



## PROGRAMMAZIONE DELL'UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI BERGAMO

### PER IL TRIENNIO 2016-2018

Approvata dal Senato Accademico nella seduta del 19.12.2016  
e dal Consiglio di Amministrazione nella seduta del 20.12.2016

#### **PREMESSA**

Nel corso del 2016 l'Ateneo, anche in relazione al rinnovo della governance conseguente all'elezione del nuovo Rettore, ha avviato un percorso di programmazione per definire obiettivi ed azioni da porre a base della propria attività nel medio periodo. Tale processo, tuttora in corso, culminerà con la prossima approvazione del Piano strategico di Ateneo che aggiornerà quello vigente e che conterrà anche gli obiettivi e le azioni attuative delle Linee di indirizzo per la programmazione triennale 2016-2018 approvate dal Miur con decreto del 8.8.2016 n. 635.

Il presente documento è stato costruito sulla base dei documenti di programmazione approvati dagli organi di Ateneo, tenendo conto di uno scenario nazionale in evoluzione ma non ancora definito. In particolare, non sono ancora noti, all'atto della sua redazione:

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

Se dall'orizzonte annuale, riferito al 2017, si passa a considerare quello pluriennale, il quadro si presenta ancora più indefinito e la programmazione non può che essere connotata da una maggiore genericità e fondata su mera stima ed ipotesi circa le risorse disponibili, gli strumenti utilizzabili ed il quadro normativo di riferimento.

Occorre aggiungere che non è solo il quadro di riferimento specifico del sistema universitario ad essere incerto, bensì anche l'insieme delle regole del lavoro pubblico e dell'attività contrattuale che sono oggetto di profondi cambiamenti collegati agli effetti conseguenti alla cosiddetta "riforma Madia". L'entrata in vigore, alla fine di aprile di quest'anno, del nuovo codice dei contratti pubblici, ha creato nuove e crescenti difficoltà all'attività di acquisizione di beni e servizi ed alla realizzazione di opere pubbliche, provocando forti rallentamenti ed appesantimenti che proseguiranno anche nei prossimi mesi e che richiederanno un rilevante investimento organizzativo nell'ambito della struttura tecnico-amministrativa.

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

La seguente tabella riassume l’andamento del finanziamento ordinario dello Stato nel periodo 2015-2017, confrontato con il 2009, anno nel quale il Fondo aveva raggiunto il suo importo più elevato.

	2009	2015	2016	2017*
FFO Italia (milioni €)	7.483	6.699	6.747	7.058
Variazione FFO rispetto al 2009 %	-	-10,5	-9,8	-5,6

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

Come si vede dalla tabella, la riduzione dell’importo complessivo del Fondo rispetto al 2009 è significativa, pari a circa il 10% fino al 2016, anche se a partire dal 2017 sembra profilarsi un recupero che però non riesce ad eguagliare la perdita del periodo precedente. La legge di stabilità 2017 segna una prima inversione di tendenza rispetto al periodo 2009-2015, ancora però insufficiente a recuperare in termini reali i valori raggiunti nel 2009.

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

Il modello utilizzato a partire dal 2014, tuttora vigente, prevede un fondo articolato in “quota base” e “quota premiale”. Per il 2016 la quota base, pari all’80% del fondo complessivo, è determinata per il 72% con riferimento all’assegnazione storica e per il 28% applicando il costo standard di formazione per studente in corso. La quota premiale, nel 2016 pari al 20% del fondo, avrà nel tempo un andamento crescente, fino ad un massimo del 30%.

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

La situazione dei singoli Atenei presenta significative differenze sia per la componente di finanziamento ancora storica, sia per gli effetti derivanti dall’introduzione del costo standard per studente e della quota premiale legata in gran parte ai risultati della VQR, recentemente aggiornata al periodo 2011-2014 e della quale si attende il risultato.

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

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

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

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

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

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

- le linee di indirizzo della programmazione 2016-2018, includono una sezione denominata "valorizzazione dell'autonomia responsabile"; si prevede che, a decorrere dal 2017, un importo pari al 20% della quota premiale del FFO sia distribuita sulla base dei miglioramenti di risultato relativi ad indicatori scelti dall'Ateneo tra quelli indicati dal Miur e riguardanti la qualità dell'ambiente della ricerca, la qualità della didattica e le strategie di internazionalizzazione;
- la legge di stabilità 2017, contiene nuove misure per il sistema dell'Università e della ricerca che potranno incidere sul finanziamento degli Atenei ed addirittura di singoli Dipartimenti.

