



Università degli Studi di Bergamo

**BILANCIO DI PREVISIONE
2016
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 2016-2018	pag.	8
1.3 Il budget di Ateneo per l'anno 2016	pag.	22

1. RELAZIONE INTRODUTTIVA

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

Lo scenario di riferimento entro il quale l'Università degli studi di Bergamo si trova ad operare è stato caratterizzato negli ultimi anni da una serie di dinamiche, tra le quali assumono particolare rilevanza:

1. i cambiamenti avvenuti nel modello di finanziamento istituzionale degli Atenei, a cui si collega il sistema di valutazione
2. la limitazione posta alle nuove assunzioni di personale in atto ormai dal 2009.

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

La seguente tabella riassume l'andamento del finanziamento ordinario dello Stato nel periodo 2014-2016, confrontato con il 2009, anno nel quale il Fondo aveva raggiunto il suo importo più elevato.

	2009	2014	2015	2016
FFO Italia (milioni €)	7.483	6.751	6.699	6.747
Variazione FFO rispetto al 2009 %	-	-9,8	-10,5	-9,8
FFO per abitante (€)	124	111	110	111

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

Come si vede dalla tabella, la riduzione dell'importo complessivo del Fondo rispetto al 2009 è significativa, pari a circa il 10%, anche se, nell'ultimo triennio, lo stanziamento di sistema è stato mantenuto sostanzialmente stabile.

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

Il modello utilizzato a partire dal 2014, tuttora vigente, prevede la distribuzione del fondo attraverso criteri di premialità e con l'utilizzo del "costo standard".

La quota premiale avrà un andamento crescente, pari almeno al 16% del Fondo per l'anno 2014, al 18% per l'anno 2015 e al 20% per l'anno 2016, con successivi incrementi annuali non inferiori al 2%

e fino ad un massimo del 30%; nel 2015 la quota premiale è stata determinata al 20%, con una accelerazione rispetto all'importo minimo previsto dalla norma.

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

Inoltre, l'art. 5, co. 4, lett. f), della L. 240/2010 ha previsto l'introduzione del "costo standard" di formazione per studente in corso, calcolato secondo indici commisurati a tre diverse tipologie di corsi di studio e ai differenti contesti economici, territoriali e infrastrutturali in cui opera l'università; per il 2015 la quota assegnata sulla base del "costo standard" è stata pari al 25% del Fondo complessivo.

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, che peraltro verrà rinnovata e aggiornata al periodo 2011-2014, con un impatto a partire dall'FFO per l'anno 2017.

In ogni caso nel 2015, al fine di assicurare la sostenibilità dei bilanci degli Atenei, è stato posto un limite del 2% alla riduzione del finanziamento erogato a ciascun Ateneo rispetto a quello dell'anno precedente; stante il perdurare della situazione di blocco dell'importo complessivo del Fondo è presumibile che tale limite venga posto anche per il 2016.

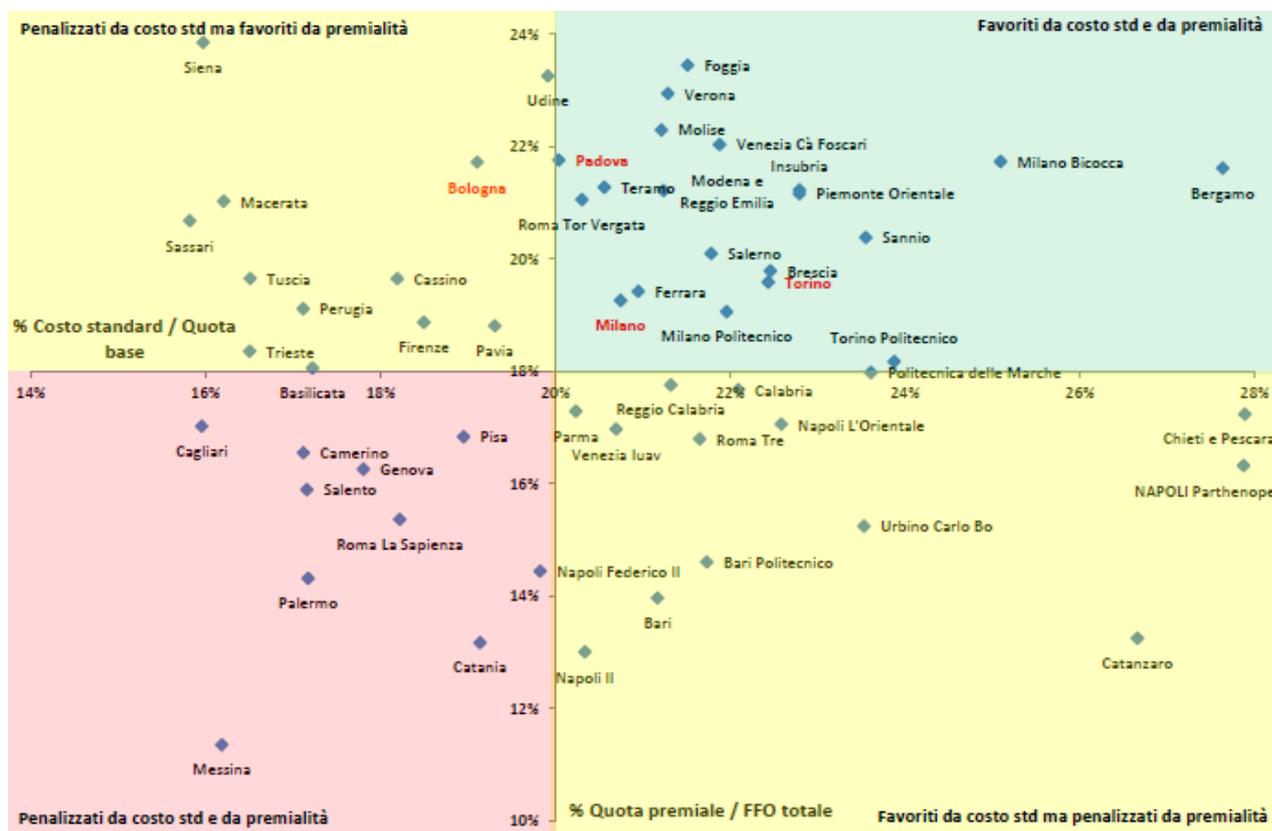
Il nuovo modello di finanziamento, introdotto a partire dal 2014, ha consentito al nostro Ateneo di far emergere la sua vera consistenza, superiore a quanto fotografato dal precedente modello basato quasi unicamente sulla spesa storica. L'effetto conseguito si è tradotto in un incremento del finanziamento assegnato al nostro Ateneo, proprio a fronte del profilo virtuoso riscontrato sia con riferimento ai costi standard che ai risultati della ricerca.

