi con un contributo complessivo € 15.000, incrementabile fino a 20.000 € per soggiorni di almeno 4 mesi. Al bando, in lingua inglese, potranno rispondere i ricercatori esteri interessati a svolgere un periodo di ricerca presso la nostra Università.

- Outgoing visiting professor (impegno finanziario annuale previsto 150k€)

Il bando interno consentirà a 30 professori e ricercatori dell'Università degli studi di Bergamo, di ruolo a tempo pieno con almeno tre anni di anzianità, di svolgere attività di ricerca presso istituzioni estere. Si prevedono mobilità di durata non inferiore a 15 giorni continuativi fino a 45 giorni continuativi con un contributo massimo di € 6.000 ciascuno.

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

Il programma prevede di erogare contributi, tramite bando interno, ad assegnisti di ricerca dell'Università degli studi di Bergamo per svolgere attività di ricerca presso istituzioni estere allo scopo di favorire la collaborazione internazionale nei campi di ricerca rilevanti per la nostra università. Si prevedono mobilità da effettuarsi nel 2020, di durata non inferiore a 30 giorni continuativi e fino a 90 giorni continuativi (il contributo per 90 giorni è di € 6.000).

Nel 2020 si prevede di incentivare il supporto alla partecipazione al programma Horizon 2020 per il finanziamento della ricerca e dell'innovazione, attraverso il potenziamento dei servizi di supporto alla partecipazione ai programmi comunitari Horizon 2020, ERC, Marie Curie per il finanziamento della ricerca e dell'innovazione. Per l'azione Marie Skłodowska Curie Individual Fellowship e ERC l'Università degli studi di Bergamo intende proseguire nella promozione all'esterno della propria disponibilità, come Host Institution, per ospitare ricercatori stranieri fornendo agli stessi supporto alla predisposizione della domanda di finanziamento. Inoltre, per incentivare l'attrazione di ricercatori italiani e stranieri di eccellenza attraverso gli schemi di finanziamento ERC, l'Università di Bergamo garantisce un finanziamento di € 50.000 all'anno a favore dei ricercatori assegnatari di finanziamenti ERC e che individuino l'Università di Bergamo come loro host institution. Il

finanziamento consentirà di attivare borse di dottorato, assegni di ricerca biennali, per favorire la creazione di un team di ricerca a supporto del vincitore del finanziamento ERC nonché per sostenere i costi di avvio di laboratori scientifici.

Terza Missione

1. Valorizzare il ruolo strategico e istituzionale della terza missione di Ateneo

Con l'obiettivo di valorizzare il ruolo strategico della terza missione nel corso del 2019 è stata modificata e potenziata la struttura organizzativa del Servizio Ricerca e Trasferimento Tecnologico (SRTT):

- è cambiata, dal 1.6.2019, la denominazione in Servizio Ricerca e Terza Missione (Knowledge Transfer Office - KTO);
- nell'ambito della Terza Missione sono stati individuati tre ambiti, con specifiche competenze e responsabilità:
 - Gestione proprietà intellettuale, spin-off e start-up
 - Accordi e forme associative
 - Public Engagement
- sono state reclutate nuove persone sia a tempo determinato che con contratti di collaborazione per realizzare le attività previste nel piano strategico della terza missione in fase di approvazione:
 - tramite il progetto TETRIS, cofinanziato dal MISE, si è potuto reclutare un giovane ricercatore, in qualità di Knowledge Transfer Manager, al fine di potenziare i servizi offerti dall'Ateneo con particolare riferimento ad attività di scouting, tutela e valorizzazione dei risultati della ricerca con riferimento a specifici ambiti di proprietà industriale. Tale figura va ad inserirsi in un ruolo di collegamento tra il mondo della ricerca accademica e il mondo dell'industria in funzione della valorizzazione della ricerca verso aziende potenzialmente interessate a sviluppare e commercializzare le innovazioni;
 - dalla graduatoria del concorso di PTA cat. D è stato possibile chiamare a tempo determinato un esperto della valorizzazione dei risultati della ricerca scientifica e tecnologica con specifiche competenze nell'ambito del trasferimento tecnologico, della creazione di società spin-off e dell'accreditamento di start-up universitarie;
 - nell'ambito del Public Engagement e dell'impatto della Ricerca e Terza Missione ci si è avvalsi di tre collaboratori esterni impegnati a supporto della progettazione degli eventi PE dell'Ateneo, della comunicazione e dell'impatto non solo degli eventi PE ma anche dei progetti di Ricerca e di innovazione.

È stata inoltre costituita, con decreto rettorale Rep. n. 262/2019 Prot. n. 74658/II/22 del 13/05/2019 la Commissione per la Terza Missione di Ateneo composta dal Rettore, dal Prorettore al Trasferimento tecnologico, innovazione e valorizzazione della ricerca, dai Direttori dei Dipartimenti e dai Direttori dei Centri di Ateneo al fine di fornire supporto alla

governance di Ateneo per lo sviluppo, la programmazione e la valutazione della Terza missione.

Al fine di accrescere il ruolo strategico della Terza Missione di Ateneo nel 2020 si intende:

- sviluppare processi gestionali di promozione, diffusione e rendicontazione delle attività di Terza missione coerentemente con le tipologie di attività ivi ricomprese;
- potenziare e qualificare ulteriormente l'organico del KTO. Si prevede di mantenere i servizi offerti dall'Ateneo, nell'ambito del trasferimento tecnologico e del PE, cercando di avvalersi sia delle risorse interne anche a tempo determinato, sia esterne, tramite apposite collaborazioni e l'apporto di società con competenze specifiche.

Si attende inoltre per il 2020 il nuovo bando del MISE per il rifinanziamento di progetti già agevolati di potenziamento e capacity building degli uffici di trasferimento tecnologico (UTT) delle Università italiane e degli enti pubblici di ricerca che permetterebbe di dare continuità al progetto TETRIS assicurando il proseguimento del lavoro del ricercatore reclutato in qualità di Knowledge Transfer Manager.

2. Promuovere il trasferimento tecnologico dei risultati della ricerca e attività di imprenditorialità giovanile.

L'Ateneo intende ulteriormente accrescere il suo potenziale sulle attività di trasferimento tecnologico attraverso una maggiore capacità di supporto alla brevettazione e allo sviluppo di strumenti e modelli operativi per la valorizzazione dei ritrovati della ricerca e della proprietà intellettuale adeguati agli standard internazionali e alle regole del mercato, attraverso le seguenti azioni:

- *Promozione della protezione e della valorizzazione dei risultati della ricerca tramite il deposito di brevetti e percorsi specifici di formazione, supporto e di accompagnamento rivolti a ricercatori e studenti interessati alla costituzione di spin-off e start-up accreditate.*

Definite nel 2017 le Linee di indirizzo per il sostegno delle start-up dell'Università degli studi di Bergamo, nel biennio 2018-19 sono state accreditate dall'Università 8 start-up. Nel 2020 si prevede di rafforzare gli interventi a supporto dell'imprenditorialità giovanile.

Nel corso del 2019 è proseguita l'attività di Scouting Tecnologico iniziata nel 2018, attraverso il supporto di una società di consulenza. L'attività avrà un ulteriore sviluppo nel 2020 con i seguenti obiettivi:

- Knowledge mapping: mappatura delle competenze interne (personale docente e collaboratori alla ricerca) finalizzato alla mappatura dello stato dell'arte dei prodotti dell'ateneo mediante apposito DB dell'innovazione e della conoscenza;
- Marketing and Branding Strategy: promozione di un'attività di valorizzazione e di trasferimento tecnologico finalizzata a selezionare i prodotti della ricerca potenzialmente pronti da portare sul mercato, o suscettibili di interesse da parte di investitori. Tale obiettivo include:

- Analisi preliminare del background di invenzioni e inventori
- Definizione dei mercati potenziali e delle opportunità di mercato globale
- Messa a punto di strumenti e metodologie di marketing
- Messa a punto degli strumenti e rafforzamento del brand

Nel 2019 sono stati avviati rapporti con 14 aziende, con alcune delle quali sono seguiti incontri con gruppi di ricerca dell'Università di Bergamo (speed data).