Si prevede infatti:

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

Viceversa, come ormai da molti anni, non si prevedono risorse per l'edilizia universitaria che quindi deve essere finanziata dai singoli Atenei nell'ambito delle proprie risorse di bilancio. E' quello che ha iniziato e continua a fare il nostro Ateneo che, nell'ultimo triennio, ha iscritto in un fondo vincolato del proprio bilancio un importo di oltre 32 milioni di euro per il finanziamento del proprio piano di investimenti. Considerato che tra le realizzazioni programmate figura anche una residenza universitaria, si ritiene di poter concorrere per

l'ottenimento di un finanziamento nell'ambito del bando relativo a interventi per strutture residenziali universitarie ai sensi della legge 338/2000.

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

### **OFFERTA FORMATIVA E QUALITA' DEI CORSI DI STUDIO**

Sono attivi nell'a.a. 2016/17:

- 14 corsi di laurea triennali
- 17 corsi di laurea magistrali
- 2 corsi di laurea in giurisprudenza a ciclo unico

	2009	2013	2014	2015	2016
Studenti totali	15.415	15.206	15.115	15.780	15.985
di cui iscritti alle Lauree Magistrali	2.386	2.750	2.791	2.961	3.130
% di iscritti alle Lauree Magistrali	15,5	18,1	18,5	18,8	18,9
Studenti immatricolati	4.404	4.543	4.515	5.298	5.404
di cui residenti fuori Provincia ma in Regione	1.142	1.368	1.520	1.933	2.006
di cui residenti fuori Regione (compreso estero)	167	214	230	268	308
% matricole fuori Provincia	29,7	34,8	38,7	41,5	42,8
Studenti stranieri totali	590	791	829	898	918
% stranieri	3,8	5,2	5,5	5,7	5,7

Al fine di consentire uno sviluppo dell'offerta formativa o il rinnovamento di quella esistente, è importante incrementare la cooperazione con altri Atenei, italiani e stranieri. Nel 2016 l'interlocuzione con l'Università degli studi di Milano Bicocca ha portato all'approvazione della proposta istitutiva del Corso di laurea in Medicina e chirurgia in lingua inglese denominato "International medical school", con sede amministrativa

presso l'Università degli studi di Milano Bicocca ed in cooperazione con l'Azienda Ospedaliera Papa Giovanni XXIII di Bergamo e con l'Università del Surrey, che verrà attivato nell'a.a. 2017/18.

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

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

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

L'Ateneo ha elaborato nel 2013 un programma per l'assicurazione della qualità dei corsi di studio denominato "Teaching Quality Program". A seguito della sperimentazione condotta tra il 2013 ed il 2015 e sulla scorta dell'esperienza maturata l'Ateneo ha confermato l'obiettivo della qualità dei Corsi di studio anche per il triennio 2016-2018, prendendo come riferimento alcuni dei parametri definiti da ANVUR per l'accreditamento periodico ed individuati nell'allegato F del DM 47/2013 "Indicatori e parametri per la Valutazione Periodica delle attività Formative", a cui sono stati aggiunti l'orario facilitato per lo studente e la solidità dei corsi, già previsti dal precedente TQP:

1. CFU medi acquisiti dagli immatricolati nel corso del primo anno di studi
2. Percentuale di immatricolati che iscrivono al secondo anno dello stesso CDL con almeno 40 CFU
3. CFU medi acquisiti dagli studenti iscritti al termine del secondo anno di studi
4. Percentuale di studenti che si laureano nello stesso CDL di immatricolazione entro la durata legale del corso
5. Tasso di abbandono al primo anno
6. Studenti fuori corso
7. Percentuale di immatricolati inattivi (immatricolati che hanno acquisito meno di 20 CFU nel corso del primo anno di studi)
8. Tempo medio per il conseguimento del titolo
9. Orario facilitato
10. Solidità dei corsi
11. Percentuale di CFU acquisiti in mobilità internazionale dagli iscritti in corso
12. Percentuale di studenti iscritti in corso che hanno conseguito almeno 1 CFU in mobilità internazionale
13. Percentuale di studenti iscritti in corso che hanno conseguito almeno 15 CFU in mobilità internazionale
14. Percentuale di immatricolati con titolo di accesso conseguito all'estero
15. Percentuale di immatricolati con titolo di accesso conseguito presso altro Ateneo

