



**Piano Strategico triennale di Ateneo 2017-2019
verso "UniBG 20.20"**



1. Premessa

1.1. Quadro generale

L'incertezza e la complessità in cui si muove il sistema universitario italiano permangono elevate. Questo fatto, insieme alle difficoltà del sistema economico e sociale del Paese, ha contribuito ad arrestare la crescita della popolazione studentesca e a rendere necessario da parte delle singole università un ripensamento del proprio posizionamento.

L'Università degli Studi di Bergamo era nata nel periodo di crescita degli anni Sessanta del Novecento anche per contrastare la congestione degli Atenei storici, ma si è affermata quantitativamente per la sua popolazione studentesca solo dai primi anni del nuovo secolo. Nell'anno accademico 2000-2001 gli studenti iscritti erano 8.066 e sono cresciuti solo successivamente in modo continuativo fino ad oggi. Le iscrizioni mostrano un andamento in chiara controtendenza rispetto a quello nazionale dove, a fronte di un calo negli ultimi otto anni di quasi l'8% nel numero di studenti iscritti, il nostro Ateneo vede una crescita pari al 18%, con forti accelerazioni proprio negli ultimi anni, come illustrano i dati riportati nella Tabella 1.

Le azioni intraprese negli ultimi anni hanno ora portato l'Ateneo ad un percorso di crescita che vede il raggiungimento di 20.000 studenti come un obiettivo a portata dei prossimi anni.

	2008/09	2009/10	2010/11	2011/12	2012/13	2013/14	2014/15	2015/16	Δ 2016-2008
Italia	1.816.570	1.811.979	1.805.679	1.767.701	1.722.580	1.672.757	1.641.780	1.673.156	-143.414 (-7,9%)
UniBG	14.093	14.729	14.615	14.424	14.853	14.527	15.178	16.581	+2.488 (+18%)

Tabella 1: Andamento del numero di iscritti in Italia e in UniBG - Fonte elaborazione dati MIUR. Fonte: MIUR - ANS

Sul fronte del finanziamento, le azioni intraprese hanno permesso all'Ateneo di recuperare quote significative anche grazie all'introduzione di un nuovo modello di finanziamento in cui la valutazione dei risultati ottenuti ha un peso crescente nelle assegnazioni.

Questo ha consentito di recuperare parzialmente, ma in modo significativo, il sotto-finanziamento che storicamente ha caratterizzato l'Ateneo anche in periodi in cui il finanziamento si è ridotto a livello nazionale, come riportato nella Tabella 2.

Il debito finanziario, cresciuto dai 15 milioni del 2006 ai 25 del 2009, è sceso oggi di nuovo poco sopra i 10 milioni di euro a fronte di una maggiore consistenza degli attivi immobilizzati.



	2009	2013	2014	2015	2016
FFO Italia (milioni €)	7.483	6.698	6.751	6.699	6.747
Variazione FFO cumulata %		-10,5	-9,8	-10,5	-9,8
FFO UniBG (milioni €)	36,6	35,3	39,1	41,6	42,5
Variazione FFO cumulata %		-3,6	+6,8	+13,6	+16,1
Quota FFO UniBG (%)	0,49	0,53	0,58	0,62	0,63

Tabella 2: Fondo di finanziamento ordinario negli anni 2009-2017

La crescita nel numero di studenti è stata altresì accompagnata da una crescita degli spazi per le attività didattiche e di ricerca: gli immobili di proprietà e in locazione sono passati dai 27.000 mq del 2006 ai 60.000 mq del 2009, fino ad arrivare a quasi 70.000 mq attuali. Gli investimenti pianificati porteranno a superare i 90.000 mq entro i prossimi 5 anni.

Le strutture didattiche comprendono oggi 8.230 posti aula (1.000 in più del 2009), 289 posti biblioteca e 582 posti mensa. A questi si aggiungono i quasi 5.000 mq del Centro Universitario Sportivo.

Docenti, ricercatori e personale tecnico e amministrativo, sono passati da meno di 300 unità all'inizio del nuovo secolo a quasi 600 ad oggi. La crescita è tuttavia stata limitata dalle politiche nazionali sul reclutamento che, se anche hanno visto l'Università degli Studi di Bergamo primeggiare per merito nelle possibilità di sviluppo, hanno comunque ridotto il potenziale aumento del personale a fronte di un "turnover" limitato anche per la giovane età media del corpo docente e amministrativo.

Oltretutto, la crescita sostenuta del numero di studenti vede una continua crescita del rapporto studenti / docenti/PTA che risulta essere tra i meno favorevoli in Italia.

1.2. La didattica

La crescita della popolazione studentesca e l'assestamento delle risorse finanziarie hanno permesso di ampliare l'offerta didattica dell'Università di Bergamo, differenziandola in diverse direzioni. Tutti i corsi, sia quelli tradizionali sia quelli di recente istituzione, sono stati accreditati dal MIUR. Tra i corsi e gli sviluppi più recenti istituzione vanno menzionati:

- L'istituzione del corso di laurea magistrale in lingua inglese in "International Management, Entrepreneurship and Finance" nella classe LM-77 presso il Dipartimento di Scienze aziendali, economiche e metodi quantitativi.
- L'istituzione del corso di laurea triennale in "Ingegneria e tecnologie per la salute" presso il Dipartimento di Ingegneria gestionale, dell'informazione e della produzione.
- L'istituzione del corso di laurea in "Scienze della formazione primaria" nella classe LM-85 bis presso il Dipartimento di Scienze Umane e Sociali.



- Un curriculum in lingua inglese nel corso di laurea magistrale della classe LM-37 in "Lingue e letterature europee e panamericane", denominato *Literary and Cultural Studies*.

L'offerta formativa dell'Università di Bergamo si articola ora in 14 corsi di laurea triennale, 16 corsi di laurea magistrale e tre corsi di laurea quinquennale a ciclo unico. I corsi di laurea presentano 30 diversi *curricula* di studi. La lingua inglese è utilizzata nella didattica di due corsi di laurea magistrale e di 5 *curricula* sempre di laurea magistrale. In quattro corsi di laurea magistrale gli studenti possono conseguire un doppio titolo presso atenei statunitensi, tedeschi e francesi, oltre che all'Università di Bergamo.

Gli accordi di doppio titolo rientrano nella prospettiva internazionale dell'Università di Bergamo, che ha sviluppato numerosi programmi di mobilità della didattica. Nel 2016 tali programmi hanno portato 360 studenti a effettuare un periodo di studio all'estero in paesi europei o extraeuropei. Questo numero corrisponde all'1,6% degli iscritti totali, una percentuale che è superiore alla media nazionale che si attesta all'1,2%. L'Università di Bergamo è anche l'Ateneo statale con la maggior quota di docenti stranieri a contratto rispetto ai docenti di ruolo.

L'attività didattica è stata anche oggetto di programmi di qualificazione che hanno prodotto una migliore organizzazione dei corsi di studio grazie a sdoppiamenti di insegnamenti ad alta numerosità di frequentanti, razionalizzazioni di insegnamenti e riduzione dei CFU offerti per adeguarsi ai requisiti di accreditamento, istituzione di insegnamenti specifici per i due livelli triennale e magistrale dei corsi di studi, semplificazione dell'organizzazione del quadro orario con conseguente miglior fruizione dell'offerta didattica da parte degli studenti e un miglior più razionale impiego delle strutture.

I servizi agli studenti sono stati diversificati e potenziati sul fronte di:

- accoglienza, con l'istituzione di un tutorato per le matricole e per gli studenti stranieri;
- comunicazione, mediante la revisione dei siti dei corsi di studio;
- raggiungibilità delle sedi universitarie, grazie alla stipula di convenzioni con l'azienda di trasporto pubblico locale;
- opportunità di mobilità internazionale, tirocini e stage.

Accanto al potenziamento dei servizi offerti, si è favorito l'impegno nello studio con il cosiddetto "Top Ten Student Program", che riconosce il merito nel percorso di studi con l'esenzione dal pagamento di tasse e contributi fino al 10% degli studenti iscritti che hanno raggiunto le migliori votazioni, indipendentemente dalle condizioni di reddito. Nell'edizione



del 2016 di questo programma sono stati esentati dal pagamento delle tasse universitarie oltre 1.700 studenti.

Internazionalizzazione e potenziamento dei servizi agli studenti hanno aumentato l'attrattività dell'Università di Bergamo: in sei anni sono quasi raddoppiati gli studenti residenti fuori dalla provincia di Bergamo, che ora rappresentano quasi il 40% delle matricole, e sono triplicati gli studenti delle lauree magistrali in possesso di un titolo triennale conseguito in un'altra università, che pure rappresentano oltre il 40% degli immatricolati nei corsi di laurea magistrale. Gli iscritti stranieri ai corsi di studio sono circa 1000, numero che è quasi triplicato rispetto a otto anni fa. L'Università di Bergamo si assesta così tra gli atenei che hanno visto una maggiore crescita nel numero di studenti stranieri. Dall'altra parte, gli studenti che conseguono la laurea magistrale in un corso tenuto in lingua inglese sono ormai prossimi al 20% dei laureati.