Nell'ambito delle specifiche attività promosse dalla Fondazione University for Innovation – U4I nel 2019 si è provveduto a:

- Supportare la selezione dei progetti a maggior interesse per la Fondazione U4I finalizzati allo sviluppo industriale o generazione di progetti imprenditoriali (Il Call for proposal); nell'ambito di tale iniziativa, la Fondazione ha deliberato l'assegnazione di un finanziamento per il progetto "I-Tex: trattamento per materiali tessili a uso tecnico realizzato mediante applicazione di coating ceramico organico-inorganico con proprietà idrorepellente, fluoro-free e formaldeide-free" presentato dal prof. Giuseppe Rosace;
- Collaborare per la redazione e la pubblicazione del bando "Call for innovation: cardiovascular and metabolic health", iniziativa congiunta della Fondazione U4I e dell'Incubatore Cardiovascular Lab (CV Lab). L'iniziativa è rivolta a ricercatori e gruppi di ricerca operanti presso gli Atenei Fondatori Promotori della Fondazione, con lo scopo di portare idee, relative ad applicazioni con un promettente impatto nei settori della salute cardiovascolare e metabolica, all'attenzione di Cardiovascular Lab e sostenere il loro sviluppo.

Nel 2020 si prevede di:

- Sostenere e incrementare le azioni promosse dalla Fondazione U4I finalizzate a valorizzare la ricerca e la proprietà intellettuale degli Atenei Fondatori Promotori sia a livello nazionale che internazionale;
- Valorizzare l'attività di scouting tecnologico svolta nel 2019 con lo scopo di individuare i punti di incontro tra l'Università e le aziende del territorio industriale bergamasco per settori di competenza, attraverso il supporto del Knowledge Transfer Manager. Il contatto con le aziende del territorio - in particolare con le PMI - sarà volto ad individuare e intercettare esigenze e bisogni sorti da problemi di natura tecnica, ma anche a mostrare e pubblicizzare le potenzialità che possono nascere a seguito di una collaborazione strategica di lungo periodo con l'Università di Bergamo per migliorare i propri prodotti od i processi aziendali, attraverso il meccanismo degli accordi quadro e dei laboratori congiunti pubblico-privati, sulla base di quanto già sperimentato con alcune aziende (quale ad esempio l'accordo pluriennale siglato a ottobre 2018 con la società SMI Group);

– *Potenziamento di iniziative di formazione e di scouting di idee imprenditoriali.*

Nel 2020 si prevede di proseguire a livello di Ateneo la business plan competition Start Cup Bergamo e di rafforzare i percorsi di accompagnamento alle idee imprenditoriali derivanti da Start Cup School, con l'obiettivo di incrementare il livello qualitativo dei progetti imprenditoriali

proposti, ed il loro insediamento nel mercato di riferimento attraverso un maggiore coinvolgimento di partner privati e pubblici.

Si proseguirà inoltre la collaborazione con il Centro di Ateneo CYFE per la realizzazione del progetto dal titolo "HCLab Health Contamination Lab Bergamo", approvato dal MIUR nell'ambito del bando Contamination Lab. Tale progetto, di durata triennale, prevede la creazione di un Health Contamination Lab sui temi della salute.

L'edizione 2019 di Start Cup School, ha consentito a 40 giovani, tra cui 12 provenienti da alcune scuole superiori della provincia, di usufruire di una formazione mirata ad introdurre alcuni scenari sul tema della salute e dell'innovazione, mettendo al centro il tema del "bisogno". I partecipanti sono stati introdotti all'uso di strumenti strutturati per la generazione di idee, favorendo la conoscenza reciproca mediante la partecipazione a laboratori di gruppo. Successivamente, ai partecipanti è stato chiesto di raggrupparsi in team, e di sviluppare un proprio progetto imprenditoriale arrivando ad una prima validazione. Alcuni dei progetti sviluppati durante il percorso hanno poi proseguito il proprio percorso di sviluppo nell'ambito del percorso Start Cup. In continuità con quanto realizzato nel 2019, è stato predisposto un bando per reclutare fino a 70 partecipanti, La nuova edizione mirerà alla creazione di iniziative imprenditoriali afferenti ai seguenti settori:

- Benessere e stili di vita, in particolare abitudini, wellbeing e sport;
- Supporto alle fragilità in termini di disabilità, invecchiamento attivo, cronicità, abilitazione e riabilitazione;
- I nuovi modelli di sviluppo dell'innovazione nell'ambito della salute, la centralità del bisogno, la collaborazione dei pazienti;
- Utilizzo di dati, tecnologie ICT e meccatroniche per il miglioramento della prevenzione, della diagnosi, dei servizi e della cura della persona, all'interno di trend quali digital therapeutics, precision medicine e augmented humans.

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

In particolare si prevede di:

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

- Facendo seguito al protocollo di intesa, siglato il 4.7.2019, tra la Fondazione Istituto italiano di Tecnologia - IIT, Kilometro Rosso Spa, Confindustria Bergamo e Consorzio Intellimech, si prevede di rafforzare la collaborazione nell'ambito dell'automazione e della robotica industriale.
- *Potenziamento delle attività del laboratorio congiunto China Italy Joint Lab on Advanced Manufacturing (CI-LAM)* i cui partner sono: CSAA l'Alleanza Cinese per la Scienza e la Tecnologia sull'Automazione - Dipartimento di Ingegneria Elettronica dell'Università Tsinghua - Università degli studi di Bergamo - Dipartimento di Ingegneria e scienze applicate e Dipartimento di ingegneria gestionale, dell'informazione e della produzione - Dipartimento di Ingegneria Elettrica e delle Tecnologie dell'Informazione dell'Università Federico II di Napoli - Campania New Steel, con i quali è stato approvato, in data 13.11.2017, un accordo di collaborazione. Nel 2019 presso l'Università Federico II di Napoli è stata attivata la prima edizione annuale della Summer School del CI-LAM, alla quale hanno partecipato 22 studenti: 12 provenienti dalla dell'Università Tsinghua, 5 dall'Università di Bergamo e 5 dall'Università Federico II di Napoli e nel 2020 si prevede verrà attivata a luglio la II edizione della Summer School presso l'Università di Tsinghua.
- *Creazione di azioni di filiera con centri di ricerca, parchi scientifici e tecnologici.*
Si intende potenziare il raccordo con l'incubatore industriale e di servizi di Bergamo Sviluppo, ubicato presso il Point di Dalmine, ed avviare attività di trasferimento tecnologico in collaborazione con il Kilometro Rosso.

3. Proiettare la terza missione di Ateneo su una scala nazionale e internazionale

Le attività e i risultati conseguiti nel 2019 hanno confermato l'Ateneo come punto di snodo di reti che favoriscono la circolazione della conoscenza e l'internazionalizzazione del tessuto sociale locale, qualificandosi come catalizzatore e piattaforma per l'incontro e lo scambio fra tutte le principali tipologie di soggetti del territorio, considerate le capacità peculiari che caratterizzano il sistema istituzionale, sociale economico e territoriale di Bergamo. In particolare, grazie all'azione di coordinamento dell'Università di Bergamo, nell'ambito della Call "Hub Ricerca e Innovazione", promossa da Regione Lombardia, sono stati finanziati n. 2 progetti di UniBg e per un terzo progetto finanziato, UniBg ha contribuito attraverso un supporto scientifico alla presentazione della proposta in ragione della partnership di ricerca con ENEA.

Per conseguire tale obiettivo si prevede di continuare e rafforzare:

- l'adesione dell'Università alle seguenti piattaforme di partenariato:
 - ai cluster regionali e nazionali negli ambiti dell'energia, della fabbrica intelligente, delle scienze della vita, delle tecnologie per smart cities & communities.
 - all'Associazione "DIGITAL INNOVATION HUB BERGAMO - DIH Bergamo", in qualità di socio ordinario. DIH Bergamo ha come obiettivo quello di rafforzare il livello di conoscenza e consapevolezza in merito alle opportunità offerte dalla trasformazione digitale, ma anche

stimolare la domanda delle imprese, aiutando in particolare le PMI a orientarsi nella complessità del mercato e delle tecnologie.