Il nuovo programma ha l'obiettivo di:

- incentivare i Dipartimenti ad essere attenti alla qualità della propria offerta formativa attraverso il miglioramento dei parametri che riguardano i Corsi di studio offerti e che corrispondono in massima parte a quelli utilizzati da Anvur per la valutazione periodica delle attività formative finalizzata all'accreditamento periodico dei corsi di studio;
- semplificare il processo connesso al TQP utilizzando i medesimi parametri e dati previsti per i Rapporti di riesame. In tal modo si vorrebbe far convergere l'azione complessiva dell'Ateneo sul conseguimento della migliore performance possibile con riferimento ai parametri previsti dal Sistema di valutazione ed autovalutazione, evitando l'introduzione di ulteriori parametri a livello di Ateneo;
- incentivare tutti i Corsi a confrontarsi con i parametri che verranno anche utilizzati dalle Commissioni di Esperti Valutatori (CEV) nella visita di accreditamento periodico;
- pervenire alla definizione della "quota premiale" derivante dal TQP e riferita all'anno accademico precedente, contestualmente alla programmazione didattica dell'anno accademico successivo.

### ***INTERNAZIONALIZZAZIONE e SERVIZI AGLI STUDENTI***

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

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

Il Centro Competenza Lingue continua l'addestramento nelle lingue straniere organizzato in diversi tipi di attività, che comprendono il sostegno individuale e di gruppo allo studio in lingua straniera e alla capacità di comprendere lezioni erogate in lingua straniera. L'obiettivo è quello di garantire agli studenti le competenze per interagire in inglese nei propri futuri ambiti professionali e aumentare il livello di attrattività dell'Università nei confronti degli studenti stranieri interessati a compiere gli studi superiori in Italia.

Un altro obiettivo dell'internazionalizzazione dei percorsi formativi è l'incremento del numero di studenti in mobilità in sedi europee ed extra-europee attraverso la partecipazione a programmi di scambio per attività didattiche e di tirocinio, finanziate sia con risorse dell'Unione Europea che con risorse dell'Ateneo.

Per il pieno raggiungimento di questo obiettivo, oltre al consolidamento linguistico, è fondamentale l'attività di ampliamento crescente della rete degli interlocutori, siano essi altri atenei o aziende ospitanti.

Per quanto concerne il percorso universitario degli studenti, maggiore enfasi verrà posta sulle attività di orientamento in ingresso ed in itinere, anche tramite il sostegno alla realizzazione di tirocini curriculari cofinanziati dagli enti ospitanti e dall'Ateneo tramite le misure previste dal DM 1044/2013.

Partendo dalle indicazioni dei Rapporti di riesame e delle Relazioni delle Commissioni paritetiche, verranno proposti interventi correttivi in coordinamento tra strutture didattiche e servizi di Ateneo, riferiti anche all'orientamento in ingresso e in itinere.

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

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

Inoltre, al fine di incentivare l'attrattività dei migliori studenti stranieri, sperimentalmente per l'a.a. 2017/2018 verranno istituite 14 borse di studio, destinate a studenti stranieri che si iscrivano ad uno dei corsi di laurea internazionalizzati, assegnate unicamente su base meritocratica.

Infine, per quanto concerne i servizi a favore degli studenti con disabilità e DSA, presenti in numero crescente nel nostro Ateneo, oltre al mantenimento dei servizi già previsti, nell'anno 2017 verrà intrapreso il progetto sperimentale di "Biblioteca Digitale", finalizzato a supportare gli studenti con disabilità visiva e con DSA nel reperimento e fruizione di testi digitali.

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

- ✓ miglioramento globale delle performance (con particolare attenzione ai Corsi di laurea che presentano maggiori criticità), in termini di numero di studenti che acquisiscono almeno 40 crediti al termine del primo anno;
- ✓ miglioramento globale delle performance (con particolare attenzione ai Corsi di laurea che presentano maggiori criticità), in termini di numero di studenti che acquisiscono almeno 20 crediti al termine del primo anno;
- ✓ innalzamento del numero di CFU mediamente acquisiti da ciascuno studente dei singoli cds.