La seguente tabella evidenzia il trend del FFO nell'ultimo triennio:

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

L'Ateneo pur con un Fondo di sistema decrescente o stabile ha guadagnato quote di finanziamento fino a raggiungere nel 2015 lo 0,62% del totale del Fondo a fronte dello 0,489 del 2009.

La figura che segue è indicativa dell'attuale posizionamento favorevole del nostro Ateneo nello scenario nazionale appena descritto.



2. Con riferimento alla possibilità di coprire nuove posizioni di personale, l'attuale contesto normativo prevede una limitazione commisurata ad una percentuale del turnover riferito all'anno precedente; nel 2015 la quota a livello di sistema universitario è stata del 50% e dovrebbe essere (salvo ulteriori interventi nella legge di stabilità) del 60% nel 2016.

Il nostro Ateneo, nel 2015, ha potuto beneficiare di una quota superiore (circa 90% del turnover), in considerazione della virtuosità dei propri parametri di bilancio e gestionali utilizzati dal MIUR per la ripartizione del turnover di sistema.

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. Appare evidente, in modo particolare, il calo dei professori ordinari che dal 2009 a oggi sono scesi da poco più di 17 mila unità a 12 mila

con una riduzione del 30%. L'aumento dei professori associati, significativa nel biennio 2014-2015, è dovuta all'attuazione del Piano Straordinario 2011-2013 ad essi dedicato.

In generale l'emorragia del personale docente e ricercatore non è ancora conclusa se si pensa che il turnover anche per il prossimo anno sarà, a livello nazionale, pari al 60%. Il numero di ricercatori, anche considerando quelli a tempo determinato, è del tutto insufficiente e squilibrato rispetto al numero di soggetti che ottengono ogni anno in Italia il titolo di dottore di ricerca che è orientativamente pari alle 10 mila unità.

Università statali	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Personale Docente e Ricercatore	58.725	55.940	54.953	54.239	53.342	52.138	50.833
Variazione % anno precedente		-4,7	-1,8	-1,3	-1,7	-2,3	-2,5
Variazione % cumulata dal 2009		-4,7	-6,4	-7,6	-9,2	-11,2	-13,4
di cui ordinari	17.174	15.162	14.524	13.833	13.219	12.564	12.022
di cui associati	16.858	16.229	15.884	15.435	15.106	16.736	18.683
di cui ricercatori	24.275	23.801	23.485	23.180	22.683	20.048	17.142
di cui ricercatori a tempo determinato	408	732	1.045	1.770	2.316	2.774	2.971
altre figure assimilate	10	16	15	21	18	16	15
PTA & Collaboratori ed esperti linguistici	61.873	58.966	57.459	55.810	55.932	54.756	n.a.
Variazione % anno precedente		-4,7	-2,6	-2,9	0,2	-2,1	
Variazione % cumulata dal 2009		-4,7	-7,1	-9,8	-9,6	-11,5	
Totale personale Università	120.598	114.906	112.412	110.049	109.274	106.894	n.a.
Variazione % cumulata		-4,7	-6,8	-8,7	-9,4	-11,4	

Fonte: dati Miur al 31.12 di ogni anno. Per il 2015 il dato disponibile si riferisce al 3 novembre.

All'interno di tale quadro, l'evoluzione del personale docente, tecnico amministrativo e dei collaboratori linguistici all'interno del nostro Ateneo presenta un trend leggermente più positivo, come riassunto nella seguente tabella.

Personale Unibg	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Docenti e ricercatori	338	333	331	331	326	324	318
Tecnici e amministrativi	211	210	211	212	212	212	217
Collab. esperti linguistici	16	14	13	12	11	11	11

La riduzione del personale docente tra il 2009 ed il 2015 è stato pari al 6% (inferiore al -13,4 nazionale); il personale tecnico-amministrativo registra invece un incremento del 2,8% in controtendenza con il dato nazionale che sconta un calo dell'11,5%.

Con riferimento al solo personale docente, la tabella che segue presenta la situazione degli ultimi posti banditi e delle prese di servizio al 31 dicembre 2015:

	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Bandi I fascia	0	0	0	0	2	5
Bandi II fascia	0	0	2	0	24	10
Bandi Ricercatori	5	0	0	6	2	6
Prese di servizio I fascia		4	3	0	2	1
Prese di servizio II fascia		12	5	2	18	16
Prese di servizio Ricercatori		10	5	1	6	5
Prese di servizio rimanenti al 31.12 I fascia		3	0	0	0	0
Prese di servizio rimanenti al 31.12 II fascia		7	2	0	6	0
Concorsi in essere al 31.12		5	0	6	11	6

Come si può notare, dal 2014, è ripresa una dinamica significativa per quanto concerne le procedure di reclutamento. Queste, infatti, negli anni precedenti sono state di fatto sospese dalla programmazione svolta nel 2008 e dai blocchi o riduzioni progressive del turnover imposti dai Governi per gli anni successivi. Va detto altresì che nel 2014 ci si è avvalsi del Piano straordinario Associati 2011-2013 non ripetibile negli anni a venire.

Nel corso del 2015 vi sono state 15 cessazioni tra professori e ricercatori per quiescenza, dimissione o trasferimento.

Per il triennio 2016-18 sono previste 11 cessazioni di personale docente e ricercatore (5 ordinari, 3 associati e 3 ricercatori di ruolo) e rispettivamente, 4 nel 2016, 4 nel 2017 e 3 nel 2018. Nel triennio andranno a conclusione anche i contratti di 11 ricercatori a tempo determinato e precisamente 1 nel 2016, 6 nel 2017 e 4 nel 2018. Nello stesso periodo sono previste 5 cessazioni di personale tecnico-amministrativo, 3 nel 2016 e 2 nel 2018.

Occorre anche considerare che la nostra Università, avendo un personale mediamente di contenuta anzianità, non ha un turnover elevato come avviene invece in molte Università italiane. Questo elemento, in assenza di un riscontro nelle politiche di finanziamento da parte dello Stato, è

motivo di forte preoccupazione e di vincolo per la futura programmazione. Ciò in particolare se il Governo autorizza la ripresa della dinamica stipendiale per il personale docente e ricercatore e per il personale tecnico-amministrativo, ferma dal 2009, non individuando adeguate risorse aggiuntive ma lasciando agli Atenei il relativo finanziamento con l'impiego del medesimo FFO.