- al “Competence Center MADE Scarl” costituitosi nel 2019 come società consortile a responsabilità limitata (Scarl) senza scopo di lucro, ai sensi dell’articolo 3 del Decreto del 12 settembre 2017 n. 214, composto da più soggetti pubblici e privati, con lo scopo di realizzare, con logiche di natura privatistica, un acceleratore di competenze tecniche prefiggendosi l’obiettivo di presentare e descrivere il meglio delle tecnologie presenti sul mercato Italiano ed Internazionale, al fine di suggerire ad imprese, in particolare PMI, soluzioni innovative di modernizzazione dei processi industriali;
 - al “Laboratorio Lombardia – Academy regionale dell’innovazione di Regione Lombardia” con la finalità di aggregare in modo informale tutti gli interlocutori della società civile che intendono parteciparvi (parti sociali, organizzazioni di categoria, associazioni, fondazioni, gruppi e comitati, ecc.) con l’obiettivo di approfondire la riflessione sulle tematiche di competenza per poi elaborare proposte di politiche pubbliche e di regolamentazione sui temi ritenuti più rilevanti;
- la valorizzazione del contributo di UNIBG ai tavoli di lavoro programmatici di ANVUR, la partecipazione attiva alle reti universitarie dedicate alla terza missione (es. APENET, NETVAL);
 - il consolidamento delle attività del Centro “China-Italy TechnologyTransfer Center (CITTC)”. Nell’ambito del Centro “China-Italy TechnologyTransfer Center (CITTC)”, coordinato dal Comitato Direttivo congiunto (composto da membri del Dipartimento della Cooperazione Internazionale del MIUR, del Dipartimento dell’Università, l’alta formazione artistica e musicale e la ricerca del MIUR, dell’Università degli Studi di Bergamo, di Netval, dell’Università di Napoli Federico II e di Città della Scienza). L’Università degli studi di Bergamo, in qualità di Segretariato Esecutivo in Italia, con Città della Scienza, proseguirà le attività di promozione e valorizzazione del Centro.

4. Consolidare il ruolo dell’Ateneo come motore di innovazione culturale, sociale, economica e tecnologica del territorio e rafforzare le relazioni con altri enti e istituzioni culturali del territorio

Si prevede di potenziare la capacità dell’Ateneo e dei dipartimenti di mettere a disposizione della società, nelle sue varie articolazioni, i risultati della propria ricerca e specifiche attività di servizio e rafforzare le relazioni con altri enti e istituzioni culturali del territorio al fine di creare una filiera integrata del sapere.

- Per incentivare la progettualità e la realizzazione, da parte Dipartimenti e dei Centri di Ateneo, di attività di PE di qualità, si prevede anche per il 2020 di finanziare le migliori proposte, attraverso 2 bandi interni semestrali con il supporto alla valutazione dei progetti da parte di una commissione composta anche da esperti esterni di tematiche del Public Engagement. Come già nel 2019, nel quale sono stati finanziati 19 eventi di PE, ciascun Dipartimento o Centro

- di Ateneo potrà presentare fino a un massimo di 3 domande di finanziamento e si darà la priorità al finanziamento di almeno 1 progetto per ogni Dipartimento o Centro.
- Con l'obiettivo di mettere a sistema nuove iniziative di collaborazione per la promozione e la valorizzazione delle attività di Public Engagement su scala regionale, si prevede di incentivare anche nel 2020 accordi di partnership con enti del territorio alla luce dei positivi riscontri delle iniziative realizzate nel 2019; in particolare: l'università di Bergamo ha aderito alla XV edizione del Festival delle Lettere, con il contributo dei Dipartimenti di Lingue, Letterature e Culture Straniere e Lettere, Filosofia, Comunicazione per la produzione di due videoletture presentate presso il Centro Universitario Teatrale di Bergamo, in aggiunta agli elaborati selezionati e letti pubblicamente, previo concorso aperto a studenti UniBg; l'Ateneo ha preso parte all'iniziativa MEETmeTONIGHT 2019 – Notte dei Ricercatori, organizzata da Università degli Studi di Milano-Bicocca, Politecnico di Milano, Università degli Studi di Milano, Università degli Studi di Napoli Federico II e Comune di Milano. Nell'ambito di tale iniziativa è stato presentato il progetto dal titolo "Come diventare Dementia Friendly?" a cura della prof.ssa Francesca Morganti (Dip. SUS) all'interno di uno stand collocato nei Giardini Indro Montanelli di Milano.
 - Per il 2020, si prevede inoltre il consolidamento dell'adesione ad APEnet - Rete italiana degli Atenei ed Enti di Ricerca per il Public Engagement con la revisione dell'accordo di costituzione della Rete medesima, siglato dall'Università nel 2017. L'impegno condiviso si esplicherà anche in materia di revisione giuridica, mediante il confronto con esperti interni ed esterni all'Ateneo per varare un nuovo Statuto che asseveri il passaggio di APEnet ad Associazione. Si presume infine, sempre per il 2020, di prendere parte alla co-progettazione di eventi organizzati da membri del comitato di coordinamento APEnet per rilanciare e formare al Public Engagement come mission di respiro nazionale ed europeo.
 - Inoltre, coerentemente con le specificità disciplinari dei Dipartimenti e dei Centri di Ateneo, si intende promuovere una serie di azioni volte a favorire e incentivare il loro ruolo attraverso:
 - il potenziamento delle relazioni tra il Servizio Ricerca e Terza Missione e Dipartimenti e Centri di Ateneo.
 - la programmazione di seminari di aggiornamento e formativi rivolti al personale docente e non docente sui temi della valorizzazione della ricerca.

MISSIONE: RICERCA E TERZA MISSIONE			
PROGRAMMA	OBIETTIVI	INDICATORI	TARGET 2020
Ricerca scientifica	Sviluppo attività di ricerca	numero pubblicazioni rispondenti a criteri minimi definiti dall'Ateneo da parte di D&R	n. pubblicazioni: > 720
			n. pubblicazioni/n. D&R: > 2
		numero progetti presentati su bandi competitivi nazionali	> 20
		finanziamenti ottenuti da bandi competitivi nazionali	> € 1.000.000
	Internazionalizzazione dell'attività di ricerca	numero di progetti presentati su bandi competitivi internazionali	>20
		finanziamenti ottenuti da bandi competitivi internazionali	> € 1.000.000
numero di visiting professor/researcher presso l'Ateneo per svolgimento attività di ricerca		>= 40	
Terza Missione	Valorizzazione della ricerca	numero domande di priorità (deposito prima domanda di brevetto)	>= 3
		numero spin-off approvati e Start Up accreditate	>= 5
	Produzione di beni pubblici di natura sociale, educativa e culturale	numero attività di Public Engagement	>= 24

ISTRUZIONE UNIVERSITARIA

L'Ateneo ha dato avvio nell'ultimo semestre 2019 allo sviluppo del piano strategico di Ateneo 2020-2022 che prende le mosse dai Piani strategici di Dipartimento e dalle relative linee strategiche per ricerca, didattica e terza missione.

Il completamento del piano strategico, previsto per la fine del 2019, comporterà l'aggiornamento del documento "Il Sistema della qualità dell'Ateneo" e degli obiettivi specifici della Qualità nelle tre missioni dell'Ateneo.

Si prevede in particolare la revisione del Progetto Teaching Quality Programm introdotto nel 2013 con l'obiettivo di avviare un percorso di valutazione e di ulteriore incremento dei livelli qualitativi della didattica erogata dalla nostra Università.

Nella cornice del progetto Unisys, finalizzato ad analizzare i principali processi gestiti dalla struttura tecnico amministrativa per individuare margini di miglioramento dei Servizi, l'Ufficio di supporto al PQA ha avviato un'attività di mappatura dei processi di AQ Didattica.

In prima istanza sono state elaborate la Mappatura del processo legato alla redazione della Relazione Annuale delle Commissioni Paritetiche; la Mappatura dei Processi legati alla progettazione, al monitoraggio e alla revisione dei CdS; contestualmente è stato predisposto lo scadenziario degli adempimenti.

L'Ateneo e i Dipartimenti saranno impegnati nel corso del 2020 nelle attività di adeguamento dei processi di AQ sulla base di quanto rilevato dalla CEV nel proprio rapporto finale di accreditamento periodico.

Particolare attenzione verrà posta alle modalità di conduzione delle consultazioni con le parti interessate al fine di migliorare il processo di interazione con il mondo socio economico e produttivo.

Verranno inoltre assicurate idonee attività di supporto al corpo docente per l'aggiornamento delle competenze formative.