1.3. La ricerca

La prospettiva internazionale adottata dall'Università di Bergamo ha coinvolto anche il comparto della ricerca, dove è stata consolidata e ampliata la rete di rapporti internazionali che costituiscono il quadro per lo sviluppo di progetti comuni. In particolare, dirimente, si sono realizzati:

- il rinnovo dell'accordo con la Graduate School of Design della Harvard University (USA) nell'ambito degli studi sulle "Smart Cities";
- la definizione dell'accordo con il Max-Planck-Institut für Wissenschaftsgeschichte (Max Planck Institute for the History of Science) di Berlino finalizzato a progetti di ricerca sul tema della cultura materiale;
- l'ampliamento delle collaborazioni con l'Universität Stuttgart (Repubblica Federale di Germania);
- la creazione di dieci accordi di notevole rilevanza nell'ambito delle *Excellence Initiatives*;
- la prosecuzione del *Progetto STARS*, finalizzato a sostenere giovani ricercatori nella realizzazione di progetti di ricerca e a finanziare posizioni di "visiting professor" e "visiting scholar" per accogliere studiosi provenienti da istituzioni e centri di ricerca esteri;
- una convenzione con le Università di Brescia, Milano Bicocca e Pavia al fine di creare una rete di collaborazione per la valorizzazione della ricerca attraverso una specifica fondazione.

Per quanto riguarda l'organizzazione interna del comparto della ricerca si è avviata la complessiva riorganizzazione dei Centri d'Ateneo sulla base della natura dei loro campi di intervento, precisandone la posizione nei confronti dei Dipartimenti e orientandone l'attività alla ricerca applicata e alla terza missione in una prospettiva multidisciplinare.

Le attività di ricerca sono state promosse anche con l'introduzione di un sistema di valutazione interna dei risultati che si aggiunge al sistema di valutazione esterno avviato



con la periodica "Valutazione della qualità della ricerca" (VQR) di università ed enti di ricerca. Tale sistema è alla base dei criteri di ripartizione dei fondi di ricerca, che premiano le prestazioni migliori. Questa iniziativa ha contribuito a migliorare in misura non indifferente la ricerca svolta all'Università di Bergamo: nel 2016 i risultati della ricerca hanno inciso per lo 0,70% sulla quota premiale del Fondo di finanziamento ordinario (FFO), ponendo l'Ateneo tra i migliori a livello nazionale. Per confronto, nel 2009 la quota premiale del FFO raggiungeva solo per lo 0,29%.

1.4. Situazione economico-finanziaria

Gli sviluppi descritti nelle sezioni precedenti, e in particolare quelli relativi alla ricerca, grazie ad una accorta gestione, hanno contribuito anche a migliorare la situazione economico-finanziaria dell'Ateneo, già in condizioni di stabilità, e la sua sostenibilità.

La Tabella 3 riporta i valori dei principali indicatori economico-finanziari e patrimoniali dell'Università di Bergamo e del sistema nazionale per gli anni 2013, 2014 e 2015. Questi indicatori hanno rilevanza per lo sviluppo dell'Ateneo anche perché si riflettono sul computo della quota di *turnover* per nuove assunzioni di personale docente e tecnico-amministrativo e, indirettamente, sulla possibilità di assumere ricercatori a tempo determinato di tipo A al di fuori di quella quota.

Indicatori economico-finanziari e patrimoniali	2013	2014	2015
Entrata FFO UniBG (in milioni di €)	35,3	39,1	41,6
FFO Italia (in milioni di €)	6.699	6.751	6.699
Costo del personale dipendente UniBG (in milioni di €)	32,4	30,7	30,7
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 di UniBG (in milioni di €)	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

Tabella 3: Indicatori economico-finanziari e patrimoniali

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

- l'indicatore relativo alla spesa di personale presenta un andamento decrescente nel triennio e significativamente inferiore rispetto alla media di sistema, evidenziando quindi la possibilità di un prudente incremento delle posizioni di personale per il futuro;



- b. l'indicatore di sostenibilità economico-finanziaria, che per essere positivo deve essere maggiore di 1, presenta un andamento crescente nel triennio e di gran lunga superiore alla media di sistema, ad indicare che il bilancio dell'Ateneo ha margini di spesa superiori a quelli medi di sistema;
- c. l'indicatore di indebitamento presenta un andamento decrescente nel triennio, anche se superiore a quello del sistema; ciò in conseguenza del recente sviluppo delle infrastrutture, che ha richiesto negli anni scorsi il ricorso al mercato del credito.

In sintesi, l'Ateneo, pur risentendo delle difficoltà complessive del sistema, a partire dall'invarianza di sistema dei fondi statali, ha costruito nel tempo un percorso sostenibile economicamente, che permette di poter disporre di una situazione economico-finanziaria equilibrata e con possibili margini di spesa incrementale.

In conclusione, i recenti tagli di finanziamento delle università non hanno impedito all'Ateneo di crescere in termini comparativi. I risultati ottenuti sono anche il frutto dell'operato di tutte le componenti dell'Università degli Studi di Bergamo, della loro capacità professionale e del loro impegno. Diventa ora necessario consolidare il processo di sviluppo dell'Ateneo, rendere strutturali i cambiamenti apportati e capitalizzare gli investimenti pregressi al fine di permettere ulteriori sviluppi e miglioramenti.



2. Lo stato delle azioni 2014-2016 e il piano "UniBG 20.20"

In questa sezione vengono ripercorse le azioni intraprese negli anni 2014-2016 per realizzare il piano strategico "UniBG 20.20". Su questa base, nelle sezioni seguenti verranno individuate le azioni da intraprendere negli anni 2017-2019 relativi al presente Piano strategico.

2.1. La crescita della componente studentesca

Con riferimento all'offerta formativa di primo e secondo livello, il piano strategico "UniBG 20.20" si poneva l'obiettivo di avvicinare l'Università di Bergamo alla dimensione dei 20.000 studenti. Oggi l'obiettivo sembra raggiungibile, come si può evincere dai dati riportati nella Tabella 4, riguardanti il numero degli immatricolati al primo anno delle lauree triennali e magistrali nel triennio 2013-2017 suddivisi per Dipartimento. L'andamento delle iscrizioni mostra la forte crescita già menzionata nella sezione 1, che porta il numero di iscritti a raggiungere la quota obiettivo di 20.000 studenti in tempi brevi.

Dipartimento	2016/17	2015/16	2014/15	2013/14
Giurisprudenza	224	208	201	218
Ingegneria e scienze applicate	307	259	251	177
Ingegneria gestionale, dell'informazione e della produzione	632	454	270	183
Lettere e filosofia	714	485	386	362
Lingue, letterature straniere e comunicazione	908	809	775	703
Scienze aziendali, economiche e metodi quantitativi	1.226	785	724	519
Scienze umane e sociali	1.229	1.108	1.026	806
Totale	5.240	4.108	3.633	2.968

Tabella 4: Studenti immatricolati al primo anno delle Lauree triennali e iscritti al primo anno delle Lauree magistrali

L'obiettivo previsto di raggiungere i 4.000 immatricolati entro il 2020 nelle lauree triennali risulta già raggiunto nell'attuale anno accademico (2016-17), come si può notare dalla Tabella 5.

Dipartimento	A.A. 2016-2017
Giurisprudenza	88
Ingegneria e scienze applicate	246
Ingegneria gestionale, dell'informazione e della produzione	525
Lettere, filosofia, comunicazione	626
Lingue, letterature e culture straniere	767
Scienze aziendali, economiche e metodi quantitativi	929
Scienze umane e sociali	1.002
Totale	4.183

Tabella 5: Studenti iscritti al primo anno delle Lauree triennali

Per quanto attiene le Lauree magistrali, alla data del 16 settembre 2016 risultano iscritti 1.057 studenti, suddivisi per Dipartimento come indicato nella Tabella 6. Tuttavia, considerando anche gli studenti iscritti con riserva, il totale degli iscritti arriva a 1.765,



numero che porta l'Ateneo vicino all'obiettivo di 1.500 iscritti alle Lauree magistrali entro il 2020.

Dipartimento	A.A. 2016-2017
Giurisprudenza	136
Ingegneria e scienze applicate	61
Ingegneria gestionale, dell'informazione e della produzione	107
Lettere, filosofia, comunicazione	88
Lingue, letterature e culture straniere	141
Scienze aziendali, economiche e metodi quantitativi	297
Scienze umane e sociali	227
Totale	1.057

Tabella 6: Studenti iscritti al primo anno delle Lauree magistrali al netto di iscritti con riserva

Il numero complessivo di studenti è ora in stabile crescita dopo aver registrato un calo rispetto al 2008-2009, come indicato nella Tabella 7. La maggiore attrattività dell'Università di Bergamo, menzionata nella sezione 1, ha riscontro nel numero di immatricolati provenienti da fuori provincia, in crescita stabile, così come il numero di studenti stranieri, che si attesta ad oggi al 6%, rivelando l'attrattività anche dei corsi di laurea internazionalizzati che utilizzano la lingua inglese.