1.2 Programmi ed obiettivi dell'Ateneo per il triennio 2016-2018

Lo scenario di riferimento entro il quale l'Università degli studi di Bergamo si trova ad operare è stato caratterizzato negli ultimi anni da una serie di dinamiche e di cambiamenti che hanno impattato profondamente sulle scelte strategiche di Ateneo e che hanno determinato una forte pressione competitiva per attrarre studenti, partendo da un bacino di utenza complessivamente in riduzione e molto mobile nonché per migliorare il proprio posizionamento nell'ambito della ricerca.

A tal fine l'Ateneo ha elaborato alcune Linee programmatiche riguardanti in particolare l'internazionalizzazione (Unibg International), lo sviluppo dell'offerta formativa (Unibg 2020) e della ricerca (Programmi Italy e Excellence Initiatives).

Tali indirizzi sono stati integrati e sistematizzati in termini più organici nel Piano strategico di Ateneo "Per Unibg 2020", approvato dagli Organi di Ateneo a dicembre 2014.

I contenuti del Piano strategico oltre a quelli del Programma presentato dal Rettore in occasione della sua recente elezione, sono stati presi a riferimento per l'individuazione dei programmi e degli obiettivi di seguito riportati che si articolano nelle tre missioni fondamentali dell'Ateneo, così come previste dal D.M. 21/2014: Ricerca e Innovazione, Istruzione universitaria e Servizi istituzionali e generali.

RICERCA E INNOVAZIONE

L'Ateneo ha intrapreso una serie di azioni volte ad incrementare e a potenziare l'attività di ricerca in ambito nazionale ed internazionale i cui effetti sono riscontrabili anche attraverso gli indicatori individuati nel prospetto degli obiettivi di seguito riportato e che saranno oggetto di valutazione da parte dell'ANVUR nell'ambito del sistema AVA (Autovalutazione, Valutazione periodica, Accreditamento) con particolare riguardo alla VQR ed alla compilazione della scheda SUA-RD.

In linea con il programma alla base del mandato del Rettore e gli obiettivi per lo sviluppo della ricerca presenti nel piano strategico di Ateneo UniBG 20.20, Le iniziative in ambito ricerca e innovazione saranno finalizzate principalmente al potenziamento e valorizzazione delle seguenti linee strategiche di intervento:

- Promozione di una qualità sostenibile delle attività di ricerca

- Creazione e potenziamento di network di ricerca internazionali
- Potenziamento dei servizi di Ateneo di supporto per la partecipazione a bandi competitivi
- Valorizzazione della ricerca (terza missione) dell'Ateneo

Promozione di una qualità sostenibile delle attività di ricerca

Nel corso del 2015 ha preso avvio la nuova procedura di VQR (Valutazione Qualità della Ricerca) 2011-2014 con la pubblicazione del relativo Bando (3 settembre 2015). L'esercizio di valutazione è condotto dall'ANVUR sulla base del Decreto Ministeriale del 27 giugno 2015, e terminerà nella prima metà del 2016, mentre i risultati sono attesi verso la fine dell'anno.

Già dall'anno 2010 ha preso avvio il processo di valutazione interna dell'attività di ricerca dei Dipartimenti con la conseguente definizione del finanziamento erogato su base premiale. Il finanziamento annuale ai Dipartimenti per le attività di ricerca è suddiviso in due parti, una proporzionale al numero di docenti e ricercatori appartenenti a ciascuna struttura, l'altra distribuita sulla base della valutazione dei risultati della ricerca. Tale valutazione, finalizzata all'attribuzione della quota di budget 2016 ai dipartimenti, è fondata sia su una valutazione interna della ricerca dipartimentale che si basa su un modello di Ateneo che considera la produzione scientifica, la capacità di intercettare fondi esterni, la partecipazione a programmi di ricerca di interesse nazionale e internazionale, approvato nella seduta del Senato Accademico del 28/9/2015, sia sulla base dei risultati della VQR 2004-2010, facendo uso dell'indicatore dipartimentale ANVUR (IRDF%).

Dall'esperienza positiva del Progetto ITALY® 2013-2014, che ha permesso di incentivare la ricerca di Ateneo attraverso il finanziamento di assegni di ricerca per i giovani ricercatori, di progetti di ricerca d'Ateneo multidisciplinari, di *grant per visiting professor/scholar*, è stato approvato il nuovo programma ITALY® 2015-2016 che prevede le seguenti azioni:

- Azione 1: Giovani in ricerca - L'azione, che consiste in assegni di ricerca per sostenere giovani ricercatori nella realizzazione di progetti di ricerca, anche in partenariato tra Università e Enti o Imprese del territorio, prevede il finanziamento, sostenuto in parte da partner esterni;
- Azione 2: *Grants Visiting Professor e Scholar* da destinare a docenti e ricercatori provenienti da Università/Organismi di ricerca/Istituzioni estere di rilevanza internazionale, per svolgere attività di ricerca presso l'Università degli Studi di Bergamo.

Nel 2016 si prevede di concludere la gestione delle azioni deliberate dal Senato Accademico del 29/9/2014 e saranno avviate le azioni previste nella seconda annualità così come deliberate, in particolare è previsto un finanziamento di € 699.200 per n. 34 assegni di ricerca nell'ambito dell'azione 1 – Giovani in ricerca e n. 24 *grant* nell'ambito dell'azione 2.

Creazione e potenziamento di network di ricerca internazionali

L'Ateneo ha altresì fortemente sostenuto l'azione tesa a favorire la sottoscrizione di accordi di collaborazione con prestigiose Università straniere, con la finalità sia di accrescere il potenziale dell'Ateneo sul fronte della ricerca, sia di offrire possibilità di scambio agli studenti.