La tabella che segue mostra il confronto dei dati relativi agli iscritti ai Corsi di laurea e laurea magistrale registrati negli ultimi 5 anni:

ISCRITTI PER TIPO DI CORSO DI STUDIO	2014/15	2015/16	2016/17	2017/18	2018/19
LAUREA	11.852 75,2%	12.454 75,2%	12.888 74,3%	14.020 74,4%	14.940 73,3%
LAUREA (VECCHIO ORDINAMENTO)	79 0,5%	59 0,4%	51 0,3%	48 0,3%	41 0,2%
LAUREA MAGISTRALE A CICLO UNICO	882 5,6%	937 5,7%	1.112 6,4%	1.277 6,8%	1.476 7,2%
LAUREA MAGISTRALE	2.863 18,2%	3.053 18,4%	3.236 18,7%	3.458 18,4%	3.884 19,1%
LAUREA SPECIALISTICA	86 0,5%	60 0,4%	54 0,3%	37 0,2%	37 0,2%
TOTALE ATENEIO	15.762 100,0%	16.563 100,0%	17.341 100,0%	18.840 100,0%	20.378 100,0%

A questo proposito l'Ateneo è consapevole che il costante incremento del numero delle immatricolazioni e iscrizioni è tale per cui è necessario da un lato mantenere i livelli di attrattività e dall'altro diversificare qualitativamente l'offerta formativa per puntare sull'eccellenza e garantire la sostenibilità e la qualità della didattica.

Per l'a.a. 2020/21 si prevede di introdurre il numero programmato contingentato per tutti i Corsi di studio.

Oltre all'armonizzazione e rinforzo di tutti i Corsi di Studio in virtù dell'aumentato numero degli studenti in relazione alla sostenibilità didattica e alle risorse del personale docente e tecnico

amministrativo, sono previste le seguenti iniziative didattiche in conformità con il nuovo Piano strategico di Ateneo 2020-2022 che verrà approvato dagli organi entro la fine dell'anno:

Scuola di Ingegneria: completamento del curriculum in "Smart Technology Engineering" all'interno del corso di studi magistrale in Ingegneria Meccanica (LM-33) e attivazione II anno del curriculum "Geometra laureato" all'interno del corso di laurea triennale in Ingegneria delle tecnologie per l'edilizia (L-23)

Dipartimento di Lettere, filosofia e comunicazione: completamento del curriculum in "Informazione e giornalismo" all'interno del corso di laurea magistrale in Comunicazione, informazione, editoria (LM-19)

Dipartimento di Scienze umane e sociali: completamento del curriculum "Psicologia della salute nei contesti sociali" all'interno del corso di laurea magistrale in Psicologia clinica (LM-51)

Dipartimento di Lingue, Letterature e Culture Straniere: completamento del corso di laurea magistrale interdipartimentale interclasse in "Geourbanistica. Pianificazione territoriale, urbana, ambientale e del paesaggio" (classi LM-80 e LM-48) – II anno.

MISSIONE: ISTRUZIONE UNIVERSITARIA			
PROGRAMMA	OBIETTIVI	INDICATORI	TARGET 2020
Istruzione universitaria	Internazionalizzazione dei corsi di studio	Nuovi Corsi di studio/curricula internazionali	1
	Sviluppo offerta formativa e gestione attività didattica	Istituzione nuovi corsi di studio	1
		Revisione e rafforzamento dei corsi di studio	5
Valutazione delle attività dell'Ateneo	Valutazione delle attività dell'Ateneo	Attuazione art. 28 RDA per elezioni rappresentanti studenti nei CdS	Svolgimento delle elezioni
		Miglioramento e sistematizzazione consultazioni parti interessate da parte dei CdS	Definizione linee guida di Ateneo per le consultazioni
		Processo di miglioramento continuo dei percorsi formativi	Predisposizione di ambienti digitali per la gestione documentale dei processi di AQ

L'Ateneo garantisce il sostegno ai propri studenti attraverso l'erogazione di borse di studio e di servizi. Tra le iniziative assicurate nell'anno 2019 e che proseguiranno nel 2020 si segnalano:

BENEFICI ECONOMICI

BORSE DI STUDIO e Contributi integrativi alla mobilità riservati a tutti gli studenti che integrano i requisiti di merito e di reddito stabiliti dalla normativa nazionale e regionale in relazione al dettato costituzionale.

Progetto TOP TEN, che assicura l'esenzione parziale o totale del contributo onnicomprensivo e che ha incentivato le iscrizioni di studenti con votazioni di maturità particolarmente elevate e ha stimolato il mantenimento di requisiti di merito nel corso della carriera.

PROGETTO UP4S che incentiva l'iscrizione e la frequenza di studenti/atleti di elevato livello.

BORSE DI STUDIO finanziate da privati ed assegnate in relazione al merito.

PROGETTO MOBILITA' SOSTENIBILE, in collaborazione con il Mobility Manager di Ateneo, per assicurare consistenti sconti sugli abbonamenti e promuovere nuove forme di partecipazione e di intervento da parte dei vettori ed individuare e pubblicizzare altre forme di trasporto sostenibile.

SERVIZI

MENSA, CAFFETTERIA E DISTRIBUTORI AUTOMATICI, con una sempre maggiore attenzione alla sostenibilità attraverso la riduzione degli sprechi alimentari e l'eliminazione delle materie plastiche "usa e getta" impiegate ed un monitoraggio delle attività svolte dai gestori, anche attraverso il Tecnico alimentarista individuato con procedura ad evidenza pubblica.

ABITATIVO nell'anno 2020 si opererà per qualificare il servizio esistente, in relazione ai maggiori finanziamenti ordinari assicurati da Regione Lombardia e per allestire nuovi spazi resi disponibili sia con le manifestazioni di interesse promosse dall'Ateneo che attraverso accordi con il Comune di Bergamo.

Portale alloggi: in attesa delle nuove disponibilità alloggiative si completerà la predisposizione di una nuova piattaforma per il caricamento e la geolocalizzazione delle disponibilità offerte da privati, che hanno assicurato ed assicurano una risposta alle esigenze di studenti ERASMUS e curricolari.

CONTRIBUZIONE STUDENTESCA

La nuova migliore collocazione fisica del Settore tasse e la disponibilità di due unità con carattere di continuità, consentirà di offrire una migliore risposta alle richieste inviate via Ticket dagli studenti ed un supporto all'utilizzo della Piattaforma PagoPA.

Nell'anno 2020 la volontà di assicurare una efficace azione di verifica sulle posizioni reddituali degli studenti prevede una serie di azioni che porteranno ad accedere a Banche dati pubbliche, ad accordi in sede locale con la Guardia di Finanza ed all'alimentazione del Casellario dell'Assistenza, legata all'attivazione della piattaforma CINECA, per consentire la messa a regime della Banca delle prestazioni sociali (PSA - PS) attiva presso l'INPS in attuazione del D. Interministeriale 206/2014.

CCL E INTERNAZIONALIZZAZIONE:

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. A questo fine, inoltre, dall'a.a. 2018/19 sono stati istituiti dal Centro Competenza Lingue i corsi EMI (English Mediated Instruction). Questi mirano a garantire l'acquisizione, da parte dei docenti italiani che insegnano in lingua inglese, di una maggiore confidenza ed efficienza nell'uso della lingua

inglese nei corsi internazionalizzati, anche in vista di una didattica che coinvolga la partecipazione degli studenti.

Il Centro Competenza Lingue continua a proporre attività di apprendimento in 8 lingue straniere – oltre all'italiano per stranieri – organizzate in diversi tipi di attività, che comprendono il sostegno individuale e di gruppo allo studio delle lingue, lo sviluppo della capacità di comprendere lezioni erogate in lingua straniera o di partecipare a varie attività accademiche in lingua straniera (ad es. attività di scrittura telecollaborativa in lingua straniera...). L'obiettivo è quello di garantire agli studenti le competenze per interagire in lingua straniera in ambito accademico e 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. Per favorire l'integrazione di questi ultimi, il CCL propone dall'a.a. 2018/19 percorsi di "italiano per la socializzazione" indirizzati agli studenti parlanti lingue distanti dall'italiano, iscritti ai percorsi di laurea magistrali internazionalizzati e con poca o nessuna competenza in italiano.