	A.A. 2008-09	A.A. 2012-13	A.A. 2013-14	A.A. 2014-15	A.A. 2015-16	A.A. 2016-17*
Studenti totali	15.415	15.206	15.115	15.780	16.582	16.741
di cui iscritti alle Lauree magistrali ⁽¹⁾	2.386	2.750	2.791	2.961	3.130	3.027
% di iscritti alle Lauree magistrali	15,5	18,1	18,5	18,8	18,9	18,1
Studenti immatricolati (in corso al primo anno)	4.404	4.543	4.515	5.298	5.623	5.353
di cui residenti fuori Provincia ma in Regione	1.142	1.368	1.520	1.933	2.064	1.998
di cui residenti fuori Regione (compreso estero)	167	214	230	268	321	264
% immatricolati da fuori Provincia	29,7	34,8	38,7	41,5	42,4	42,3
Studenti con cittadinanza straniera	590	791	829	898	963	1.004
% studenti stranieri	3,8	5,2	5,5	5,7	5,8	6,0

⁽¹⁾ Corsi di secondo livello biennali (magistrale/specialistica); non sono comprese le magistrali a ciclo unico

* I dati relativi al 2016/2017 sono provvisori

Tabella 7: Studenti iscritti per anno accademico



2.2. Le dinamiche di innovazione dell'offerta formativa

Come è stato in parte anticipato nella sezione 1, la crescita degli iscritti all'Università di Bergamo è anche il risultato di importanti iniziative di sviluppo dell'offerta formativa, innovata e migliorata in tutti i dipartimenti. Nel dettaglio, le iniziative sono state le seguenti:

DIPARTIMENTO DI GIURISPRUDENZA:

Attivazione del corso di laurea magistrale a ciclo unico in "Giurisprudenza per Allievi Ufficiali della Guardia di Finanza", in convenzione con il Dipartimento dei Sistemi Giuridici e il Dipartimento delle Scienze Giuridiche Nazionali e Internazionali dell'Università degli Studi di Milano Bicocca, nonché con il Dipartimento di Giurisprudenza dell'Università di Roma "Tor Vergata"

SCUOLA DI INGEGNERIA (struttura didattica di raccordo dei dipartimenti di INGEGNERIA E SCIENZE APPLICATE e INGEGNERIA GESTIONALE, DELL'INFORMAZIONE E DELLA PRODUZIONE):

Istituzione del corso di laurea di "Ingegneria e tecnologie della salute", che innova la gamma della lauree triennali in relazione al mutato quadro competitivo dei corsi di studio e alle nuove dinamiche tecnologiche nell'area "salute".

DIPARTIMENTO DI LETTERE, FILOSOFIA, COMUNICAZIONE:

- Attivazione del curriculum in *Moda, arte, design e cultura visiva* nel corso di laurea in Lettere, in collaborazione con le altre aree culturali presenti in Ateneo e in particolare quelle delle lingue straniere, dell'economia e dell'ingegneria e con la Scuola dell'Accademia Carrara. — Ridefinizione del corso di laurea magistrale in "Diritti dell'uomo ed etica della cooperazione internazionale"
- Acquisizione del corso di laurea in "Scienze della comunicazione" e del Corso di laurea magistrale in "Comunicazione, informazione editoria", fino ad allora inquadrati nel Dipartimento di Lingue, letterature e culture straniere.

DIPARTIMENTO DI LINGUE, LETTERATURE E CULTURE STRANIERE:

- Arricchimento della componente plurilingue nei corsi di laurea magistrale.
- Attivazione di un curriculum erogato in lingua inglese nel corso di laurea magistrale in "Lingue e letterature europee e panamericane", denominato *Literary and Cultural Studies*.

DIPARTIMENTO DI SCIENZE AZIENDALI, ECONOMICHE E METODI QUANTITATIVI:

- Trasformazione del curriculum in inglese della laurea magistrale in "Management, Finanza e International Business" in corso di laurea magistrale internazionalizzato, sempre erogato in lingua inglese, denominato "International Management, Entrepreneurship and Finance".



- Istituzione del corso di laurea magistrale internazionale, erogata in lingua inglese, in "Economics and Global Markets", che ha ottenuto l'accreditamento come EMOS (European Master in Official Statistics).
- Istituzione del curriculum in lingua inglese in *Accounting, Accountability and Governance* nel corso di laurea magistrale "Economia aziendale, direzione amministrativa e professione".

DIPARTIMENTO DI SCIENZE UMANE E SOCIALI:

Attivazione corso di laurea magistrale a ciclo unico in "Scienze della Formazione Primaria".

Sul cosiddetto terzo livello dell'offerta formativa è stata istituita la "Scuola di alta formazione dottorale" col fine di:

- Potenziare il processo di internazionalizzazione dei corsi di dottorato, sia con iniziative *ad hoc* che attraverso sinergie con i numerosi programmi di internazionalizzazione già attivi nell'Ateneo.
- Mettere a punto procedure di valutazione interna dei corsi di dottorato, anche per allocare in modo efficiente le risorse disponibili.
- Attrarre finanziamenti nazionali e internazionali per il potenziamento dei corsi di dottorato esistenti, per attivarne di nuovi e per promuovere corsi di dottorato industriali.

Oltre che i corsi di dottorato, il terzo livello comprende anche i "master" universitari. L'offerta di questi corsi di perfezionamento e alta formazione è stata razionalizzata per i diversi ambiti disciplinari e si è venuti così incontro al crescente fabbisogno di competenze e profili professionali specifici e qualificati che rispondano in modo puntuale alle richieste di un mercato del lavoro sempre più dinamico. I "master" sono tuttora coordinati dal *Centro SdM* [Scuola di Management] – *School of Management*.

2.3. La ricerca scientifica

Nel campo della ricerca scientifica sono state intraprese diverse azioni che hanno condotto a risultati lusinghieri, come qui di seguito viene riassunto in relazione agli aspetti di rilevanza strategica per l'Ateneo.

2.3.1. Internazionalizzazione. La rete dei rapporti internazionali è stata consolidata e ampliata con la stipula di accordi di collaborazione con prestigiose università e istituzioni di ricerca straniere, sia europee che extra-europee. Tali accordi hanno permesso di migliorare le prestazioni dei ricercatori dell'Università di Bergamo e di promuovere la partecipazione a progetti europei ed internazionali. Le collaborazioni internazionali sono state rese possibili anche grazie al programma *Excellence Initiatives* e al finanziamento stanziato a sostegno delle collaborazioni internazionali.



2.3.2. *Sostegno e incentivazione di progetti miranti all'eccellenza.* L'intensificazione e la qualificazione della ricerca svolta dai Dipartimenti e dai Centri di ateneo, nonché la partecipazione di docenti e ricercatori a bandi competitivi regionali, nazionali e comunitari sono state sostenute:

- sul piano del coordinamento, dall'approvazione di un Piano strategico della ricerca che individua gli obiettivi di medio e lungo periodo rilevanti per l'Ateneo;
- sul piano amministrativo, da un efficace sostegno logistico e tecnico alla partecipazione a progetti di ricerca nazionali e internazionali anche al fine di attrarre e intercettare risorse esterne;
- sul piano del finanziamento, dall'adozione di specifici provvedimenti di co-finanziamento a diversi programmi e progetti laddove sia necessario e opportuno integrare i finanziamenti esterni.

Sul piano del finanziamento si sono poi poste le basi per sviluppi sicuri, con l'approvazione di azioni per la promozione e il finanziamento della ricerca per il biennio 2017-2018, incrementando le dotazioni impegnate di circa 2 milioni di euro rispetto al biennio precedente e con la ridefinizione, a partire dall'anno 2018, dei criteri per la suddivisione dei Fondi di Finanziamento ai Dipartimenti, con l'obiettivo principale di adottare una metodologia di ripartizione volta ad incentivare la qualità della ricerca di Ateneo.

2.3.3. *Sviluppo di capitale umano e giovani ricercatori.* Il programma pluriennale *STaRs (Sustaining Talented Researchers)* è stato istituito col fine di creare una "massa critica" di giovani ricercatori offrendo percorsi di carriera di medio periodo che consentano ai ricercatori di sviluppare propri progetti di ricerca e di integrarsi all'interno della comunità universitaria. All'interno di questo programma, specifiche azioni sono volte ad attrarre ricercatori italiani e stranieri di alto livello attraverso gli schemi di finanziamento dell'ERC (European Research Council) e del programma "Marie Skłodowska-Curie".