In tale direzione si segnalano in particolare i seguenti Accordi attualmente in essere:

- Progetto di ricerca, formazione e scambio denominato "Smart[er] Citizens" in collaborazione con la Graduate School of Design della Harvard University;
- Progetto "Joint Master in global business" in collaborazione con la High School of Economics of Nižnij Novgorod (Russia) e la Johannes Kepler Universität di Linz (Austria);
- Progetto di scambio con la Fairleigh-Dickinson University di Madison (New Jersey) nel campo della letteratura e della comunicazione;
- Progetto di ricerca, formazione e scambio denominato "Material culture Science and technology" in collaborazione con il Max Planck Institute for the History of Science di Berlino.
- Accordo quadro di collaborazione culturale e scientifica con l'Université Paris 8 – Saint Denis – Francia
- Accordo di collaborazione internazionale con Université Paris IV (Paris – Sorbonne)

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

Nell'ottica di promuovere la collaborazione con Atenei stranieri è stato approvato nel Senato Accademico del 25.5.2015 il progetto "Excellence Initiatives" per il biennio 2015-2016; tale programma ha l'obiettivo di promuovere iniziative di ricerca di alto livello, di favorire scambi di ricercatori e studenti, di avviare esperienze didattiche e curriculari innovative e di rilevanza internazionale. Nel Senato Accademico del 28.9.2015 sono stati approvati cinque progetti per un importo complessivo di € 410.000 che prevedono accordi di collaborazioni con le seguenti università: Universitaet Heidelberg (Germania), Universidad de Alcalà de Henares (Spagna) e Justus Liebig University – Giessen (Germania), Fundação Getulio Vargas – FGV (Brasile) e Mc Gill University (Canada), Georgia Institute of Technology (Atlanta – USA), Université Paris-Sorbonne (Francia) .

Vista la positiva ricaduta di questo programma, si prevede, nel corso del 2016, un ulteriore finanziamento di € 600.000 per nuove proposte progettuali da selezionare con apposito bando.

Potenziamento dei servizi di Ateneo di supporto per la partecipazione a bandi competitivi

Si prevede che, in virtù degli investimenti svolti in passato e ulteriormente previsti in futuro sul fronte dell'internazionalizzazione, gli accordi di collaborazione con prestigiose Università e Istituzioni di ricerca straniere potranno incentivare la partecipazione a programmi e progetti comunitari e internazionali nel medio termine, oltre a favorire gli scambi di ricercatori.

Se da un lato questa rappresenta un'opportunità e un obiettivo imprescindibile per l'Ateneo, dall'altra occorrerà pensare ai meccanismi e alle risorse necessarie per alimentare, supportare e gestire i processi di *scouting*, coordinamento, gestione e rendicontazione dei progetti che dovessero vedere coinvolti o essere proposti da ricercatori dell'Ateneo.

Occorre quindi pensare ad un potenziamento dei servizi di supporto alla partecipazione a programmi di ricerca internazionale (in primis *Horizon 2020*) collaborando con agenzie e uffici di progettazione già presenti a livello territoriale (quali ad esempio quelli presenti al Comune di Bergamo o in Confindustria) e a livello nazionale (quali ad esempio APRE e Regione Lombardia).

Valorizzazione della ricerca (terza missione) dell'Ateneo

Tra gli obiettivi che in ambito universitario hanno ottenuto maggior risalto negli ultimi anni vi è il tema della "valorizzazione della ricerca" accademica, che a sua volta trova nella "Terza missione" un forte elemento di innovazione e confronto nel rapporto tra Università, società intesa nel senso più lato e mondo economico e produttivo.

In questi ambiti le procedure di VQR (sia 2004-2010 che l'attuale 2011-2014), oltre che la SUA-RD, sono tese a verificare, focalizzare ed incentivare lo sviluppo delle attività correlate. In accordo alla recenti linee guide emanate dall'ANVUR, la terza missione riguarda gli ambiti della valorizzazione della ricerca (gestione della proprietà intellettuale, imprenditorialità accademica (imprese spin-off), attività conto terzi, collaborazione con intermediari territoriali), e la produzione di beni pubblici di natura sociale, educativa e culturale (quali la produzione e gestione di beni culturali, la formazione continua, il public engagement)

Rispetto a questi ambiti d'intervento, la convenzione per la creazione di una rete di collaborazione per la valorizzazione della ricerca sottoscritta nel 2014 da Università degli Studi di Brescia, Università degli Studi di Bergamo, Università degli Studi di Pavia e Università degli Studi di Milano Bicocca, rappresenta il veicolo attraverso il quale l'Ateneo potrà promuovere concretamente la valorizzazione, la protezione e il trasferimento dei risultati della ricerca.

Infine, tramite la promozione di eventi culturali e azioni di coinvolgimento del territorio, l'Ateneo intende sostenere e favorire quel complesso di azioni che sono riconducibili al "public engagement" e

quindi ad una veicolazione sia diretta che indiretta delle conoscenze e delle ricerche svolte dai propri ricercatori.

MISSIONE: RICERCA E INNOVAZIONE			
PROGRAMMA	OBIETTIVI	INDICATORI	TARGET 2016-2018
Ricerca scientifica e tecnologica di base	Sviluppo attività di ricerca	numero pubblicazioni	> 1.000 n. pubblicazioni/n. D&R: > 3
		numero progetti presentati in risposta a bandi competitivi nazionali	> 20
		finanziamenti ottenuti da bandi competitivi nazionali	> € 1.500.000
	Internazionalizzazione dell'attività di ricerca	numero di progetti presentati su programmi europei	>30
		finanziamenti ottenuti da bandi competitivi internazionali	> € 600.000
		numero di accordi di collaborazione scientifica con atenei/Enti Internazionali	> 40
		numero di visiting professor/researcher presso l'Ateneo per svolgimento attività di ricerca	> 30
	Ricerca scientifica e tecnologica applicata	Incremento prodotti nell'ambito della ricerca applicata	importo annuo di commesse o contributi ricevuti da soggetti esterni
numero di brevetti e spin-off			> 5

ISTRUZIONE UNIVERSITARIA

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

Nel corso del 2016 l'Ateneo sarà impegnato per la messa a regime delle procedure AVA su alcuni Corsi di studio che sperimenteranno le procedure di accreditamento periodico e ciò al fine di poter estendere agli altri corsi di studio le best practice che verranno individuate.

Al fine di consentire uno sviluppo dell'offerta formativa o il rinnovamento di quella esistente, è importante incrementare la cooperazione con altri Atenei, italiani e stranieri. In particolare proseguirà l'interlocuzione con l'Università degli studi di Milano Bicocca al fine di pervenire ad una proposta istitutiva del Corso di laurea in medicina e chirurgia in lingua inglese denominato "International medical school" con sede amministrativa presso l'Università degli studi di Milano Bicocca ed in cooperazione con l'Azienda Ospedaliera Papa Giovanni XXIII di Bergamo.

Tale proposta persegue l'obiettivo di sviluppare questo ambito in chiave innovativa e cooperativa, con riferimento alla relazione tra area medica e area tecnologica, valorizzando le competenze presenti nei Dipartimenti di Ingegneria e nel centro multidisciplinare HTH (Human Factors and Technology in Healthcare), istituito presso il nostro Ateneo con la collaborazione dell'Ospedale Papa Giovanni XXIII.