Un altro obiettivo dell'internazionalizzazione dei percorsi formativi è l'incremento del numero di studenti in mobilità in sedi europee ed extra-europee, attraverso la partecipazione a programmi di scambio per attività didattiche e di tirocinio, finanziate sia con risorse dell'Unione Europea che con risorse dell'Ateneo. Con lo scopo di permettere agli studenti di verificare il proprio livello di competenza linguistica in vista della mobilità il CCL, insieme all'Ufficio internazionalizzazione, continuerà nel 2020 a organizzare regolarmente test di livello dedicati; inoltre, al fine di supportare linguisticamente gli studenti per una mobilità verso paesi di lingua portoghese, anche nel 2020 verrà riproposta un corso intensivo di lingua portoghese.

Per il perseguimento dei seguenti obiettivi strategici dell'Ateneo:

- qualificazione della dimensione internazionale
- qualificazione della mobilità internazionale
- internazionalizzazione dei percorsi formativi
- mobilità di docenti, ricercatori e studenti stranieri
- mobilità all'estero di docenti, ricercatori e studenti dell'Ateneo
- creazione di un'esperienza internazionale completa

nel corso del 2020 sono previste le seguenti azioni:

- Incremento del numero degli accordi di collaborazione culturale e scientifica con particolare attenzione all'identificazione di partner nelle aree geografiche con attualmente un numero più basso
- Incremento del numero degli accordi Erasmus+ KA103 per ampliare le opportunità di mobilità per studio in Europa a favore dei nostri docenti, studenti e personale tecnico-amministrativo
- Partecipazione al bando Erasmus+ KA107 per la promozione di programmi di mobilità per studio e tirocinio con partner extraeuropei
- Supporto dei programmi di Doppio Titolo già esistenti e avvio di 3 nuovi programmi attraverso un bando dedicato

- Implementazione delle attività di accoglienza a favore degli studenti in mobilità in entrata per studio o tirocinio e a favore degli studenti internazionali che si iscrivono a corsi di laurea magistrale in lingua inglese

DISABILI E DSA

Infine, per quanto concerne i servizi a favore degli studenti con disabilità e DSA, presenti in numero crescente nel nostro Ateneo, oltre al mantenimento dei servizi già previsti, nell'anno 2020 proseguirà il progetto sperimentale di "Biblioteca Digitale", finalizzato a supportare gli studenti con disabilità visiva e con DSA nel reperimento e fruizione di testi digitali.

Gli obiettivi che ci si prefigge con tali programmi sono i seguenti:

- miglioramento globale delle performance (con particolare attenzione ai Corsi di laurea che presentano maggiori criticità), in termini di numero di studenti che acquisiscono almeno 20 crediti al termine del primo anno;

- innalzamento del numero di CFU mediamente acquisiti da ciascuno studente dei singoli cds.

Per gli studenti con DSA proseguirà la sperimentazione di un tutorato alla pari differente da quello proposto per gli studenti con disabilità e centrato sugli aspetti di gestione dell'apprendimento.

Per il pieno raggiungimento di questi obiettivi, è fondamentale la prosecuzione dell'interlocuzione con la rete dei soggetti che, a livello locale, regionale e nazionale, a vario titolo sono coinvolti nell'erogazione di servizi a favore di soggetti con disabilità o DSA (atenei, associazioni, aziende ospitanti, ...).

ORIENTAMENTO IN INGRESSO, ITINERE E USCITA:

Le attività di orientamento in entrata e in uscita, tutorato e politiche di raccordo con il mondo del lavoro seguiranno linee programmatiche che, a partire dalle indicazioni presenti nei Rapporti di Riesame e nelle Relazioni delle Commissioni Paritetiche Docenti Studenti di ciascun Dipartimento, permetteranno di mantenere i molti aspetti di positività ormai consolidati e di definire gli interventi migliorativi individuati come necessari.

Per quanto concerne il percorso universitario degli studenti, si manterrà puntuale attenzione sulla qualificazione delle attività di orientamento in ingresso: verranno potenziati i rapporti e i collegamenti con gli Istituti di Istruzione Secondaria (IIS) statali e paritari del territorio bergamasco e di quelli limitrofi al fine sia di fornire le informazioni necessarie alla scelta degli studenti delle classi quinte, sia di facilitare un percorso di consapevole riflessione personale, da parte degli studenti delle classi quarte, sulle caratteristiche principali dei diversi percorsi universitari proposti e sulle ragioni che possono condurre alla loro scelta. Attraverso la collaborazione dei docenti delegati da ciascun Dipartimento verranno proposte attività ormai tradizionali come gli Open Day per le lauree triennali, quinquennali e magistrali, riservati agli studenti del quinto anno (organizzati anche quest'anno in due giornate tra marzo e aprile, una dedicata ai corsi di laurea dell'area giuridico-economico-ingegneristica ed un'altra dedicata al polo umanistico), l'Open Day riservato agli studenti delle classi quarte (anticipato da quest'anno a febbraio) e la Summer School, prevista a giugno, anch'essa

riservata agli studenti del quarto anno e finalizzata a connettere da un punto di vista formativo le personali attitudini degli studenti con le specificità dei diversi Cds. Precisa attenzione verrà dedicata alla sollecita e puntuale comunicazione e pubblicizzazione di questi eventi attraverso il sito istituzionale e tutti gli altri canali informativi individuati.

Sempre in relazione all'orientamento in entrata proseguiranno le attività laboratoriali che alcuni corsi di laurea hanno progettato in collaborazione con i docenti di alcuni ISIS, sia per le classi quinte, che per le classi quarte; inoltre, le richieste che, da parte degli ISS, arriveranno all'UO in funzione di partecipazione ad eventi informativi presso la scuola e/o Saloni dell'orientamento verranno gestiti dal personale interno specializzato su questo settore. Verrà mantenuto e potenziato il servizio di counseling individuale e di gruppo a disposizione degli studenti in entrata, sia presso l'UO, sia presso l'Istituto che ne faccia esplicita richiesta. Si prevede la partecipazione ad alcuni eventi relativi all'orientamento in entrata organizzati a livello regionale nelle zone che risultano essere bacino di provenienza dei nostri studenti (Sicilia, Calabria, Puglia, Marche) e/o di particolare rilevanza nazionale (Job&Orienta, Young Orienta, ecc.)

Per quanto riguarda l'orientamento in itinere, massima attenzione si continuerà a mantenere sulla realizzazione dei tirocini curriculari, anche in relazione al nuovo Regolamento di riferimento, approvato nell'ottobre 2019 dal Senato accademico e ai relativi Vademecum definiti da ciascun dipartimento. Verrà mantenuto e potenziato il sostegno alla realizzazione dei tirocini curriculari di eccellenza, in collaborazione con enti pubblici e privati, presso i dipartimenti/Cds che prevedono questa possibilità, così come massima attenzione verrà riservata alla realizzazione dei tirocini realizzati all'estero attraverso i diversi dispositivi possibili. Verrà mantenuta e potenziata l'attenzione sui tirocini extra-curriculari dei diversi dipartimenti. Ancora in relazione all'orientamento in itinere, verrà mantenuta ferma attenzione alle situazioni di criticità evidenziate in ordine alle situazioni di ritardo e/o abbandono del percorso universitario intrapreso; l'UO metterà a disposizione dei singoli Cds interessati tutte le competenze a sua disposizione.

Rispetto all'orientamento in uscita, verranno mantenute e potenziate le giornate previste di Career Day (nei settori ingegneristico, economico e sociale-umanistico) volte a realizzare un sempre più efficace incontro tra le attività formative universitarie e il mercato del lavoro territoriale, regionale e nazionale. In questa prospettiva l'UO continuerà nel supporto amministrativo che permette la realizzazione dei progetti di apprendistato di terzo livello non solo nei percorsi di dottorato, ma anche nei percorsi di laurea triennale, così come avvenuto in questi ultimi tre anni accademici.

ORGANIZZAZIONE, INFRASTRUTTURE E SERVIZI DI SUPPORTO

➤ MIGLIORAMENTO FUNZIONALITÀ DELLE STRUTTURE DI SUPPORTO AMMINISTRATIVO

In attuazione degli indirizzi posti dal piano strategico 2017- 2019 il Consiglio di amministrazione nel dicembre 2017 ha approvato su proposta del direttore generale le Linee di sviluppo e miglioramento organizzativo della struttura tecnico gestionale cui ha fatto seguito un secondo documento per la fase attuativa nel dicembre 2018. Nel febbraio 2019 è stato poi approvato un primo Piano straordinario di potenziamento del personale tecnico amministrativo con la destinazione di 5,9 punti

organico, definendo nel contempo il nuovo organigramma della struttura amministrativa gestionale. Ha poi fatto seguito la programmazione della seconda annualità (2019) del Piano con la previsione di ulteriori 6,45 punti organico.