2.3.4. *Valorizzazione dei risultati della ricerca.* Lo sviluppo di reti di collaborazione interateneo e l'adesione al "Network per la valorizzazione della ricerca universitaria" (NETVAL), che svolge attività formative e di networking con istituzioni, mondo delle imprese e della finanza, hanno contribuito a valorizzare, proteggere e trasferire i risultati ottenuti nella ricerca svolta presso l'Università di Bergamo. Sono stati così favoriti i rapporti Università-Società-Impresa e si è potuto approfondire il legame con le realtà economiche e produttive del territorio, rendendo più efficace l'applicazione dei risultati innovativi ottenuti.

2.3.5. *Qualità, valutazione, e ranking.* Tra gli obiettivi prioritari dell'Università di Bergamo nel comparto ricerca si pone anche il miglioramento del livello di diffusione della qualità, che viene riflesso nei procedimenti di valutazione e nelle classifiche internazionali delle università. La posizione assunta in queste procedure dipende dalla capacità di comunicare a livello internazionale le procedure per perseguire tale obiettivo, confrontandosi con atenei italiani e stranieri. I risultati raggiunti sono molto lusinghieri. A livello nazionale i risultati



generali della procedura di Valutazione della qualità della ricerca (VQR) degli anni 2011-2014 sono stati molto positivi per l'Università di Bergamo, che si è posizionata al 20° posto tra tutti gli atenei statali rispetto al 51° che era stato raggiunto nella precedente VQR relativa agli anni 2004-2010. A livello internazionale, nel 2016 l'Università di Bergamo è stata accolta nel *ranking* di *Times Higher Education* (THE) ed è stata classificata tra i migliori 401-500 Atenei mondiali sui 900 censiti (circa il 5% delle istituzioni universitarie nel mondo) e al 18° posto tra le 38 università Italiane presenti nel *ranking* THE.

In sintesi, i risultati ottenuti hanno avuto sull'Ateneo effetti importanti che influenzeranno lo sviluppo di ulteriori azioni. In particolare si osservi che:

- la forte crescita della popolazione studentesca ha reso critico l'utilizzo degli spazi e difficile la prestazione dei servizi agli studenti; in particolare a fronte dell'incremento degli studenti provenienti da fuori provincia non sono più sufficienti i posti disponibili nelle residenze universitarie;
- il personale docente e tecnico-amministrativo non corrisponde alle dimensioni assunte dall'Ateneo;
- il rapporto studenti / docenti/PTA tra i più bassi a livello nazionale;
- la gestione dell'Ateneo risulta più complessa da ogni punto di vista: gestionale, organizzativo e normativo.



3. Le tendenze in corso

Negli ultimi anni si sono manifestati diversi fenomeni che hanno influenzato (ed influenzeranno) l'evoluzione del sistema universitario italiano. L'elaborazione di un piano strategico di medio termine richiede pertanto di prendere in considerazione le tendenze evolutive di tali fenomeni e di definire una strategia che metta l'Ateneo in grado di affrontare i cambiamenti futuri.

Su questo sfondo si possono prevedere le seguenti dinamiche:

- Una riduzione continua degli studenti universitari, per effetto sia delle tendenze demografiche, sia di evoluzioni economiche differenziate e non positive, almeno per il nostro Paese.
- Una importante e continua contrazione dei contributi dello Stato per il mantenimento del sistema universitario e quindi la necessità di aumentare la capacità di attrarre fondi di altra natura. Si consideri che nel 2009 l'FFO aveva raggiunto la soglia di 7.483 milioni €, mentre nel 2016 il suo valore si assesta a 6.747 milioni €, con una contrazione pari a quasi il 10% in 7 anni.
- L'attribuzione di un peso sempre maggiore alla valutazione di tipo selettivo nell'attribuzione dei fondi da parte dello Stato (ad es., premialità per l'FFO, bandi competitivi per la ricerca) e l'evoluzione verso sistemi di finanziamento meno legati ai costi storici e maggiormente collegati ai costi standard e ai risultati ottenuti.
- Una crescente pressione competitiva da parte di Paesi in cui l'offerta universitaria è utilizzata anche come meccanismo di attrattività internazionale e che ripongono nello sviluppo delle proprie università la condizione per la competitività delle economie.
- Il fissarsi di una dimensione media delle università europee ed extra-europee intorno ai 20.000 studenti, mentre l'Italia spicca come l'unico Paese europeo con ben 11 Università con oltre 50.000 studenti. Si osservi che nell'Europa centro-settentrionale l'università più grande è quella di Monaco di Baviera con 48.000 studenti.
- La crescente necessità di preparare le giovani generazioni ad affrontare nuove professionalità fino a ieri assenti e per le quali non esiste ancora una offerta formativa adeguatamente strutturata.
- La continua spinta verso una nuova integrazione e "contaminazione" tra i saperi, che consenta non solo di mantenere lo sviluppo specialistico che ha caratterizzato gli ultimi decenni, ma che permetta anche di affrontare contesti più complessi e più imprevedibili.
- La competizione nell'acquisire i migliori talenti anche a livello internazionale sia tra gli studenti sia tra il personale docente.
- La crescente necessità di partecipare a bandi di finanziamento internazionali (ad es. H2020) a fronte di una contrazione dei finanziamenti su scala nazionale (in particolare PRIN e FIRB).



- La rinnovata importanza del ruolo della "terza missione" delle Università nei territori nei quali operano.
- La crescente richiesta di soddisfacimento dei fabbisogni di aggiornamento e di formazione continua per adeguare le competenze professionali ai nuovi profili e ruoli lavorativi richiesti dalle aziende.

Nei prossimi anni tali dinamiche porteranno l'Università degli Studi di Bergamo a dover adottare diverse azioni. Tra queste si possono menzionare:

- un maggior impegno in aree di eccellenza nell'ambito della ricerca, focalizzando sforzi e investimenti in alcune aree strategiche col fine di sostenere processi che possano favorire la creazione di una opportuna massa critica in termini di risorse umane, economiche e competenze;
- l'esercizio di una continua pressione competitiva per attrarre studenti al di là di un bacino di utenza in riduzione e molto mobile; tale pressione richiederà di agire di anticipo proponendo percorsi innovativi e di eccellenza, favorendo l'accessibilità internazionale e rendendo l'Ateneo un centro di conoscenza di eccellenza a livello internazionale;
- lo sviluppo di una sempre maggiore apertura internazionale, non soltanto relativamente all'offerta didattica e della ricerca, ma anche favorendo tutti i processi a quella connessa in termini di orientamento, *placement* ed esperienza formativa;
- il consolidamento del numero di studenti al fine di attrarre profili di elevata qualità mediante l'innovazione dell'offerta formativa, in particolare tramite corsi multidisciplinari e con un approccio internazionale;
- lo sviluppo e l'organizzazione delle iniziative di "terza missione dell'Ateneo", anche attraverso programmi di formazione continua che oggi sempre più acquisisce un ruolo strategico per la valorizzazione delle attività dell'Università come attore di innovazione e cambiamento.

Già per il 2017 ed ancora di più per il biennio 2018-19, occorre richiamare l'attenzione sugli effetti che l'adozione di alcune misure avrà sul finanziamento che l'Ateneo potrà ottenere in seguito alle misure previste da due recenti provvedimenti, ovvero le linee di indirizzo della programmazione 2016-2018 e la legge di stabilità 2017.

Le linee di indirizzo della programmazione 2016-2018 includono una sezione denominata "valorizzazione dell'autonomia responsabile". In base alle indicazioni di questa sezione, si prevede che a decorrere dal 2017 un importo pari al 20% della quota premiale del FFO sia distribuita sulla base dei miglioramenti ottenuti dall'Ateneo relativamente ad indicatori scelti tra quelli imposti 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 anche di singoli dipartimenti. Si



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



4. Linee di azione generali

A partire dal 2014 l'Ateneo ha sviluppato un'attività di programmazione strategica particolarmente intensa, che si è concretizzata in tre documenti approvati dagli organi istituzionali: il Piano di programmazione per il triennio 2013-15, il programma "UniBG 20.20", e il programma "UniBG International". Nell'anno 2016 l'Ateneo ha poi ulteriormente precisato alcune linee di questi programmi nell'elaborazione del "Piano Strategico della Ricerca", presentato e approvato da Senato accademico e Consiglio di amministrazione. Tutti i documenti sono stati oggetto di confronto sia all'interno dell'Ateneo (presidenti dei corsi di studio, direttori di dipartimento, studenti), sia al suo esterno con soggetti operanti nel territorio a livello economico, produttivo e istituzionale.