Si prevede inoltre l'istituzione in modalità interateneo con l'Università degli studi di Milano Bicocca del Corso di laurea magistrale sperimentale in Scienze della formazione primaria. Tale proposta vuole offrire una concreta risposta alle esigenze delle scuole del territorio che, nei prossimi anni, vedranno un forte turn over dei docenti in servizio e da tempo chiedono l'avvio di un collegamento sistematico con la ricerca universitaria.

Infine, le competenze presenti nel Dipartimento di Scienze umane e sociali, nel CQIA (Centro per la qualità dell'insegnamento e dell'apprendimento) e nei Corsi Dottorato in Formazione della persona e mercato del lavoro, garantiscono la valorizzazione dell'alternanza formativa tra scuola e lavoro disposta dalla recente riforma della scuola.

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

L'impostazione internazionale della didattica è stata sostenuta dalla presenza di docenti stranieri che hanno contribuito a costituire un ambiente multilingue e a favorire l'uso dell'inglese come lingua veicolare.

Il Centro Competenza Lingue continua l'addestramento nelle lingue straniere organizzato in diversi tipi di attività, che comprendono il sostegno individuale e di gruppo allo studio in lingua straniera e alla capacità di comprendere lezioni erogate in lingua straniera.

L'obiettivo è quello di garantire agli studenti le competenze per interagire in inglese nei propri futuri ambiti professionali e aumentare il livello di attrattività dell'Università nei confronti degli studenti stranieri interessati a compiere gli studi superiori in Italia.

Un altro obiettivo dell'internazionalizzazione dei percorsi formativi è l'incremento del numero di studenti in mobilità in sedi europee ed extra-europee e l'incremento del numero di CFU conseguiti all'estero con la partecipazione a programmi di scambio per attività didattiche e di tirocinio.

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

Per quanto concerne il percorso universitario degli studenti, i passaggi critici che si riscontrano sono quelli riferiti all'ingresso ed al positivo superamento del primo anno; a tal fine, partendo dalle indicazioni dei Rapporti di riesame e delle Relazioni delle Commissioni paritetiche, verranno proposti interventi correttivi in coordinamento tra strutture didattiche e servizi di Ateneo, riferiti anche all'orientamento in ingresso e in itinere.

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

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

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

- ✓ miglioramento globale delle performance (con particolare attenzione ai Corsi di laurea che presentano maggiori criticità), in termini di numero di studenti che acquisiscono almeno 40 crediti al termine del primo anno;
- ✓ innalzamento del numero di CFU mediamente acquisiti da ciascuno studente dei singoli cds;
- ✓ miglioramento globale delle performance (con particolare attenzione ai Corsi di laurea che presentano maggiori criticità), in termini di numero di studenti che acquisiscono almeno 12 crediti al termine del primo anno;
- ✓ innalzamento del numero di CFU mediamente acquisiti da ciascuno studente dei singoli cds.

MISSIONE: ISTRUZIONE UNIVERSITARIA			
PROGRAMMA	OBIETTIVI	INDICATORI	TARGET 2016-2018
Sistema universitario e formazione post universitaria	Internazionalizzazione dei Corsi di studio	numero di Corsi di laurea magistrale/curricula in lingua inglese	2 Corsi di laurea magistrale 4 curricula
		numero di insegnamenti erogati in lingua inglese	> 120
		numero di docenti stranieri che svolgono attività didattica in insegnamenti erogati in lingua inglese	> 75
		numero di studenti immatricolati ai Corsi di laurea magistrale in lingua inglese	> 200
		% di studenti stranieri iscritti ai corsi di studio	≥ 5,5%
		numero di tirocini e stage internazionali	≥ 100
		numero di studenti stranieri in mobilità in entrata	> 140
		numero di studenti in mobilità in uscita	≥ 300
		% CFU conseguiti all'estero	2%
	Qualità dei Corsi di studio	solidità dei corsi: % di ore di didattica assicurata da docenti di ruolo	> 85%
		comfort formativo dello studente: sdoppiamento degli insegnamenti numerosi	numerosità massima insegnamenti: - CdL triennale 180 - CdL magistrale 90
		% immatricolati che nel corso del primo anno hanno acquisito almeno 12 CFU	> 70%
		% studenti laureati in corso	> 53%
		Sperimentazione procedure di accreditamento periodico in vista della visita della CEV	almeno 5 corsi di studio
	Attrattività dell'Ateneo relativamente agli studenti	rapporto Università/sistema scolastico: istituti scolastici coinvolti	almeno 30
		numero di immatricolati al I anno dei Corsi di laurea triennale	> 3800
		numero di immatricolati al I anno dei Corsi di laurea magistrale	> 1300
		%i studenti immatricolati a lauree triennali che hanno conseguito il diploma in istituti fuori provincia	> 42%
		%i studenti immatricolati a lauree magistrali provenienti da altri Atenei	> 33%
		% studenti immatricolati con voto maturità > 90/100	> 9%
		valutazione delle competenze dei laureati in Scienze dell'Educazione e supporto nella transizione verso il mercato del lavoro - progetto sperimentale	almeno 80 laureati presi in carico
		attuazione del Piano Garanzia Giovani per l'inserimento nel mondo del lavoro dei laureati	almeno 90 laureati presi in carico
	Attrattività dell'offerta formativa post laurea	% corsi che superano la soglia minima di iscritti	> 70%
		% di studenti che effettuano uno stage post laurea	> 10%
		numero di studenti dei corsi post laurea	> 155

MISSIONE: ISTRUZIONE UNIVERSITARIA				
PROGRAMMA	OBIETTIVI	INDICATORI	TARGET 2016-2018	
Diritto allo studio	Pari opportunità di accesso ai Corsi per studenti diversamente abili	% di studenti disabili assistiti dall'ufficio preposto	> 85%	
	Miglioramento spazi a disposizione degli studenti	realizzazione sala studio e locale ristoro nel nuovo edificio di Via Pignolo/Via S. Tomaso		entro avvio a.a. 2016/2017
		adeguamenti impianti e dotazioni residenza Dalmine: connessione internet - locale cucina nel seminterrato		entro settembre 2016
		nuovo arredo sala studio sede di Via Salvecchio, 19		entro settembre 2016
	Piano informativo per favorire le immatricolazioni	attivazione sportello informativo di accoglienza degli immatricolati		da luglio ad ottobre
		attivazione help desk telefonico per le immatricolazioni		da agosto a ottobre
	Sostegno economico agli studenti	% di borse erogate per il diritto allo studio rispetto agli aventi diritto		100%
		% di integrazioni alle borse di mobilità internazionale erogate rispetto alle richieste		100%
		n. beneficiari programma "Top Ten Studenti" per esenzione tasse e contributi in relazione al merito		fino al 10% degli iscritti
		n. studenti che beneficiano dei programmi di agevolazione sul trasporto pubblico su gomma e su rotaia		> 2.000
	Massimizzazione utilizzo residenze universitarie	tasso di occupazione dei posti nel periodo giorni di apertura residenze		> 95%