### **RICERCA e TERZA MISSIONE**

A seguito dell'attuazione della riforma dei Corsi di Dottorato introdotta con D.M. 8.2.2013, n. 45, dal XXIX ciclo sono attivi:

- 5 Corsi di Dottorato di ricerca con sede amministrativa presso l'Ateneo, dei quali due in convenzione con le Università di Brescia e Pavia;
- 2 Corsi di Dottorato in convenzione, con sede amministrativa presso le Università di Brescia e Pavia.

	2009	2013	2014	2015
Dottorandi iscritti	250	252	219	156

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

Sulla base di queste novità il mondo universitario e nello specifico l'Ateneo di Bergamo hanno iniziato un percorso di cambiamento finalizzato a garantire una maggiore qualità e una migliore capacità di attrarre finanziamenti diversi da quelli nazionali. Misura della bontà delle scelte fatte dagli Atenei sarà la valutazione da parte dell'ANVUR nell'ambito del sistema AVA (Autovalutazione, Valutazione periodica, Accredimento) con particolare riguardo alla VQR ed alla compilazione delle schede SUA-RD e SUA Terza Missione.

Dal punto di vista strategico, per l'individuazione dei programmi e degli obiettivi in tema di Ricerca, sono stati presi a riferimento in particolare i seguenti documenti: il Programma Nazionale della Ricerca 2015-2020, il Piano Strategico per la Ricerca di Ateneo, deliberato dal Senato Accademico del 9.5.2016 e dal Consiglio di Amministrazione del 10.5.2016, le Azioni per la promozione e il finanziamento della ricerca per il biennio 2017/2018, deliberate dal Senato Accademico del 26.9.2016 e dal Consiglio di Amministrazione del 27.9.2016.

In linea con le esigenze espresse, con i piani strategici adottati e con gli obiettivi per lo sviluppo proposti, le iniziative in ambito ricerca e terza missione saranno finalizzate principalmente al potenziamento e valorizzazione delle seguenti linee strategiche di intervento:

1. Migliorare la qualità e la rilevanza della Ricerca di Ateneo;
2. Consolidare e incrementare i Servizi di Ateneo per la Ricerca;
3. Incentivare la ricerca d'eccellenza favorendo la formazione di una massa critica di giovani ricercatori;
4. Internazionalizzazione e supporto per la partecipazione a progetti comunitari ed internazionali;
5. Sviluppo dell'attività di Terza Missione.

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

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

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

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

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

- favorire il miglioramento del posizionamento dell'Ateneo e dei singoli Dipartimenti nelle graduatorie nazionali e favorire l'inserimento all'interno di ranking internazionali. Queste azioni sono di estrema importanza perché legate alla capacità dell'Ateneo di attrarre studenti e docenti di qualità, e consentono altresì che l'Università sia riconosciuta quale ente di ricerca di eccellenza ed evitare un futuro da teaching university;
- promuovere l'Integrità ed Etica della ricerca (Research Integrity) intesa quale insieme dei principi e dei valori etici, dei doveri deontologici e degli standard professionali sui quali si fonda una condotta responsabile e corretta da parte di chi svolge, finanzia o valuta la ricerca scientifica nonché da parte delle istituzioni che la promuovono e la realizzano. L'applicazione dei principi e dei valori e il rispetto della deontologia e degli standard professionali sono garanzia della qualità stessa della ricerca e contribuiscono ad accrescere la reputazione e l'immagine pubblica della scienza, con importanti ricadute sullo sviluppo della stessa e sulla società. In attuazione di questo indirizzo strategico l'Ateneo con DR del 18 luglio 2016 e s.m. ha emanato il Regolamento di Ateneo per l'Integrità ed Etica della ricerca. Nel 2017 si prevede la costituzione del Comitato per l'Integrità ed Etica della ricerca, l'attivazione delle procedure previste dal regolamento ed il rilascio dei pareri che verranno richiesti.

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

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

A questo proposito gli obiettivi specifici sono:

- consolidare i ruoli del PTA, offrendo delle attività di formazione specifiche agli addetti alla ricerca, e avvalendosi, laddove necessario, di figure apposite per costituire una struttura tecnica adeguata ad affrontare le sfide della valutazione e della partecipazione ai bandi competitivi;
- promuovere la partecipazione a bandi competitivi nazionali e alla programmazione comunitaria attraverso il potenziamento dei servizi amministrativi, iniziative di promozione organizzate con APRE e l'attuazione di azioni specifiche quali sessioni formative dedicate ai ricercatori;
- favorire e migliorare la comunicazione dei risultati e dell'attività di ricerca;

- definire e progettare, con l'aiuto delle risorse interne, applicativi che consentano di ottimizzare e automatizzare il processo di recupero delle informazioni sulla qualità e consistenza della ricerca di Ateneo.