Lo sviluppo dei prossimi anni dell'Ateneo deve necessariamente tenere conto delle posizioni e dei risultati raggiunti per affrontare le sfide dei prossimi anni, indotte dal dinamismo del contesto in cui operiamo. Ciò impone una continua azione di miglioramento e di innovazione per consentire di mantenere ed incrementare i risultati ottenuti. In base a queste considerazioni, per il prossimo futuro è necessario agire in continuità con quanto svolto negli ultimi anni ma sempre con attenzione ai cambiamenti che avvengono nel contesto in cui si opera. Le azioni e le iniziative da intraprendere nella prossima fase avranno i seguenti punti di riferimento:

- A. Un *continuo rinnovamento dell'offerta formativa* orientata all'eccellenza e alla differenziazione rispetto al sistema universitario anche tramite progetti di cooperazione con altri atenei, italiani e stranieri.
- B. L'*eccellenza nella ricerca*, ottenuta anche promuovendo collaborazioni di lungo termine con università e centri di ricerca di respiro internazionale, nonché tramite il coinvolgimento degli studenti attraverso un potenziamento dell'offerta di programmi di dottorato internazionali.
- C. Una *rinnovata apertura internazionale*, basata non solo su un'offerta formativa che utilizza l'inglese come lingua veicolare, ma anche, soprattutto, sull'adozione di una prospettiva multiculturale, all'avanguardia per lo sviluppo territoriale ed esempio per studenti e personale docente e tecnico-amministrativo.
- D. *Lo sviluppo della "terza missione"*, qui intesa come il trasferimento sul territorio e verso la comunità in generale dei risultati della ricerca e delle innovazioni tecnologiche che consolidino il ruolo di riferimento culturale dell'Ateneo nel senso più ampio del termine.
- E. Un ulteriore processo di *valutazione delle prestazioni e valorizzazione del merito*, in conformità con i sistemi di valutazione dell'Ateneo a livello nazionale e con la promozione di percorsi interni di incentivazione e di valorizzazione del merito che inducano comportamenti virtuosi con impatti significativi sull'Ateneo.



- F. Attuazione degli *investimenti infrastrutturali* già programmati ed in buona parte finanziati nel biennio precedente con la finalità di incrementare gli spazi disponibili presso i poli umanistico (col recupero del chiostro minore di S. Agostino), economico-giuridico (con l'utilizzo del complesso di Via Calvi dopo il relativo intervento di adeguamento), di ingegneria (col recupero della seconda parte dell'ex-centrale Enel, l'acquisto dell'aula magna, di un'aula minore e dell'edificio per il laboratorio di meccanica). Un investimento significativo servirà poi ad incrementare i servizi per gli studenti con la realizzazione della nuova residenza universitaria e dell'adiacente impianto sportivo nell'ambito dell'accordo di programma per il recupero della ex-caserma "Montelungo-Colleoni."



5. Obiettivi relativi alla crescita della popolazione studentesca

Come è stato anticipato nella sezione 1, la crescita quantitativa della popolazione studentesca degli ultimi anni è stata significativa ed ha contribuito a migliorare progressivamente il posizionamento dell'Ateneo a livello nazionale e internazionale. Raggiunta ora una dimensione quantitativa rilevante, occorre favorire una *progressiva crescita qualitativa*. Tale obiettivo strategico può essere declinato lungo tre linee di intervento specifiche.

5.1. Aumentare l'attrattività verso studenti eccellenti

La crescita qualitativa della popolazione studentesca comporta anzitutto l'attrazione di studenti eccellenti. A tale scopo si prevedono:

- La prosecuzione e lo sviluppo del *Top Ten Student Program*, orientato a favorire l'accessibilità agli studi per studenti meritevoli.
- La valutazione dell'introduzione del numero programmato secondo le varie modalità che i Dipartimenti interessati riterranno opportune per i corsi particolarmente affollati dove non sia possibile garantire standard di qualità adeguati nella didattica e nei servizi e in funzione anche del grado di occupabilità dei profili formativi sviluppati.

5.2. Aumentare l'attrattività di studenti a livello nazionale

In funzione della crescita della popolazione studentesca in termini qualitativi è opportuno che nel complesso l'offerta formativa dell'Ateneo incrementi ulteriormente la propria attrattività verso gli studenti provenienti da altre province e regioni e che si promuova l'alta formazione, accrescendo la percentuale di studenti iscritti ai corsi di laurea magistrale rispetto agli iscritti ai corsi di laurea triennale. Tale linea di intervento richiede quindi di agire su:

- Potenziamento delle azioni di comunicazione dell'offerta formativa di Ateneo a livello nazionale ed internazionale.
- Sviluppo dei servizi di supporto per studenti provenienti da fuori sede, in particolare per quanto concerne il reperimento e l'accesso ad alloggi.
- Sostegno sotto forma di borse di studio a studenti meritevoli.

5.3. Aumentare l'attrattività internazionale

Il perseguimento della qualità della popolazione studentesca non può esimersi dalla ricerca di talenti anche internazionali. La percentuale di studenti stranieri iscritti ai corsi di laurea dell'Ateneo è cresciuta negli ultimi anni ed è importante che tale crescita prosegua non a scapito della qualità degli studenti stessi. Per tali ragioni è necessario agire su:

- Potenziamento delle azioni di comunicazione dell'offerta formativa di Ateneo rivolta anche a studenti stranieri; questo richiederà un'azione strutturata attraverso i diversi



canali di comunicazione e informazione presenti quali il sito web, fiere di settore, le relazioni con istituzioni ed enti attivi nei processi di reclutamento e accordi con altri enti di formazione.

- Sviluppo dei servizi di supporto per studenti provenienti dall'estero, in particolare per quanto concerne il reperimento e l'accesso ad alloggi; l'accessibilità dell'Ateneo dipende sempre più dal poter offrire allo studente un'offerta completa che semplifichi e renda efficiente l'attività formativa. In un Ateneo in crescita in cui il numero di studenti da fuori provincia è in continuo aumento, occorre potenziare le strutture di servizio per gli studenti.
- Sviluppo di servizi di mediazione culturale che permettano una più profittevole interazione tra gli studenti stranieri, il corpo docente e il territorio.
- Supporto sotto forma di borse di studio a studenti stranieri meritevoli; obiettivo dell'Ateneo è di essere attrattivo in particolare per studenti desiderosi di sviluppare un percorso di eccellenza anche tramite il loro costante impegno nello studio e nello sviluppo della propria carriera.



6. Obiettivi per lo sviluppo e la qualità dell'offerta formativa

6.1. Osservazioni generali

La programmazione didattica elaborata con i Dipartimenti per l'a.a. 2016/17 ha previsto incrementi nel numero dei CFU offerti dovuti da un lato al completamento delle programmazioni degli anni precedenti e dall'altro allo sdoppiamento di insegnamenti con un numero particolarmente alto di studenti. Tali azioni rappresentano un investimento di risorse sul versante della qualità della didattica in linea con le politiche dell'Ateneo. L'obiettivo è infatti quello di ridurre il numero di studenti negli insegnamenti particolarmente numerosi. Ci si è contemporaneamente indirizzati verso la disattivazione degli insegnamenti poco frequentati, in particolar modo quelli che non raggiungono la soglia fissata nelle linee guida. In questo senso, in un primo confronto svolto con i direttori di dipartimento, è stato avviato un percorso che necessiterà di ulteriori valutazioni già in vista della programmazione 2017/18 in ordine ai *curricula* con le seguenti finalità:

- considerare la possibilità di trasformare in Corso di laurea i *curricula* in lingua inglese che hanno dimostrato di poter attrarre un numero significativo di studenti;
- procedere alla disattivazione dei *curricula* che hanno avuto un ridotto numero di immatricolazioni;
- valutare la possibilità di disattivazione degli insegnamenti che dimostrano reiteratamente di essere sotto soglia.

Come indicato dal Nucleo di Valutazione nella relazione relativa all'anno 2015, sarà poi necessario agire anche sui processi di revisione ed analisi dei percorsi di studio. In particolare occorrerà:

- favorire il confronto nei percorsi di studio attraverso la discussione interna, la strutturazione di incontri formali con gli *stakeholder*, la valorizzazione dell'operato delle commissioni paritetiche studenti-docenti e l'identificazione di soggetti di riferimento internazionali;
- monitorare il percorso di carriera dagli obiettivi formativi all'identificazione e risoluzione dei problemi.

Queste azioni dovranno essere svolte nell'ambito della qualificazione della didattica finalizzata a una migliore organizzazione dei corsi di studio sui piani della sua erogazione e pianificazione. A questo riguardo si potrà semplificare la composizione e la comunicazione degli orari in modo da favorire una miglior fruizione delle lezioni da parte degli studenti e un più razionale impiego delle strutture esistenti.

Nell'anno accademico 2016-2017 il numero delle immatricolazioni a livello di Ateneo ha ampiamente superato gli obiettivi di UniBG 20.20 sia nelle triennali, sia nelle magistrali. Si tratta ora di mantenere i livelli di attrattività e di diversificare qualitativamente l'offerta formativa per puntare sull'eccellenza. Ciò richiede un ulteriore sforzo da parte dell'Ateneo, chiamato ad effettuare una profonda riflessione sulla razionalizzazione delle risorse, al fine



di dare organicità alla programmazione complessiva delle sue azioni, tenendo conto che esso è impegnato per la messa a regime delle procedure AVA su alcuni corsi di studio che sperimentano le procedure di accreditamento periodico. Ciò al fine di poter estendere agli altri corsi di studio le pratiche migliori che verranno individuate.