SERVIZI ISTITUZIONALI E GENERALI

➤ VALUTAZIONE DELLE ATTIVITÀ DELL'ATENEO ANCHE AL FINE DELLA VALORIZZAZIONE DEL MERITO

Sottoporre a valutazione le attività svolte dall'Ateneo rappresenta ormai una consuetudine e un presupposto costante per analizzare e ridefinire la linea d'azione intrapresa. E' normale quindi che tra gli obiettivi che ci si pone, a livello di indirizzo politico, quello della valutazione assuma un peso sempre più rilevante nei diversi ambiti di azione dell'Ateneo come di seguito indicato.

a) Didattica

- La rilevazione della soddisfazione degli studenti relativamente alla didattica rappresenta l'indagine che da più tempo viene condotta. Occorrerà, in prospettiva, valutare modalità più efficaci, rispetto a quelle finora attuate, di diffusione e comunicazione dei risultati.

- Sistema di autovalutazione e valutazione previsto dall'ANVUR per i Corsi di studio attraverso la scheda SUA-CDS. In vista della visita della CEV, nel 2016 verrà condotta una sperimentazione, che coinvolgerà almeno cinque Corsi di studio di diversi Dipartimenti, al fine di verificare i requisiti di accreditamento periodico e riscontrare il livello di qualità assicurato.

b) Ricerca

- Verrà portato a conclusione il processo di valutazione della qualità della ricerca riferito al periodo 2011-2014, con l'obiettivo di migliorare il posizionamento che l'Ateneo ha ottenuto nella precedente VQR 2004-2010.
- Assegnazione del finanziamento di Ateneo alla ricerca attraverso la valutazione. Tale modalità comprende:
 - l'assegnazione annuale ai Dipartimenti
 - il Programma Italy
 - il Programma Excellence Initiatives.

c) Studenti

Verrà confermato il Programma "Top ten student" finalizzato alla incentivazione del merito attraverso l'esenzione dalla contribuzione per gli studenti più meritevoli.

d) Servizi

Si sta progressivamente ampliando l'area di valutazione dei servizi erogati agli studenti, sia nell'ambito della certificazione di qualità che riguarda alcune strutture, sia per specifiche rilevazioni.

Già da tempo sono oggetto di valutazione i servizi di Orientamento, placement, internazionalizzazione, disabilità e post-laurea. Nel 2016 verranno definite rilevazioni specifiche per i Servizi bibliotecari e di Segreteria studenti.

➤ **TRASPARENZA**

La trasparenza, intesa come accessibilità totale alle informazioni pubbliche, è il modus operandi trasversale a tutte le strutture ed attività dell'Ateneo. Si provvederà quindi alla pubblicazione delle informazioni previste dalla Sezione "Amministrazione trasparente" del sito web dell'Ateneo.

Come previsto dalle Linee guida approvate dall'ANVUR nel luglio 2015, per la prima volta verrà elaborato un Piano integrato del ciclo della performance, comprendente il Piano di prevenzione della corruzione, il Piano della trasparenza ed il Piano della performance, da approvare entro il 31 gennaio 2016.

Sempre in attuazione delle citate Linee guida ANVUR, dovrà essere adeguato il Sistema di misurazione e valutazione della performance.

➤ **CONTENIMENTO DEI COSTI DELLA STRUTTURA LOGISTICO-IMMOBILIARE**

La gestione della struttura logistica ed immobiliare assorbe una notevole quantità di risorse finanziarie; l'Ateneo pertanto vuole perseguire l'obiettivo di contenerne i costi di mantenimento. Le voci di spesa interessate dalla gestione logistica si riferiscono a: acquisto di beni di consumo, fitto locali e noleggio arredi e attrezzature, utenze e assicurazioni, pulizie, portierato e servizi tecnici ausiliari, manutenzione e riparazioni immobili, impianti, arredi e attrezzature, servizi informatici.

➤ **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. Verranno monitorati i parametri di bilancio, nonché quelli connessi al costo del personale e dell'indebitamento, così come determinati dal D.lgs. 49/2012.

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

A due anni dall'introduzione del nuovo sistema di contabilità economico-patrimoniale, nel corso del 2016, si avvierà un percorso laboratoriale che coinvolgerà il servizio contabilità e bilancio e tutte le strutture gestionali. L'obiettivo è quello di monitorare le modalità operative messe in atto nella gestione del nuovo sistema di contabilità economico-patrimoniale contabile per introdurre, nel 2017, un maggiore decentramento nella registrazione dei documenti contabili, con particolare riferimento all'emissione in modalità elettronica degli ordini da trasmettere ai fornitori.

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

Oltre al completamento e consolidamento di quanto previsto nel Piano di sviluppo dei Servizi informatici di Ateneo, nel corso del 2016 si avvierà un percorso di concreta attuazione del Progetto di digitalizzazione del flusso documentale. In particolare si provvederà alla definizione delle modalità di archiviazione e conservazione dei documenti digitali, a partire da quelli già finora prodotti.

Si avvierà il percorso di digitalizzazione del flusso documentale, cominciando dalla dematerializzazione delle determinazioni dei Responsabili di struttura. Successivamente si

valuteranno ulteriori sviluppi del processo, individuando gli atti amministrativi che potranno essere prodotti in modalità elettronica.

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

- L'obiettivo principale, in questo ambito, è rappresentato dalla conclusione dei lavori relativi alla realizzazione del nuovo edificio posto tra le Vie Pignolo e S. Tomaso e del conseguente allestimento dei diversi spazi per poterne disporre entro l'avvio dell'a.a. 2016-2017. Contestualmente all'entrata in funzione della nuova sede si procederà ad una valutazione complessiva dell'utilizzo degli spazi nel Polo umanistico.
- Nel Polo di Ingegneria, al fine di rispondere all'aumento delle immatricolazioni che si è verificato negli ultimi due anni accademici, si provvederà a:
 - acquisire una nuova aula di grande dimensione con il relativo allestimento entro l'avvio dell'a.a. 2016-2017;
 - realizzare una nuova aula informatica, attraverso la trasformazione dell'attuale sala studio che verrà localizzata in uno spazio diverso;
 - portare a termine l'acquisizione della ex Centrale Enel di Dalmine e avviare la gara per la progettazione dell'intervento di trasformazione;
- portare a compimento l'acquisizione, a titolo gratuito, dalla Provincia di Bergamo del Complesso di Via F.lli Calvi, procedendo contemporaneamente all'estinzione del contributo dovuto a seguito della statizzazione dell'Ateneo;
- definire con il Comune di Bergamo la modalità e la concreta fattibilità di recupero del Chiostro piccolo del Complesso di S. Agostino;
- elaborare e approvare l'Accordo di programma con il Comune di Bergamo e la Cassa DD.PP. per la trasformazione dell'ex Caserma Montelungo da destinare a residenza universitaria integrata con un impianto sportivo universitario.