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

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

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

- definizione di criteri di ateneo per il reclutamento;
- definizione di criteri per la distribuzione dei fondi premiali di Ateneo che tenga in dovuta considerazione la qualità del reclutamento e degli scorrimenti;
- accentuazione dei meccanismi di incentivazione premiale.

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

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

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

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

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

- la nuova edizione del programma "Excellence Initiatives" 2017-2018 che intende promuovere sia la definizione di nuove collaborazioni di ricerca con Università e Centri Esteri di Eccellenza con un focus sulle tematiche H2020 sia il rafforzamento delle collaborazioni prestigiose già esistenti;

- il Programma StaRS (Sustaning Talented Researchers) 2017 - Azione1 - Visiting Professor - allo scopo di favorire gli scambi di ricercatori e le partnership con istituzioni internazionali di prestigio;

Si prevede inoltre una forte politica di supporto alla partecipazione al programma Horizon 20.20 per il finanziamento della ricerca e dell'innovazione, attraverso il potenziamento dei servizi di supporto alla partecipazione ai programmi comunitari Horizon 2020, ERC, Marie Curie per il finanziamento della ricerca e dell'innovazione collaborando con agenzie e uffici di progettazione già presenti a livello territoriale e a livello nazionale;

### **5. Sviluppo attività di Terza Missione**

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

La Terza Missione pertanto consta di due ambiti:

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

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

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

- la Commissione Trasferimento Tecnologico per le materie di brevetti, spin off e trasferimento tecnologico;

- il “Gruppo di lavoro per lo sviluppo della progettazione nella Terza Missione di Ateneo” , composto dai referenti di Dipartimento, coordinato dal delegato in materia di Terza Missione, con specifico riferimento al “Public Engagement”.

Con la recente nomina del delegato al coordinamento della Terza Missione, dei delegati di Dipartimento e del delegato alle iniziative culturali di Ateneo e alle relazioni con i Poli museali da parte del Rettore, ha preso avvio il tavolo di lavoro che prevede la definizione del Piano Strategico per le attività di Terza missione, con particolare riferimento al Public Engagement che sarà approvato entro settembre 2017.

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

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

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

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

Il CITTC prevede un Comitato Direttivo Congiunto (composto da membri del Dipartimento della Cooperazione Internazionale del MIUR, del Dipartimento dell’Università, l’alta formazione artistica e musicale e la ricerca del MIUR, dell’Università degli Studi di Bergamo, di Netval, dell’Università di Napoli Federico II e di

Città della Scienza) ed il Segretariato Esecutivo, organo esecutivo del comitato direttivo. Il Segretariato Esecutivo svolgerà il lavoro operativo tramite due segretariati esecutivi nei due paesi: in Italia presso la Città della Scienza e l'Università degli Studi di Bergamo, in Cina presso il BMSTC. Per l'Università degli Studi di Bergamo il referente dell'accordo è il prof. Sergio Cavalieri. La sede operativa del segretariato del CITTC a Bergamo è presso la sede dell'Università presso il Kilometro Rosso.

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

### **LE INFRASTRUTTURE**

Nel corso del 2016 sono stati avviati i procedimenti attuativi del piano di investimenti, che era stato già profilato nel preventivo 2016 con la costituzione in bilancio di un fondo vincolato per gli investimenti pluriennali, ulteriormente incrementato con deliberazione del Consiglio di Amministrazione assunta nella seduta del 15.11.2016 e finanziato con gli utili derivanti dai bilanci 2014 e 2015. La disponibilità del fondo alla data di redazione del presente documento è pari ad € 32.782.000.

Di seguito si dà conto dello stato di attuazione dei diversi interventi che costituiscono il piano di investimento.