In estrema sintesi con gli interventi in narrativa si è dato avvio a un processo di riorganizzazione e potenziamento della struttura amministrativa gestionale necessaria per migliorare la capacità di fornire servizi di supporto per la didattica, la ricerca e la terza missione in particolare:

- Migliorando e favorendo l'interazione tra le persone e le strutture
- Rafforzando lo scambio e la fluidità delle informazioni e delle conoscenze
- Razionalizzando e snellendo i riporti diretti alla direzione generale istituendo direzioni che raggruppano intere filiere di attività
- Favorendo il miglioramento continuo delle competenze, delle conoscenze e delle capacità delle persone per accrescere la autonomia e lo sviluppo professionale.

Nei prossimi anni si dovrà proseguire sulla direttrice di un generale rafforzamento della dotazione di personale tecnico amministrativo delle strutture più in sofferenza, soprattutto di quelle che hanno un impatto diretto con gli studenti, visto il notevole aumento numerico degli iscritti (segreterie, presidi, biblioteche e uffici che svolgono servizi per gli studenti) ma anche di quelle che curano e presidiano i servizi comuni (personale, contabilità, servizi informatici, acquisti) per poter mantenere elevati standard di qualità.

Sarà inoltre indispensabile reclutare professionalità specialistiche, almeno di categoria D, nell'area statistica, del Knowledge management, del controllo di gestione, della valutazione, della gestione delle risorse umane, dell'orientamento e delle relazioni internazionali, del diritto industriale, commerciale e dei brevetti, della gestione e tutela dei dati personali (GDPR), dei servizi informativi, dei servizi bibliotecari e della comunicazione e, in sintesi, nei settori strategici per l'Ateneo.

È in corso di reclutamento la nuova figura dirigenziale a tempo indeterminato destinata a dare avvio alla nuova Direzione didattica e servizi agli studenti che accorperà diversi servizi attuali unificando la gestione complessiva dei servizi agli studenti e il coordinamento e presidio delle funzioni di supporto alla programmazione didattica proseguendo nell'attuazione degli indirizzi programmatici deliberati dagli organi di governo.

Nel prossimo triennio sarà inoltre necessario proseguire negli investimenti in formazione per il personale, nel miglioramento e potenziamento dei servizi ricorrendo a tutti gli strumenti che il quadro normativo consente di utilizzare (accordi, collaborazioni, esternalizzazioni, rafforzamento del ruolo e dei servizi offerti dalle società in house, ecc...).

Particolare attenzione sarà rivolta alla razionalizzazione e potenziamento dei servizi informativi di ateneo sia attraverso il potenziamento dell'organico dedicato con l'assunzione di nuovo personale altamente qualificato sia attraverso il costante e continuo miglioramento tecnologico dei sistemi e degli strumenti utilizzati.

➤ **VALUTAZIONE DELLE ATTIVITÀ DELL'ATENEO**

La valutazione ha assunto un ruolo sempre più cruciale nel sistema universitario italiano come strumento di verifica della qualità e dell'efficacia della didattica erogata, della ricerca e dei suoi

prodotti oltre che più in generale dei servizi rivolti agli studenti. Una quota crescente del finanziamento erogato agli Atenei da parte del Ministero tiene in considerazione i risultati raggiunti dagli stessi nelle rilevazioni ministeriali, anche nell'ambito della componente premiale del FFO.

Per questa ragione si ritiene importante inserire gli obiettivi relativi alla valutazione nel presente documento oltre che nel Piano integrato (sezione performance) che verrà approvato agli inizi dell'anno 2020.

Si ricorda in proposito che dal 26 al 29 novembre l'Università degli Studi di Bergamo è stata oggetto di visita da parte della Cev (Commissione esperti valutatori) individuata dall'Anvur nell'ambito delle ordinarie procedure di accreditamento. Oggetto della visita sono stati due dipartimenti (Scienze Umane e Sociali e Ingegneria gestionale, dell'informazione e della produzione) e 4 corsi di laurea. Il rapporto finale pervenuto nel mese di novembre 2019 ha confermato il positivo giudizio già comunicato nel primo report. L'Università degli Studi di Bergamo ha ottenuto un punteggio di B - 6,59 Pienamente soddisfacente con la conseguente proposta al Miur di accreditamento della sede e di tutti i corsi di studio. È pertanto fondamentale proseguire il percorso di miglioramento e consolidamento della qualità e dell'efficacia dei servizi forniti dall'ateneo.

Gli ambiti che sono oggetto di valutazione nell'Ateneo sono:

a) Didattica

La rilevazione della soddisfazione degli studenti e dei laureati relativamente alla didattica rappresenta l'indagine che da più tempo viene condotta. L'obiettivo dell'Ateneo è quello del miglioramento continuo del giudizio espresso dagli studenti. Vi sarà un impegno del Presidio della Qualità per il miglioramento complessivo dei Corsi, anche attraverso l'aggiornamento delle modalità di attribuzione delle quote premiali previste dal TQP. All'esito di tale valutazione è pertanto collegata una quota di risorse da assegnare. In questo ambito si è proceduto alla mappatura dei processi di assicurazione della qualità come esplicitato in precedenza.

b) Ricerca

Da alcuni anni l'assegnazione del finanziamento di Ateneo alla ricerca avviene secondo criteri aggiornati, disponendo un aumento dei fondi distribuiti in maniera premiale. Il modello di ripartizione delle risorse è stato aggiornato con delibera del Senato Accademico del 26 marzo 2018 per l'assegnazione ai Dipartimenti del finanziamento per la ricerca 2019. Il Senato Accademico già in data 18 dicembre 2017 aveva approvato le linee guida di Ateneo per la distribuzione dei fondi di ricerca all'interno del dipartimento secondo le quali una quota non inferiore al 40% deve essere distribuita a seguito di una procedura di valutazione della ricerca, dei docenti e ricercatori afferenti.

c) Servizi

Si sta progressivamente ampliando l'area di valutazione dei servizi erogati agli studenti.

Nel corso del 2019, l'Università degli Studi di Bergamo ha aderito al progetto Good Practices anno 2018 con l'obiettivo di misurare le prestazioni dei servizi di supporto nel sistema universitario sia in termini di efficacia (soddisfazione degli utenti) sia in termini di efficienza (costi sostenuti). Il progetto, che è coordinato dal Mip Politecnico di Milano Graduate School of Business, vede la partecipazione di numerosi atenei italiani e permetterà, quindi, di disporre di un panorama informativo e di

comparazione molto utile per il continuo miglioramento dei servizi resi. Nel novembre 2019 sono stati resi disponibili i dati dell'analisi del GP 2018, l'ateneo proseguirà nel progetto anche per l'anno 2020 (GP 2019) e ciò consentirà di monitorare direttamente la situazione interna, oltre alla comparazione tra atenei, per progettare eventualmente interventi di miglioramento.

➤ **ANTICORRUZIONE, TRASPARENZA E COMUNICAZIONE**

Le azioni finalizzate alla prevenzione della corruzione e di promozione della trasparenza sono oggetto di uno specifico Piano che verrà aggiornato per il triennio 2020-2022. Come previsto dalle Linee guida approvate dall'ANVUR nel luglio 2015, le attività funzionali al contrasto alla corruzione sono integrate con quelle relative alla trasparenza e con il piano della performance, documento da aggiornare entro il 31 gennaio 2020.