Rimane senz'altro elevata l'attenzione dell'Ateneo verso l'internazionalizzazione dei percorsi di studio, già avviata da oltre un triennio e che si ritiene possa essere ancora incrementata in una prospettiva interdipartimentale e di cooperazione interateneo. L'impostazione internazionale della didattica è sostenuta dalla presenza di docenti stranieri, che contribuiscono 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 nelle lingue straniere in generale e in inglese in particolare nei propri futuri ambiti professionali e aumentare il livello di attrattività dell'Ateneo 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 e 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.

Gli obiettivi che ci si prefigge con tali programmi sono quelli approvati dal TQP per il 2016/17; essi sono obiettivi dipartimentali, e sono scelti tra gli Indicatori e parametri per la Valutazione Periodica delle attività formative presenti nell'Allegato F del DM 47/2013, ovvero:

- Indicatore 1.* Numero medio annuo CFU/studente
- Indicatore 3.* Numero di CFU studenti iscritti al corso di studio da 2 anni/studenti iscritti
- Indicatore 4.* Tasso di laurea (percentuale di laureati all'interno della durata normale del corso di studio di I e II livello)
- Indicatore 5.* Tasso di abbandono dei corsi di laurea.



- Indicatore 7.* Quota studenti inattivi.
Indicatore 8. Tempo medio per il conseguimento del titolo.
Indicatore 9. Orario facilitato per lo studente.
Indicatore 10. Solidità dei corsi.
Indicatore 11. Rapporto tra numero di CFU acquisiti estero/studenti iscritti.
Indicatore 12. Rapporto studenti in mobilità internazionale per più di tre mesi/studenti iscritti
Indicatore 13. Rapporto studenti con più di 15 CFU acquisiti all'estero/studenti iscritti.
Indicatore 15. Rapporto tra studenti provenienti da altro Ateneo/studenti laureati presso l'Ateneo iscritti ai corsi di laurea magistrali.

6.2. Linee di sviluppo dell'offerta formativa

In base alle considerazioni svolte, lo sviluppo dell'offerta formativa verso gli obiettivi posti nel piano "UniBG 20.20" si articola lungo due linee coerenti con il contesto internazionale, nazionale e locale.

1. L'offerta formativa deve essere coerente con gli obiettivi posti nel piano strategico triennale di Ateneo alla luce del nuovo contesto. In particolare l'offerta didattica deve:
 - a. essere internazionale, collegata con la mobilità in entrata e in uscita, che ben rappresenta un Ateneo aperto, multiculturale e all'avanguardia;
 - b. crescere ulteriormente attraverso la cooperazione con altri atenei, italiani e stranieri, nella progettazione della nuova offerta formativa o nel rinnovamento di quella esistente;
 - c. riporre attenzione a temi non ancora esplorati o affrontati solo parzialmente, anche prendendo come riferimento le evoluzioni recenti e le buone pratiche attinte in particolare dal contesto internazionale.
2. L'offerta formativa si muove sulla base della situazione preesistente nel rispetto dei requisiti minimi per l'accreditamento. Inoltre, essa deve:
 - a. presentare la situazione di partenza e quella da raggiungere in base a un obiettivo ben definito a cui tendere, considerando il numero di CFU già attivati, i costi, il numero di studenti, il rapporto tra CFU e ore di lezione a cui lo studente assiste, il numero di studenti per docente. L'offerta dovrà essere confrontata con quella di altri atenei, sia in Italia che all'estero, ed essere elaborata in sintonia con il "Teaching Quality Program";
 - b. contenere l'impatto in termini di CFU netti e di costi;
 - c. comportare anche una razionalizzazione dell'offerta esistente. Non ci possono quindi essere richieste solo incrementalì, viepiù quando le proposte di sviluppo non siano indotte dall'incremento nel numero di studenti.

Scopo dello sviluppo dell'offerta formativa è il "miglioramento" della situazione esistente in particolare allo scopo di una attenuazione ed eventualmente una soluzione delle criticità (abbandoni, disagi di vario tipo, esaurimento di bacini, ecc.). È così possibile mantenere il livello di eccellenza raggiunto ed eventualmente aumentarlo. È indubbio che ogni proposta



debba essere valutata in una logica di Ateneo, al fine di evitare disparità tra corsi e in ossequio ai criteri già illustrati.

6.3. Offerta didattica a breve e medio termine

I dipartimenti, di concerto con gli organi di governo dell'Ateneo, hanno già iniziato un percorso di "ristrutturazione/razionalizzazione" dell'offerta formativa che nel breve termine vedrà alcune significative azioni di intervento, compatibilmente con la sostenibilità del mantenimento dei requisiti di docenza.

6.3.1. DIPARTIMENTO DI GIURISPRUDENZA

Presso il Dipartimento di Giurisprudenza sono incardinati il corso di laurea triennale "Operatore Giuridico d'Impresa" (OGI); due corsi di laurea magistrale a ciclo unico, "Giurisprudenza" (LMG) e "Giurisprudenza per gli Allievi della Guardia di Finanza"; un corso di laurea magistrale interdipartimentale in "Diritti dell'uomo ed etica della cooperazione internazionale" (DUECI), di cui il Dipartimento è sede amministrativa.

Nel triennio 2017-2019 il Dipartimento intende promuovere iniziative per rendere sempre più attrattivi i corsi di laurea citati. Le azioni che s'intendono mettere in atto si articolano in due direzioni principali di seguito descritte.

- *Breve termine* (nel corso del 2017): ridefinizione della laurea triennale; interventi per imprimere una caratterizzazione internazionale della LMG; interventi per il suo potenziamento che non coinvolgano la modifica dell'ordinamento.
- *Medio termine* (2018): adeguamento dell'ordinamento della LMG; adeguamento dell'ordinamento della DUECI; potenziamento dell'offerta formativa *post lauream*.

Relativamente a "Operatore Giuridico di Impresa", si propone:

- Cambio della denominazione del corso.
- Modifiche dell'ordinamento e del piano degli studi.
- Avvio di una maggiore caratterizzazione dei quattro percorsi attuali:
 - *Consulente del lavoro e risorse umane*, per il quale si rimanda a un momento successivo ogni intervento sulla didattica erogata, anche in considerazione della discreta attrattività del percorso sulla base dei dati storici.
 - *Impresa privata*, destinato a chi intenda operare nel mondo delle imprese, con una formazione aperta alla *Alternative Dispute Resolution* (ADR), al diritto della comunicazione, al diritto dell'ambiente.
 - *Europeo e Internazionale*, per l'accesso alla laurea triennale DUECI.
 - *Amministrazione pubblica, appalti e servizi*, per dipendenti pubblici e per soggetti impiegati nell'impresa privata che per ragioni di mercato trattano frequentemente o in modo prevalente con la pubblica amministrazione.
- Adozione di forme di didattica innovativa.
- Introduzione di attività didattiche integrative sulla mediazione e sulle procedure ADR.



- Introduzione e potenziamento di attività didattica on-line per i non frequentanti e i fuori corso.
- Adozione di attività di didattica integrativa "di base" a sostegno degli studenti del primo anno (alfabetizzazione giuridica) con il fine di ridurre la dispersione e facilitare il superamento degli esami.
- Costruzione di sempre più solidi legami internazionali.
- Inserimento di un tirocinio obbligatorio tra le attività previste dal piano di studi.
- Definizione di un percorso che favorisca l'accesso alla laurea magistrale in "Giurisprudenza" al termine del triennio.
- Potenziamento dell'offerta *post-lauream* come prosecuzione e approfondimento e ulteriore raccordo con il mondo del lavoro.
- Incremento dei legami con il territorio e il mondo delle imprese
- Collegamento con altre iniziative formative complementari presenti all'interno dell'Ateneo.

Relativamente a "Diritti dell'uomo ed etica della cooperazione internazionale": avviare una profonda riflessione progettuale dell'offerta formativa, con l'obiettivo di perseguire una maggiore integrazione tra le discipline interessate dal percorso di studi.

Riguardo alla laurea magistrale a ciclo unico in "Giurisprudenza", il Dipartimento di propone di effettuare azioni miranti a:

- Radicale potenziamento dell'internazionalizzazione.
- Arricchimento dell'offerta formativa.
- Stipula di accordi di doppio titolo.
- Innalzamento del livello della conoscenza della lingua inglese.
- Potenziamento della rete Erasmus/Erasmus + /Erasmus Mundus.
- Potenziamento delle opportunità di tirocini, tirocini d'eccellenza, tirocini all'estero.
- Comunicazione più efficace con l'esterno.
- Valorizzazione delle attività già svolte per l'apprendimento dei sistemi di risoluzione alternativa dei conflitti e delle tecniche di negoziazione (ADR).
- Costruzione di un tavolo di confronto permanente ("UniBG Jus Network").
- Cliniche legali e forme di didattica alternativa.
- Raccordo e potenziamento dell'offerta post-laurea.