#### ***Nuova sede di Via Pignolo/S. Tomaso***

Al termine del 2016 giunge a conclusione il restauro e la realizzazione del nuovo complesso collocato tra le Vie Pignolo e S. Tomaso che permette di disporre di nuovi spazi per i Dipartimenti di Lettere, Filosofia, comunicazione e Scienze umane e sociali. La nuova sede potrà divenire operativa a seguito della collocazione di arredi e attrezzature riguardanti 12 aule didattiche, un'aula/laboratorio informatico da 100 postazioni, uno spazio studio per gli studenti comprendente uno spazio ristoro.

Complessivamente saranno quindi disponibili spazi didattici per mq 4200 corrispondenti a 1170 posti.

#### ***Acquisizione di immobili in uso all'Università***

Con deliberazione del Consiglio di Amministrazione del 15.11.2016 è stata autorizzata la prosecuzione della procedura di acquisizione dei seguenti immobili:

a. Complesso immobiliare di proprietà Tecnodal S.p.A., inserito nel Polo tecnologico di Dalmine, composto da un'aula magna di 275 posti ed un'aula didattica di 260 posti per una superficie di circa 1.100 mq oltre ad un'area esterna dedicata, già in uso alla Scuola di Ingegneria sulla base di un contratto di concessione per un canone annuo di € 81.000 oltre IVA;

b. Complesso immobiliare di proprietà Tenaris Dalmine S.p.A., composto da un capannone industriale, oltre ad un piccolo edificio adiacente, per complessivi 800 mq, inseriti in un'area di circa 2.800 mq, attualmente in uso all'Università sulla base di un contratto di comodato.

La procedura di acquisizione, che prevede la validazione della perizia estimativa da parte dell'Agenzia del Demanio e la successiva autorizzazione all'acquisto da parte del Ministero dell'Economia, si potrà concludere nel 2017.

L'importo destinato per la conclusione delle due operazioni è di € 3.000.000 ed è previsto nell'apposito fondo vincolato iscritto in bilancio.

### ***Recupero del chiostro minore e rifacimento facciate del chiostro maggiore di S. Agostino***

Con deliberazione del Consiglio di Amministrazione del 12.7.2016, è stata approvata la convenzione con il Comune di Bergamo per la definizione dei principi e delle linee guida per il recupero e uso del chiostro minore ed il rifacimento delle facciate del chiostro maggiore all'interno del complesso immobiliare di S. Agostino, che prevede un impegno di partenariato e collaborazione istituzionale fra Comune e Università sulla base dei seguenti elementi:

- redazione progetto esecutivo, direzione lavori e responsabilità del procedimento per le fasi di appalto, esecuzione e direzione lavori, a carico del Comune di Bergamo;
- appalto e realizzazione dei lavori a cura dell'Università, soggetto concessionario dell'immobile;
- costo previsto per l'Università: € 6.300.000;
- periodo di utilizzo dell'immobile senza versamento del canone: 40 anni a decorrere dalla conclusione dei lavori.

Attualmente è in corso la progettazione dell'intervento da parte del Comune di Bergamo. Si prevede che nel corso del 2017 si possa procedere all'appalto delle opere.

### ***Recupero complesso immobiliare ex centrale Enel in Dalmine***

Con atto notarile stipulato il 17.5.2016, in attuazione della delibera del Consiglio di Amministrazione del 22.12.2015, è stato acquisito in proprietà il complesso immobiliare ex centrale Enel di Dalmine. Il Consiglio di Amministrazione, nella seduta del 15.11.2016 ha approvato il progetto di fattibilità tecnica ed economica e l'indizione della procedura di gara per l'affidamento dei servizi di progettazione. Il costo dell'intervento è stato stimato in € 6.000.000.

L'opera è stata inserita tra le iniziative immobiliari di elevata utilità sociale nell'ambito del piano triennale di investimento dell'Inail, ai sensi dell'art.1, comma 317, della Legge 190/2014. A seguito della approvazione del progetto esecutivo, sarà necessario definire con Inail la convenzione per la disciplina della realizzazione dell'intervento e del successivo utilizzo dell'immobile da parte dell'Università.

### **Realizzazione di una residenza universitaria integrata con un impianto sportivo nell'ambito della riconversione della ex caserma Montelungo**

Con deliberazione del Consiglio di Amministrazione, assunta nella seduta del 12.7.2016, è stata autorizzata la sottoscrizione dell'Accordo di programma con il Comune di Bergamo e la Cassa Depositi e Prestiti per la riqualificazione e riconversione funzionale della ex Caserma Montelungo.