Di seguito si riporta una Tavola contenente i Programmi, gli obiettivi e gli indicatori con il relativo target da perseguire nel triennio 2016-2018, che saranno anche il presupposto per la redazione del Piano della Performance, così come previsto dalle Linee guida ANVUR del luglio 2015.

MISSIONE: SERVIZI ISTITUZIONALI E GENERALI			
PROGRAMMA	OBIETTIVI	INDICATORI	TARGET 2016-2018
Indirizzo politico	Valutazione delle attività di Ateneo	soddisfazione espressa dagli studenti relativamente alla didattica: % risposte positive al quesito scheda AVA alla domanda "è interessato/a agli argomenti trattati nell'insegnamento?"	>85%
		soddisfazione espressa dagli studenti relativamente all'attività didattica post-laurea	≥ 4,5 (scala valori da 1 a 5)
		soddisfazione espressa dagli studenti relativamente a:	
		servizi bibliotecari	rilevazione da attivare nell'anno
		servizi orientamento, placement e stage	> 3 (scala valori da 1 a 4)
		servizi per la mobilità internazionale studenti	≥ 3,5 (scala valori da 1 a 5)
		servizi per lo svolgimento di tirocini curriculari	> 3 (scala valori da 1 a 4)
		servizi di supporto agli studenti con disabilità o dsa	> 3 (scala valori da 1 a 4)
		servizi di segreteria studenti	Rilevazione da attivare nell'anno
		adozione nuovo Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance	entro febbraio 2016
	Trasparenza	adozione ciclo integrato della performance 2016 come previsto da Linee Guida ANVUR	entro 31.1.2016
		costante monitoraggio e aggiornamento della bacheca "Amministrazione trasparente"	Certificazione senza rilievi da parte del Nucleo di Valutazione
	Contenimento dei costi della struttura logistico-immobiliare	Costo per mq struttura logistica-immobiliare	< € 135

MISSIONE: SERVIZI ISTITUZIONALI E GENERALI				
PROGRAMMA	OBIETTIVI	INDICATORI	TARGET 2016-2018	
Servizi e affari generali per le amministrazioni	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	nuovo applicativo University Planner integrato con U-GOV didattica		nel 2016: analisi delle esigenze e test sull'applicativo; a regime nel 2017
		conservazione e archiviazione dei documenti digitali		recupero documenti digitali prodotti prima del 2016 e a regime per quelli prodotti dal 2016
		digitalizzazione degli atti amministrativi		determinazioni dei Responsabili di struttura in modalità digitale e successiva estensione ad altri atti
		revisione sito web di Ateneo		Nuovo sito Corsi di laurea, Dipartimenti e Centri di Ateneo
	Realizzazione di nuovi spazi e adeguamento sedi	% avanzamento lavori relativi alla realizzazione del nuovo edificio di via Pignolo/S. Tomaso		conclusione lavori e allestimento spazi entro avvio a.a. 2016/2017
		acquisizione e riconversione cabina ex Centrale Enel Dalmine		- acquisizione edificio - avvio gara per progettazione
		riconversione ex caserma Montelungo per la realizzazione di residenze e impianto sportivo universitario		definizione accordo di programma
		acquisizione complesso immobiliare di via Fratelli Calvi a fronte estinzione contributo Provincia		Conclusione iter e sottoscrizione atto
		recupero Chiostro piccolo complesso di S. Agostino di proprietà del Comune di Bergamo		verifica fattibilità intervento di recupero in accordo con Comune di Bergamo
		acquisizione e allestimento nuova aula nel polo di ingegneria		entro settembre 2016
		realizzazione nuova aula informatica nel polo di ingegneria		entro settembre 2016
	Contenimento dei tempi di intervento per la manutenzione	numero medio di giorni per l'avvio dell'intervento dalla segnalazione del problema		< 3 gg

1.3 Il Budget di Ateneo per l'anno 2016

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

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

- **una gestione operativa**, che comprende la gestione caratteristica e quella relativa agli impieghi in attività patrimoniali accessorie, include le seguenti principali voci:
 - di ricavo, per ricerca, didattica e contributi:
 - *proventi propri*, legati alla capacità attrattiva dell'Ateneo nei confronti dello studente e del territorio: la contribuzione studentesca, i proventi derivanti da trasferimento tecnologico e ricerche commissionate all'Università da esterni (c.d. attività c/terzi), i proventi legati alla stipula di contratti e convenzioni tra l'Ateneo ed enti pubblici e privati;
 - i *contributi* riconosciuti da enti pubblici e privati a copertura di spese di funzionamento, di didattica e ricerca senza espresso obbligo di controprestazione da parte dell'Ateneo;
 - di costo, articolate in:
 - *costi di natura specifica*, con riferimento ai costi del personale riferito al personale dedicato alla ricerca e alla didattica (docenti, ricercatori, collaboratori scientifici, docenti a contratto ed esperti linguistici) e ai costi per servizi specifici come gli interventi a favore degli studenti e laureati, della ricerca e formazione avanzata ed altri servizi alla ricerca e didattica;
 - *costi di natura comune*, con riferimento ai costi del personale dirigente e tecnico amministrativo che svolge un'attività di supporto per la gestione caratteristica dell'Ateneo (didattica e ricerca), i costi della gestione corrente relativi all'acquisto dei beni e servizi per garantire il funzionamento dell'Ente
 - "*Ammortamenti e svalutazioni*" che rilevano l'impatto annuale sul conto economico degli investimenti effettuati.
- **una gestione finanziaria** che si riferisce alle operazioni di raccolta dei capitali attraverso l'indebitamento con enti terzi, con conseguente sorgere di oneri finanziari ed è inoltre riferibile alle eventuali operazioni che darebbero vita a proventi finanziari attivi a seguito dell'acquisizione di partecipazioni, titoli, depositi bancari.
- **una gestione straordinaria** che riassume le operazioni che determinano proventi o costi che non sono riferibili né alla gestione caratteristica né a quella finanziaria, come ad esempio le plusvalenze e minusvalenze o le sopravvenienze conseguenti ad eventi di carattere straordinario.