Nel corso dell'anno 2017 si è dato avvio alla riorganizzazione della modalità di gestione delle procedure di gara, area che per definizione è ad alto rischio di corruzione, con la costituzione di una centrale unica degli acquisti incardinata nei Servizi Amministrativi Generali, così come previsto dalle linee di indirizzo approvate dal Consiglio di Amministrazione nella seduta del 27.09.2016. La costituzione di un'unità dedicata agli acquisti di beni e servizi è stata intesa anche come una misura di prevenzione della corruzione, nonché un obiettivo di performance dell'Ateneo. Nel 2017 con le linee guida per il funzionamento della Centrale acquisti approvate dal CdA del 26.09.2017 si stabiliva un primo rafforzamento di tale struttura, a cui competeva un monitoraggio di tutte le attività di affidamento di fornitura, beni e servizi di importo inferiore a €40 mila. Il percorso è proseguito nel 2018 con un monitoraggio costante delle attività, interventi formativi specifici e soprattutto con l'approvazione di Linee di indirizzo in materia negoziale, approvati dal CdA nel mese di luglio, che hanno, in estrema sintesi, provveduto a razionalizzare il procedimento di acquisizione di beni e servizi assegnando alla Centrale Acquisti la competenza per affidamenti di valore superiore ai 10.000 euro. Nel corso del 2019 il monitoraggio delle attività ha portato a confermare tale organizzazione e si proseguirà anche nel 2020 al costante monitoraggio delle attività e al necessario consolidamento e rafforzamento delle strutture di supporto.

Nel prossimo triennio si intende inoltre proseguire con l'aggiornamento della mappatura di tutti i processi e l'individuazione dei relativi rischi.

Nell'ambito delle azioni relative alla trasparenza un valore essenziale è rivestito dal sistema di comunicazione istituzionale dell'Ateneo; per questa ragione, già nel corso dell'anno 2017, è stata costituita, presso il Rettorato un'unità organizzativa denominata "Ufficio Comunicazione" a cui fanno capo tutte le iniziative di informazione rivolte agli utenti esterni e interni dell'Ateneo e che coordina tutte le figure che a vario titolo si occupano di promuovere le attività dell'Ateneo in ambito didattico, di ricerca e terza missione. Nell'anno 2018 si è attuata la revisione del sito web dell'Ateneo, sia con riferimento all'aspetto grafico sia dei contenuti. L'operazione ha contemplato anche la definizione di un nuovo logo e di un manuale di identità visiva che contrassegnerà ed identificherà nei prossimi anni tutta la produzione documentale e il materiale informativo dell'ateneo. Nel prossimo triennio si prevede di rafforzare ulteriormente l'investimento nelle politiche complessive di comunicazione e orientamento, avviata nel 2019 con l'affidamento del servizio di supporto alla pianificazione,

progettazione e realizzazione di campagne informative e di orientamento ad un qualificato soggetto esterno.

➤ **GESTIONE DELLA LIQUIDITÀ E DEI PAGAMENTI**

Nel corso dell'anno si porrà attenzione al governo dei flussi di entrata e di spesa al fine di evitare che si generino situazioni di squilibrio economico-finanziario. Una particolare attenzione verrà riservata alla gestione della liquidità, anche con riferimento ai significativi investimenti previsti in bilancio e che troveranno attuazione nel prossimo triennio. A tal fine, contestualmente ai documenti di bilancio previsti dalla normativa vigente, si è ritenuto di redigere un bilancio di cassa che tenga conto anche dei vincoli di fabbisogno definiti dal MIUR.

In ogni caso rimane confermato l'obiettivo di provvedere al pagamento delle fatture entro i termini previsti dalle norme vigenti e dai contratti stipulati. L'Ateneo ha già una performance molto positiva, inferiore ai termini di legge, che si vuole mantenere.

➤ **INFORMATIZZAZIONE DEI SERVIZI DI ATENEO**

Diversi gli interventi previsti nell'ambito dell'informatizzazione e digitalizzazione dei servizi dell'Ateneo, per lo più volti a migliorare i servizi offerti. Per il prossimo triennio si espongono di seguito una serie di iniziative per migliorare il livello di informatizzazione dei servizi amministrativi:

- Documento di Rendicontazione del Tempo (personale docente): è prevista per la primavera del 2020 la messa in prova del nuovo prodotto cineca che è in fase di testing in altri atenei. Nel corso del 2019 è iniziata l'attività di analisi della situazione attuale e la definizione delle esigenze con la relativa prospettazione a Cineca. Al momento è in fase di approfondimento la documentazione relativa al "to be" presentata da Cineca con l'obiettivo di iniziare ad utilizzare il Registro docenti per l'anno accademico 2020-2021;
- procedure di selezione: nel 2019 il nuovo applicativo (Pica) è stato testato su una tipologia concorsuale (assegni di ricerca) con l'obiettivo di estendere tale procedura, negli anni a venire, a tutte le procedure di selezione. Per il 2020 si conta di avviare la sperimentazione sulle procedure di reclutamento per i ricercatori a TD;
- si procederà con mappatura processi in ambito ricerca con successiva predisposizione e utilizzo dei moduli integrati cineca AP e RM;
- è in continuo sviluppo l'attività di completamento del sito web e della intranet (myunibg) con le attività relative alla rubrica e alla integrazione dei gestionali e sistemi UGOV;
- nel 2020 si avvierà il passaggio in hosting delle banche dati dei gestionali in uso (ESSE3, UGOV), si continuerà nell'attività di upgrading e miglioramento di hardware e software in uso.
- È prevista inoltre l'adozione di nuovo storage per datacenter di Caniana per luglio 2020, il rifacimento laboratori informatici per circa 150 postazioni di lavoro, per agosto 2020, e l'avvio dell'applicazione gestione tesi per dottorati di ricerca per aprile 2020.

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

Nonostante il notevole incremento degli spazi a disposizione la crescita dei numeri relativi alla popolazione studentesca, le previsioni di adeguamento dell'organico docente e tecnico

amministrativo e le dinamiche di sviluppo correlate agli obiettivi strategici rendono necessario prospettare anche per il prossimo triennio un ulteriore rafforzamento delle infrastrutture da destinare a servizi universitari.

In questa cornice, il consiglio di amministrazione ha già avviato un percorso in tal senso licenziando nel luglio scorso un avviso per manifestazioni di interesse alla comunità territoriale per valutare tutte le opportunità disponibili al fine di dotare l'Università degli Studi di Bergamo di spazi e immobili adeguati alle esigenze istituzionali.

Le esigenze cui nei prossimi anni dovrà essere dedicata particolare attenzione sono relative non solo a spazi per didattica – nuove aule, laboratori, sale studio – servizi amministrativi e istituzionali ma anche a potenziare l'offerta di residenzialità per gli studenti al momento fortemente sottodimensionata rispetto alle esigenze effettive. L'intervento di riqualificazione della ex Caserma Montelungo nella previsione iniziale dell'accordo di programma sottoscritto nel 2016 con Comune di Bergamo e Cassa Depositi e Prestiti doveva consentire di fruire di ca 15.000 mq di spazi aggiuntivi per servizi universitari con circa 220 posti di residenzialità studentesca, una foresteria per visiting professor con 20 unità abitative e servizi sportivi universitari, aperti anche alla fruizione pubblica, gestiti dal CUS.

Ritardi e problematiche progettuali hanno comportato un notevole incremento di costi e di fatto reso non più attuale e soddisfacente la soluzione iniziale. È quindi in corso di approfondimento una sostanziale revisione dell'accordo di programma iniziale, aperto anche alla partecipazione di Regione Lombardia che si è impegnata a contribuire con un finanziamento di 10 milioni di euro allo sviluppo della residenzialità universitaria dell'Università degli Studi di Bergamo, che preveda un ripensamento complessivo del comparto Montelungo – Colleoni, da destinare prevalentemente a servizi universitari, con un intervento di riqualificazione diretto a cura di Cassa Depositi e Prestiti e una successiva fruizione degli spazi destinati a residenzialità, didattica e servizi sportivi universitari con un considerevole potenziamento di posti letto ed aule.

Nell'ambito delle 48 manifestazioni di interesse pervenute in risposta all'avviso pubblico su citato l'università ha ritenuto di approfondire e valutare le possibili soluzioni che nel medio periodo possano rispondere al meglio alle esigenze di residenzialità, didattica, ricerca e servizi istituzionali.

In particolare oltre al perdurante interesse per la possibile soluzione progettuale che Comune, in qualità di capofila dell'accordo di programma e Cassa Depositi e Prestiti come soggetto referente del progetto complessivo Montelungo Colleoni, sono in fase di approfondimento ulteriori due manifestazioni di interesse che per dimensioni, tipologia, funzionalità e collocazione potrebbero costituire soluzioni adeguate.

Oltre agli sviluppi futuri si dà di seguito brevemente conto degli interventi di sviluppo infrastrutturale in corso e che sostanzialmente nel corso del 2020 vedranno le strutture tecniche dell'ateneo impegnate nelle attività di monitoraggio e accompagnamento dei cantieri.