L'accordo di programma è stato sottoscritto il 28 luglio 2016 e prevede la realizzazione di una residenza universitaria integrata con un impianto sportivo.

Il Consiglio di Amministrazione, nella seduta del 10.5.2016, ha incluso l'acquisto dell'immobile dal Comune di Bergamo nel Piano degli investimenti 2016-18, al fine di richiedere la prescritta autorizzazione del Ministero dell'Economia, rilasciata con decreto del 3.8.2016.

Attualmente il Comune di Bergamo sta predisponendo gli atti per avviare la gara per l'affidamento dei servizi di progettazione e direzione lavori. L'importo stimato per la realizzazione dell'intervento è pari ad € 29.000.000 oltre ad € 3.950.000 per l'acquisto dell'immobile e quindi per un investimento complessivo previsto in € 32.950.000.

All'appalto dei lavori si provvederà soltanto dopo la conclusione della progettazione esecutiva e quindi, presumibilmente, nel 2018. L'opera viene finanziata con risorse proprie previste nell'apposito fondo vincolato iscritto in bilancio e con un contributo da richiedere al Miur sul bando relativo agli interventi per strutture residenziali universitarie ai sensi della Legge 338/2000, la cui pubblicazione è prevista all'inizio del 2017.

### **IL PERSONALE**

Con riferimento alla possibilità di coprire nuove posizioni di personale, l'attuale contesto normativo prevede una limitazione commisurata ad una percentuale del turnover riferito all'anno precedente; nel 2016 la quota a livello di sistema universitario è stata del 60% ed è prevista all'80% nel 2017 ed al 100% nel 2018. In considerazione dei positivi parametri economico-finanziari e di costo del personale il nostro Ateneo, nel 2016, ha potuto beneficiare nella ripartizione del turnover di sistema di una quota superiore, pari al 110% del proprio turnover. A seconda infatti dell'applicazione di tali parametri l'assegnazione è stata variabile tra il minimo del 30% ed il massimo del 110%.

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

#### **Personale docente e tecnico-amministrativo periodo 2009-2015**

Università statali	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
<b>Personale Docente e Ricercatore</b>	<b>58.725</b>	<b>55.947</b>	<b>54.961</b>	<b>54.247</b>	<b>53.342</b>	<b>52.138</b>	<b>51.060</b>
Variazione % anno precedente		-4,7%	-1,8%	-1,3%	-1,7%	-2,3%	-2,1%
<b>Variazione % cumulata dal 2009</b>		<b>-4,7%</b>	<b>-6,5%</b>	<b>-7,8%</b>	<b>-9,5%</b>	<b>-11,7%</b>	<b>-13,1%</b>
di cui ordinari	17.174	15.169	14.532	13.841	13.219	12.564	12.124

di cui associati	16.858	16.229	15.884	15.435	15.106	16.736	19.081
di cui ricercatori	24.275	23.801	23.485	23.180	22.683	20.048	16.580
di cui ricercatori a tempo	408	732	1.045	1.770	2.316	2.774	3.260
altre figure assimilate	10	16	15	21	18	16	15
<b>PTA &amp; Collaboratori ed esperti linguistici</b>	<b>61.873</b>	<b>58.966</b>	<b>57.459</b>	<b>55.810</b>	<b>55.932</b>	<b>54.756</b>	<b>54.037</b>
Variazione % anno precedente		-4,7%	-2,6%	-2,9%	0,2%	-2,1%	-1,3%
<b>Variazione % cumulata dal 2009</b>		<b>-4,7%</b>	<b>-7,3%</b>	<b>-10,1%</b>	<b>-9,9%</b>	<b>-12,0%</b>	<b>-12,7%</b>
<b>Totale personale Università</b>	<b>120.598</b>	<b>114.913</b>	<b>112.420</b>	<b>110.057</b>	<b>109.274</b>	<b>106.894</b>	<b>105.097</b>
<b>Variazione % cumulata</b>		<b>-4,7%</b>	<b>-6,9%</b>	<b>-9,0%</b>	<b>-9,7%</b>	<b>-11,9%</b>	<b>-12,8%</b>

Fonte: dati Miur al 31.12 di ogni anno.