	2016
RICAVI PER RICERCA, DIDATTICA E CONTRIBUTI	
Proventi propri	29.433.700
Contributi	42.063.200
Altri ricavi e proventi	2.472.500
A = TOTALE RICAVI PER RICERCA DIDATTICA E CONTRIBUTI	73.969.400
COSTI SPECIFICI	
Costi per il personale docente, ricercatore e collaboratori linguistici	25.620.000
Costi per servizi/interventi didattici e ricerca	21.251.300
Costi per il diritto allo studio	3.734.000
B = TOTALE COSTI SPECIFICI	50.605.300
C = A - B = MARGINE DI CONTRIBUZIONE	23.364.100
COSTI COMUNI	
Costi per il personale dirigente e tecnico amministrativo	8.984.000
Costi per altri servizi	9.943.200
Ammortamenti e svalutazioni	1.383.000
Accantonamenti per rischi e oneri	642.300
Oneri diversi da gestione	753.600
D = TOTALE COSTI COMUNI	21.706.100
E = C - D = RISULTATO OPERATIVO	1.658.000
GESTIONE FINANZIARIA	
Proventi finanziari	5.000
Oneri finanziari	393.000
F = TOTALE GESTIONE FINANZIARIA	-388.000
RETTIFICHE DI VALORE DI ATTIVITA' FINANZIARIE	
Rivalutazioni	0
Svalutazioni	0
G = TOTALE RETTIFICHE DI VALORE DI ATTIVITA' FINANZIARIE	0
H = E+F+G = RISULTATO DI COMPETENZA	1.270.000
GESTIONE STRAORDINARIA	
Proventi straordinari	0
Oneri straordinari	0
I = TOTALE PARTITE STRAORDINARIE	0
L = H-I = RISULTATO ANTE IMPOSTE	1.270.000
M= IMPOSTE	15.000
N = L-M = RISULTATO DI ESERCIZIO	1.255.000
QUOTA DESTINATA AL FINANZIAMENTO DEL BUDGET DEGLI INVESTIMENTI	1.255.000
RISULTATO DI ESERCIZIO	0

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

- Il “**Margine di contribuzione**”: nella presente fattispecie detta grandezza corrisponde alla differenza tra i proventi legati all’attività istituzionale caratteristica e i costi che più direttamente sono imputabili a detta attività, dunque, come già precisato, quelli del personale docente-ricercatori-collaboratori linguistici e quelli dei servizi acquistati ad essa riconducibili. La grandezza in esame è indicativa della capacità dell’Università di incrementare il valore connesso all’erogazione delle attività di didattica-ricerca, in relazione ai fattori più

direttamente associabili ad essa (qui definiti costi specifici o diretti). Il “margine di contribuzione” offre, in estrema sintesi, la misura della capacità dell’Università di realizzare, attraverso i propri processi di erogazione del servizio, una “ricchezza” incrementale.

Per quanto attiene al budget 2016 detta grandezza si mantiene chiaramente positiva, superiore a 23 milioni di euro, grandezza pari a circa il 32 % del totale dei ricavi.

- Il **risultato operativo**: rappresenta il “margine complessivo” dell’attività tipica dell’Università, ossia quello relativo alla gestione dell’attività di didattica-ricerca unitamente al complessivo apporto degli interventi di indirizzo e supporto. Calata nel contesto di un ente pubblico, la grandezza in esame esprime il grado di equilibrio tra i costi dell’attività operativa e le correlate risorse disponibili.

Il risultato operativo, pur scontando le voci di costo comune, si mantiene positivo e pari al 2,2 % del totale ricavi.

- La gestione finanziaria risulta sostanzialmente stabile, anche se presenta una tendenziale diminuzione, dovuta soprattutto alla dinamica decrescente dei tassi di interesse.

Il conto economico riclassificato offre un ventaglio più esauriente di informazioni se, accanto alle grandezze assolute, vengono riesposte le voci in termini di incidenza percentuale. In tal modo si è in grado di visualizzare più efficacemente la dinamica fatta registrare dalle differenti componenti di ricavo e, soprattutto, di costo. Qualora tale analisi sia effettuata su di un arco temporale, si dispone di una rappresentazione sistematica dell’evoluzione della struttura dei costi e dei ricavi aziendali. Prima di esaminare gli indicatori va precisato che gli stessi, pur esprimendo alcune tendenze, offrono un’informazione parziale a causa del breve orizzonte temporale di comparazione, indotto anche dal mutamento del sistema contabile delle Università che è passato da quello finanziaria a quello economico-patrimoniale, e a seguito del quale non sono paragonabili le evidenze degli anni precedenti al 2014.

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

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

Nel caso dell’Università di Bergamo il quoziente in esame per il 2016 dovrebbe attestarsi sul 40%. Tale lieve incremento, soprattutto rispetto al dato del 2014, è indicativo dei positivi sforzi dell’Ateneo per rafforzare la ricerca e la terza missione;

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

Dette tendenze trovano ulteriore riscontro negli indicatori di efficienza/qualità, il cui andamento denota una buona tenuta degli stessi (come nel caso del costo medio per studente), se non un lieve incremento (come nel caso dei metri quadri per studente), pur in presenza di un consistente e costante incremento della popolazione studentesca. Ciò conferma ancora una volta l'attenzione dell'Ateneo in processi di investimento continuo a supporto degli studenti.

Grandezze in percentuale	2014	2015	2016
Proventi Propri/ Ricavi Totali	0,37	0,40	0,40
Costi personale docente-ricercatore e collaboratori linguistici/ Ricavi Totali	0,34	0,31	0,35
Costi specifici/ Ricavi Totali	0,52	0,65	0,68
Costi totali gestione caratteristica/ Ricavi Totali	0,80	0,92	0,98
Fondo di finanziamento ordinario (FFO) (in milioni di euro)	39,10	41,60	39,00
FFO/totale dei costi gestione caratteristica	0,62	0,57	0,54
Numero di studenti (al 31 luglio)	14.924	15.591	16.146
Costo gestione caratteristica per studente	4.233,45	4.652,08	4.478,60
Metri quadri di proprietà diretta e indiretta	43.700	43.700	47.900
Metri quadri in affitto da terzi	17.300	18.450	18.450
Metri quadri per studente	4,02	3,99	4,11