Recupero del chiostro piccolo di S. Agostino.

Questo intervento porterà a compimento il recupero del complesso di S. Agostino, permetterà di dare un assetto più definitivo all'intero complesso e di acquisire uno spazio di oltre 1.500 mq per accrescere i servizi rivolti agli studenti, anche integrando quelli della adiacente Biblioteca. Il valore dell'intervento a carico dell'Università degli Studi di Bergamo è di 6,3 milioni di euro. In tale intervento è anche previsto il restauro delle facciate del chiostro grande oltre al recupero delle cappelle interne e della ex sacrestia. Questo insieme di interventi permetterà anche di sviluppare ulteriori iniziative culturali in collaborazione con gli altri enti e istituzioni presenti sul territorio. Dopo i ritardi ascrivibili alle fasi di progettazione, non rientranti nella competenza universitaria, si è addivenuti solo nel maggio 2019 alla definizione del progetto definitivo ed esecutivo. È stata emanata dall'università la gara di appalto e si è proceduto all'aggiudicazione nella seconda metà del mese di novembre con successiva consegna lavori prevista nel corrente anno per una durata di 18 mesi.

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

È un intervento già individuato nel 2011-12, ma successivamente sospeso in considerazione delle restrizioni al finanziamento degli Atenei da parte dello Stato. Il recupero complessivo dell'edificio al momento del progetto iniziale è stato pensato come il naturale completamento del Campus di Ingegneria con il recupero e la realizzazione di circa 3.000 mq e un costo stimabile attorno ai 6 milioni di euro. Nel corso del 2018 il mutato contesto normativo e finanziario ha indotto la governance di ateneo a modificare sostanzialmente la natura dell'intervento. Al momento della programmazione iniziale era stata prevista la realizzazione dell'intervento attraverso la partecipazione alle iniziative immobiliari di elevata utilità sociale nell'ambito di piani triennali di investimento dell'INAIL ex lege 190/14. In sostanza si prevedeva la cessione del bene, la riqualificazione a cura di Inail e il successivo utilizzo in locazione con possibile opzione di riacquisto da parte dell'università. Il consiglio di amministrazione valutata la proposta del Rettore ha optato per un intervento diretto per un importo complessivo di oltre 8 milioni di euro che consentirà, tra riqualificazione e nuove costruzioni, di avere la disponibilità di oltre 3000 mq destinati ad aule, laboratori, uffici, sale letture, servizi e spazi comuni. Dopo la progettazione definitiva ed esecutiva e la gara di appalto, fasi tutte curate dall'università, il cantiere per la realizzazione dell'opera è stato aperto nello scorso luglio e in 24 mesi è prevista la fine dei lavori. Per la fine del 2019 è prevista la consegna del primo SAL da parte della direzione lavori.

Edificio in via F.lli Calvi.

A seguito della chiusura dell'accordo con la Provincia, l'Ateneo ha acquisito circa 1.500 mq localizzati in via Calvi, che nel disegno iniziale avrebbero dovuto essere destinati a spazi per le attività amministrative con contestuale razionalizzazione degli spazi attualmente utilizzati per l'amministrazione presso la sede di via dei Caniana. In merito, il Consiglio di Amministrazione ha affidato a professionisti esterni uno studio di fattibilità sulla riqualificazione del complesso, che tenesse conto di tutti gli immobili ad uso universitario che insistono nel Polo di Caniana, per una possibile riconfigurazione delle destinazioni funzionali finalizzata ad accrescere la qualità e

l'efficacia dei servizi. Ciò ha portato, dopo confronti diretti con la governance di ateneo, a prospettare una complessiva ipotesi di redistribuzione di spazi, funzioni e servizi con la nascita, in via Calvi, di un plesso destinato per intero ai servizi di front office per gli studenti, nel plesso di Caniana una ricollocazione di spazi funzionali – didattica, uffici, studi docenti – e il possibile rilascio degli spazi di San Bernardino che potrebbero avere buone prospettive di valorizzazione commerciale. L'intervento in corso di studio consentirà anche di potenziare le disponibilità di aule con la previsione di una sopraelevazione dell'edificio di Caniana.

Di seguito si riporta una Tavola contenente alcuni degli obiettivi e degli indicatori con il relativo target da perseguire nell'anno 2020, che saranno enucleati nell'ambito del Piano della Performance per l'anno 2020.

MISSIONE: ORGANIZZAZIONE, INFRASTRUTTURE E SERVIZI DI SUPPORTO			
PROGRAMMA	OBIETTIVI	INDICATORI	TARGET 2020
Indirizzo politico	Valutazione delle attività di Ateneo	soddisfazione espressa dagli studenti relativamente a:	
		didattica dei corsi di studio - % di risposte positive al questionario della scheda AVA	> 85% dei risultati positivi
		Didattica post-laurea (in house)	≥ 4,5 (scala valori da 1 a 5)
		Servizi: • di segreteria; • bibliotecari; • servizi informativi Domande questionari studenti 1° anno (37, 50, 30) e anni successivi (32, 40, 20) Good Practice 2018	Mantenimento o miglioramento risultati Good Practice 2018
		servizi di placement e stage (in house)	≥ 3 (scala valori da 1 a 4)
		servizi di internazionalizzazione-mobilità studenti (in house)	≥ 3,5 (scala valori da 1 a 5)
		servizi per lo svolgimento di tirocini curriculari (in house)	≥ 3 (scala valori da 1 a 4)
		servizi di supporto agli studenti con disabilità o dsa (in house)	≥ 3 (scala valori da 1 a 4)
		Revisione modello Teaching Quality Program (TQP)	Attivazione nuovo modello
	Anticorruzione e trasparenza	Mappatura processi e relativi rischi di corruzione	aggiornamento misure previste nel PTPCT
		Programmazione delle procedure di gara per l'anno successivo	contestualmente all'approvazione del bilancio di previsione
		Accesso civico	monitoraggio richieste di accesso civico

MISSIONE: ORGANIZZAZIONE, INFRASTRUTTURE E SERVIZI DI SUPPORTO			
PROGRAMMA	OBIETTIVI	INDICATORI	TARGET 2020
Servizi e affari generali per le amm.ni	Efficace gestione della liquidità e dei pagamenti	Pagamento fornitori: rispetto della tempistica di pagamento	indicatore ≤ 0
		Gestione liquidità, riscossioni, pagamenti	entro l'obiettivo di fabbisogno e senza anticipazioni di cassa
	Sviluppo della digitalizzazione e informatizzazione dei servizi di Ateneo	Registro docenti	Definizione delle esigenze con Cineca e sperimentazione del nuovo applicativo a partire dall'anno accademico 2020-2021
		Procedure amministrative	- gestione di tutte le procedure di selezione degli assegnisti di ricerca mediante applicativo PICA di Cineca e avvio della gestione informatizzata delle procedure selettive per posti di RTD mediante lo stesso applicativo; - gestione documentale tramite software Cineca (decreti, stati di servizio)
		Sito web di Ateneo e intranet	Completo utilizzo della nuova rubrica e integrazione con gestionali e UGOV
	Realizzazione di nuovi spazi e adeguamento sedi	Riconversione ex centrale ENEL	Verifica stato avanzamento lavori nel rispetto delle tempistiche previste
		Riconversione ex caserma Montelungo per la realizzazione di residenze e impianto sportivo universitario	Attuazione, secondo i tempi previsti, delle decisioni degli organi di governo in merito
		Recupero Chiostro piccolo e rifacimento facciata Chiostro maggiore del complesso di S. Agostino	Verifica stato avanzamento lavori nel rispetto delle tempistiche previste
		Riqualificazione energetica e manutenzione straordinaria immobili di UNIBG e Ateneo Bg SpA	appalto lavori nel corso del 2020
		Riqualificazione complesso via F.lli Calvi	Messa a bando del piano di fattibilità
		Ampliamento spazio mensa di Dalmine	Individuazione del progettista per esecuzione opere
	Miglioramento funzionalità delle strutture di supporto amministrativo	Formazione personale TA	Completamento dell'80% del piano di formazione annuale
		Piano assunzionale TA	Completamento di una percentuale della programmazione 2019 e 2020 da definire in sede di predisposizione del piano integrato
		Acquisizione beni e servizi	Realizzazione di una percentuale della programmazione annuale da definire in sede di predisposizione del piano integrato