Appare evidente, in modo particolare, il calo dei professori ordinari che dal 2009 al 2015 sono scesi da poco più di 17 mila unità a 12 mila con una riduzione del 30%. L'aumento dei professori associati, significativa nel biennio 2014-2015, è dovuta all'attuazione del Piano Straordinario 2011-2013 finanziato dal Ministero nell'ambito del FFO. Peraltro l'incremento dei ricercatori a tempo determinato non pareggia la riduzione dei ricercatori a tempo indeterminato, categoria ad esaurimento; la conseguenza è l'inarrestabile diminuzione del personale docente che nel periodo 2009-2015 è stata di oltre il 13%.

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

In generale l'emorragia di personale non è ancora conclusa se si pensa che il turnover anche per il prossimo anno sarà, a livello nazionale, pari al 80% e che solo nel 2018 si dovrebbe pervenire alla piena sostituzione dei cessati. Una prima, anche se ancora insufficiente, iniziativa tesa a contrastare la riduzione di personale nel sistema universitario, in atto ormai dal 2009, è stata inserita nella legge di stabilità 2016 che ha previsto:

- Un "piano straordinario ricercatori di tipo b)" e un "Piano straordinario professori di prima fascia" finanziati dal Ministero al di fuori dei limiti di turnover. Le risorse messe in campo sono state però limitate, soprattutto per i professori di 1' fascia (1 o 2 posizioni per Ateneo).
- L'assunzione di ricercatori di tipo a) senza alcun addebito di punti organico per gli atenei con parametri economico-finanziari e di costo del personale "virtuosi". Tali posizioni devono trovare però la copertura del relativo costo nel bilancio dell'Ateneo.

Il nostro Ateneo ha beneficiato di questi provvedimenti potendo quindi procedere alla copertura di 1 posizione di professore di 1' fascia, 7 ricercatori di tipo b) e 9 di tipo a) senza dover attingere al turnover disponibile.

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

Personale Unibg	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016 *
Docenti e ricercatori	338	333	331	331	326	324	318	317
Tecnici e amministrativi	211	210	211	212	212	212	216	220
Collaboratori ed esperti linguistici	16	14	13	12	11	11	11	11

\* Dato riferito al 1.12.2016

La riduzione del personale docente tra il 2009 ed il 2016 è stato pari al 6%; il personale tecnico-amministrativo registra invece un incremento del 4,2% in controtendenza con il dato nazionale. Tale risultato è riconducibile ad una specificità del nostro Ateneo che ha in servizio personale, sia docente che tecnico-amministrativo, relativamente giovane e quindi con un tasso di pensionamento più basso rispetto al sistema. Peraltro, lo sviluppo degli ultimi anni, che sta tuttora proseguendo, rende sempre più evidente l'insufficiente dotazione di personale sia docente che tecnico-amministrativo e l'esigenza urgente di una cancellazione delle limitazioni poste alle assunzioni per poter proseguire nel percorso tracciato, confermato dagli obiettivi di programmazione di Ateneo.

Nel corso del 2016, grazie anche ai provvedimenti contenuti nella legge di stabilità 2016 a cui si è fatto cenno, è stato dato un maggior impulso alla programmazione di nuove coperture; attualmente sono in corso le relative procedure di cui la tabella che segue dà conto con riferimento all'1.12.2016:

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

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

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

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

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

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

- La quota di FFO ricevuta dall'Ateneo nel triennio 2013-2015 è stata crescente pur con un Fondo di sistema stabile;

- b. l'indicatore relativo alla spesa di personale è decrescente nel triennio e significativamente più basso rispetto alla media di sistema. Vi è quindi uno spazio per un prudente incremento delle posizioni di personale copribili;
- c. l'indicatore di sostenibilità economico-finanziaria (che per essere positivo deve essere maggiore di 1), è crescente nel triennio e molto superiore alla media di sistema. Significa che il bilancio dell'Ateneo ha margini di spendibilità superiori a quelli del sistema;
- d. l'indicatore di indebitamento è decrescente nel triennio, anche se rimane superiore a quello del sistema e ciò in relazione al recente sviluppo infrastrutturale che ha richiesti negli anni scorsi il ricorso al mercato del credito.

Dall'analisi svolta si può concludere che l'Ateneo, pur risentendo delle difficoltà del sistema, ha costruito un proprio percorso nel tempo che permette di poter disporre di una situazione economico-finanziaria equilibrata e con possibili margini di spesa incrementale.