6.3.2. SCUOLA DI INGEGNERIA

6.3.2.1. DIPARTIMENTO DI INGEGNERIA E SCIENZE APPLICATE

Presso il Dipartimento di Ingegneria e scienze Applicate sono incardinati due corsi di laurea triennale, "Ingegneria Edile" e "Ingegneria Meccanica", e due corsi di laurea magistrale, "Ingegneria Edile" e "Ingegneria Meccanica". Nel triennio 2017-2019 il Dipartimento intende promuovere iniziative per rendere sempre più attrattivi i quattro corsi di laurea in esso incardinati.



L'obiettivo principale del Dipartimento riguarda soprattutto il rilancio dei corsi di laurea triennale e di laurea magistrale in "Ingegneria Edile".

- Nella laurea triennale si rafforzeranno i contenuti centrati sullo studio dell'edificio e del suo contesto (ambiente naturale e territorio costruito), al fine di formare ingegneri che abbiano una preparazione ad ampio spettro sulle tematiche legate alle costruzioni, così da poter svolgere molteplici funzioni negli ambiti legati alla progettazione, alla cantierizzazione delle opere edili ed alla gestione dei patrimoni immobiliari. Il corso sarà ristrutturato in modo che i laureati acquisiscano competenze e profilo professionale immediatamente spendibili nel mondo del lavoro e siano allo stesso tempo pronti ad affrontare un corso di laurea magistrale. Ciò richiederà una integrale revisione dei contenuti del corso che si rifletterà anche nel cambiamento della sua denominazione. Il Dipartimento rafforzerà le attività di esercitazione e di tutorato in particolare per le materie di base del corso di laurea, per rendere più efficace l'apprendimento dei contenuti indispensabili ai successivi insegnamenti ingegneristici e per ridurre gli abbandoni. Inoltre, il Dipartimento si impegnerà in un'intensa campagna di orientamento per trasmettere ai futuri potenziali studenti le caratteristiche innovative di questa nuova versione del corso di laurea.
- Per quanto riguarda il corso di laurea magistrale, il Dipartimento propone una profonda rielaborazione che partirà da un cambiamento della sua denominazione, articolata in due *curricula* che riflettono le due principali aree professionali in cui i laureati magistrali possono trovare uno sbocco lavorativo:
 - Un curriculum con contenuti di tipo tecnologico e architettonico legati alla dinamica delle strutture, al rilievo e alla conservazione del costruito storico e alla progettazione basata su tecniche sostenibili e ad alto risparmio energetico.
 - Un curriculum con insegnamenti dedicati all'economia del mercato immobiliare, al finanziamento e alla gestione dei progetti e alla legislazione delle opere pubbliche.

6.3.2.2. DIPARTIMENTO DI INGEGNERIA GESTIONALE, INFORMAZIONE E PRODUZIONE

Presso il Dipartimento di ingegneria gestionale, dell'informazione e della produzione sono incardinati tre corsi di laurea triennale, "Ingegneria gestionale", "Ingegneria dell'informazione" e "Ingegneria delle tecnologie per la salute", e due corsi di laurea magistrale, "Ingegneria Gestionale" (erogata in italiano ed in inglese) e "Ingegneria dell'Informazione". Nel triennio 2017-2019 il Dipartimento intende promuovere iniziative per rendere sempre più innovativi ed attrattivi i corsi di laurea in esso incardinati, soprattutto nell'area della salute e del benessere. Le azioni che s'intendono mettere in atto si articolano in due direzioni principali di seguito descritte: i) attivazione di un nuovo corso di Laurea; ii) monitoraggio e miglioramento dell'offerta formativa.

Nello specifico, il Dipartimento prevede le seguenti azioni:



1. Attivazione di nuovi corsi di Laurea

- Nell'anno accademico 2017-18 attivazione del corso di laurea internazionale magistrale a ciclo unico inter-ateneo in lingua inglese in "Medicine and Surgery" con un coinvolgimento significativo della componente tecnologica nell'ambito del piano degli studi. Il corso coinvolgerà, oltre all'Università di Bergamo, l'Università degli Studi di Milano – Bicocca in Italia, che sarà sede amministrativa, la *University of Surrey* in Gran Bretagna e l'Azienda socio-sanitaria territoriale (ASST) Papa Giovanni XXIII di Bergamo. La sinergia tra le diverse istituzioni permetterà di sviluppare un programma formativo basato sulla didattica, sull'applicazione in campo clinico e sull'utilizzo di strumenti e tecnologie a supporto della medicina e della prevenzione. La collaborazione con un'università "medica" ed una a carattere più tecnologico fornirà i tre ingredienti principali, ovvero predisposizione al problema clinico, conoscenza medico-scientifica e conoscenza tecnologica, che sono i fondamenti per la formazione di una figura professionale innovativa.
- Nell'anno accademico 2017-2018 attivazione del terzo anno del corso di laurea triennale in "Ingegneria delle tecnologie per la salute". Particolare attenzione verrà posta alla programmazione dei tirocini formativi che si svolgeranno nei due semestri presso gli *stakeholder* del settore (ospedali, enti assistenziali pubblici e privati, aziende del settore, etc.) per garantirne la qualità.
- Progettazione di un nuovo corso di laurea magistrale, con attivazione a partire dall'anno accademico 2018-19, come naturale prosieguo del corrispondente corso di laurea triennale in "Ingegneria delle tecnologie della salute". Il corso dovrà avere un carattere fortemente innovativo, distintivo e di eccellenza. Si valuterà anche la possibilità di istituire un corso inter-ateneo erogato totalmente in lingua inglese coinvolgendo anche un'università straniera. Come per la triennale, sarà di fondamentale importanza il coinvolgimento degli *stakeholder* nella progettazione ed attivazione del corso stesso per la definizione degli obiettivi e delle figure professionali che s'intendono formare,

2. Monitoraggio e miglioramento dell'offerta formativa

- Analisi dei risultati raggiunti (numero di studenti laureati, votazione, attrattività, etc.) dopo il primo triennio del corso di laurea in "Ingegneria delle tecnologie per la salute" ed eventuali modifiche o aggiornamenti degli insegnamenti e del piano di studi.
- Possibilità di modificare la struttura dei piani degli studi e degli insegnamenti senza richiedere l'attivazione di nuovi CFU.
- Attivazione di insegnamenti in lingua inglese in sostituzione di insegnamenti erogati in italiano già attivati.

6.3.3. DIPARTIMENTO LETTERE, FILOSOFIA, COMUNICAZIONE

Presso il Dipartimento di Lettere, Filosofia, Comunicazione sono incardinati tre corsi di laurea triennale, "Lettere", "Filosofia", "Scienze della comunicazione", e due corsi di laurea magistrale, "Culture moderne comparate" e "Comunicazione, informazione, editoria". Nel



triennio 2017-2019 il Dipartimento promuoverà iniziative per rendere sempre più attrattivi i corsi di laurea in esso incardinati. Le azioni che si metteranno in atto si articolano nelle direzioni principali di seguito descritte:

1. Per l'area di Lettere, che ha conseguito un notevole incremento di iscritti grazie all'attivazione del curriculum in *Moda, arte, design, cultura visiva* nel corso di laurea in "Lettere", si offrirà un coerente proseguimento a coloro che hanno scelto questo indirizzo, tenendo conto dei parametri richiesti per l'attivazione di nuove lauree magistrali: la distintiva competitività; la componente inter-ateneo; e l'internazionalizzazione. A questo fine il nuovo corso di laurea magistrale vedrà la stretta collaborazione con le aree di Filosofia e di Comunicazione all'interno del Dipartimento e, fuori di esso, con la Scuola di Ingegneria.
2. Per l'area di Filosofia, al fine di consolidare il corso di laurea triennale, si pone come obiettivo primario l'attivazione di un corso di laurea magistrale inter-ateneo in "Scienze filosofiche", in modo da creare percorsi formativi ampi ed appetibili, garantire un livello scientifico di eccellenza e razionalizzare l'offerta formativa di ambito filosofico nel territorio. L'eccellenza del progetto sarà garantita da accordi internazionali da concludere, ad esempio, con l'Università di Oxford.
3. Relativamente al corso di studi in "Scienze della comunicazione":
 - Per il percorso di *Impresa e Società* si prevede un ampliamento delle competenze dedicate all'analisi dei contesti organizzativi e comunicativi di imprese, enti e istituzioni e dei processi politici e del lavoro in considerazione della configurazione socio-economica del territorio nel quale opera il corso di studi.
 - Per il percorso di *Media e Cultura* si prevede un urgente rafforzamento nell'ambito dello studio dei media convergenti e cross-mediali e dei *social media*, cui affiancare nuove competenze nell'organizzazione di eventi e nella comunicazione in ambito culturale che, nel rispetto delle specificità, possono integrarsi con la più ampia offerta culturale e didattica del Dipartimento.
 - Si studierà la costruzione di un nuovo percorso focalizzato sui legami tra comunicazione digitale, innovazione socio-tecnologica e trasformazione sociale.
 - Si svilupperà ulteriormente l'offerta nell'ambito della didattica laboratoriale e dei tirocini come occasione di elaborazione di competenze pratiche e di analisi nell'ambito della comunicazione, oltre che di sinergia con il territorio e con aziende, enti ed associazioni interessate alle competenze elaborate nel corso di studi.
 - Si effettuerà una riflessione progettuale strategica a medio termine sul piano della internazionalizzazione.
4. Relativamente alla laurea magistrale in "Culture moderne comparate" si perseguirà la via della caratterizzazione e del potenziamento dell'esistente. Quanto alla caratterizzazione dell'esistente si studieranno due curricula che permettano di ricollocare i percorsi triennali:



- da un lato potenziando l'indirizzo *Filologico-didattico*, sia perché fortemente identitario in un corso di laurea in "Lettere", sia per consentire ai laureati il passaggio all'insegnamento;
- dall'altro lato rimodulando l'indirizzo in *Culture letterarie, artistiche e visive*

6.3.4. DIPARTIMENTO LINGUE, LETTERATURE E CULTURE STRANIERE

Presso il Dipartimento di Lingue, letterature e culture straniere sono incardinati un corso di laurea triennale, "Lingue e letterature straniere", e tre corsi di laurea magistrale, "Lingue e letterature europee e panamericane" (con un curriculum in italiano e uno in inglese), "Lingue moderne per la comunicazione e la cooperazione internazionale" e "Progettazione e gestione dei sistemi turistici" (con un curriculum in italiano e uno in inglese). Nel triennio 2017-2019 il Dipartimento intende promuovere iniziative per rendere sempre più attrattivi i corsi di laurea in esso incardinati. Le azioni che s'intendono mettere in atto si articolano in tre direzioni principali di seguito descritte:

1. Nell'anno accademico 2017/18 la trasformazione dell'attuale corso di laurea magistrale in "Progettazione e gestione dei sistemi turistici" (classe LM 49) (attualmente con un curriculum in italiano e uno in inglese) in una laurea magistrale internazionale con due indirizzi. Il nuovo corso è progettato in regime di doppio titolo con la Fairleigh Dickinson University di Madison - New Jersey (USA).
2. Per quanto riguarda la il corso di laurea magistrale in "Lingue e letterature europee e panamericane" (classe LM-37) verrà:
 - disattivato nell'offerta formativa 2017/18 il curriculum "Literary and Cultural Studies";
 - trasformato l'attuale corso di studio in "Lingue e letterature europee e panamericane" (e del suo curriculum in lingua inglese) in una laurea magistrale internazionale, sempre della classe LM 37;
3. Per quanto riguarda la laurea magistrale in "Lingue moderne per la comunicazione e la cooperazione internazionale" (classe LM 38) si prevederà la costituzione di due indirizzi. I due indirizzi soddisferanno due esigenze: far fronte all'aumento considerevole delle immatricolazioni verificatosi negli ultimi anni; dare uno sbocco a livello di laurea magistrale ai numerosi studenti che quest'anno stanno completando il ciclo dell'indirizzo *Processi interculturali* della laurea triennale in "Lingue e letterature straniere moderne".
4. Si propone l'attivazione di un nuovo corso di laurea magistrale in "Progettazione territoriale, urbana, ambientale e del paesaggio", con due *curricula*. Pur essendo incardinata nel Dipartimento di Lingue, letterature e culture straniere, questa laurea magistrale avrà un carattere interdipartimentale.

6.3.5. DIPARTIMENTO DI SCIENZE AZIENDALI ECONOMICHE E METODI QUANTITATIVI

Presso il Dipartimento di Scienze aziendali economiche e metodi quantitativi sono incardinati due corsi di laurea triennale, "Economia aziendale" ed "Economia", e quattro corsi di laurea



magistrale: "Economia aziendale, direzione amministrativa e professione" con un curriculum in italiano e uno in inglese; "Economics and Global Markets"; "International Management, Entrepreneurship and Finance"; "Management, finanza e international business" con due *curricula*. Nel triennio 2017-2019 il Dipartimento promuoverà iniziative per rendere sempre più attrattivi i corsi di laurea in esso incardinati. Le azioni che si metteranno in atto prevedono:

- Rafforzamento qualitativo delle lauree triennali e delle lauree magistrali di successo;
- Rafforzamento del curriculum in inglese di "Economia Aziendale, direzione amministrativa e professione" (EADAP) e del corso in "Economics and Global Markets" (EGM), in linea con gli obiettivi di internazionalizzazione, eccellenza e visibilità.
- Rafforzamento del processo di internazionalizzazione di "International Management, Entrepreneurship and Finance" tramite un accordo di doppio titolo.

Le azioni si articolano nelle direzioni principali di seguito descritte per ciascuno dei corsi di studio coinvolti.

6.3.5.1. "Economia aziendale, direzione amministrativa e professione"

In un contesto sempre più globalizzato, la concezione tradizionale delle professionalità legate al contesto amministrativo evidenzia alcune criticità. Il percorso in inglese in *Accounting, Accountability and Governance* punta a formare nuovi profili nell'ambito dell'amministrazione e dell'*accounting* che possano competere in questo scenario in evoluzione, rispondendo ai bisogni delle professioni e delle aziende. Elementi fondamentali di questo rafforzamento saranno: il potenziamento dell'internazionalizzazione attraverso l'accordo in via di finalizzazione con l'università di Dundee, l'allargamento delle relazioni internazionali anche con finalità di ricerca ed altre iniziative internazionali rivolte specificamente ad incrementare la presenza internazionale in entrata e in uscita degli studenti. Le iniziative descritte rappresentano degli obiettivi da attuare nel medio periodo.

6.3.5.2. "Economics and Global Markets"

Per quanto riguarda l'internazionalizzazione, oltre al già esistente doppio titolo con l'università di Treviri (Repubblica Federale di Germania), è previsto nel breve periodo, dall'anno accademico 2017/18, l'avvio del curriculum *EMOS (European Master in Official Statistics)*, promosso da Eurostat e dalla Commissione Europea. EMOS è un progetto congiunto tra le università e i *data producer* europei e consiste in un programma di master nell'area della statistica a livello europeo. Lo *European Statistical System Committee (ESSC)* riconosce la *label* EMOS a un numero limitato di programmi di formazione magistrale (22 università in tutta Europa). L'Università di Bergamo, con EGM, ha superato la selezione e ottenuto la *label* EMOS, diventando la 4ª università in Italia (oltre a Pisa, Firenze e Roma Sapienza), e l'unica nell'Italia settentrionale, ad offrire il programma. La partecipazione al



programma EMOS rende possibile l'attivazione di collaborazioni con gli istituti di statistica e le altre università partner del programma e offre interessanti opportunità di mobilità e tirocinio per gli studenti.

6.3.5.3. "International Management, Entrepreneurship and Finance"

In parallelo agli obiettivi strategici relativi all'internazionalizzazione e all'eccellenza attraverso gli accordi internazionali, si continuerà nel processo di internazionalizzazione della didattica e di mobilità all'estero degli studenti e dei docenti grazie a nuovi accordi di cooperazione scientifica e didattica con università estere di elevato standard, concludendo in particolare, nel medio termine, l'attivazione di un doppio titolo con un'università straniera.

6.3.5.4. "Economia Aziendale" (laurea triennale). Le azioni previste comprendono:

- A breve termine: affrontare la questione logistica per consentire di rispondere in modo appropriato alle richieste del territorio.
- Ricerca di sinergie nell'uso degli spazi del polo economico-giuridico da condividere con il dipartimento di Giurisprudenza.
- Rafforzamento dell'internazionalizzazione con l'introduzione di alcuni insegnamenti in lingua inglese, attrattivi anche per studenti Erasmus in entrata.
- Progressiva ulteriore internazionalizzazione con l'obiettivo di lungo periodo dell'eventuale attivazione di un corso di laurea triennale interamente in lingua inglese.
- Progettazione di modalità innovative di collaborazione a beneficio della didattica tramite un gruppo di lavoro con le parti sociali.
- Potenziamento dei tirocini continuativi.

6.3.5.5. "Economia" (laurea triennale). Le azioni previste comprendono:

- Rafforzamento dell'internazionalizzazione con l'introduzione di alcuni insegnamenti in lingua inglese, attrattivi anche per studenti Erasmus in entrata.
- In collaborazione con la laurea magistrale in "Economics and Global Markets": rafforzamento dei legami con il territorio tramite la definizione di progetti concordati con gli uffici studi delle istituzioni locali, delle parti sociali e delle aziende, in cui gli studenti, anche organizzati in team, possano applicare i modelli e le metodologie tipiche dell'analisi economica apprese nel percorso di studi.
- Possibilità di attivare tirocini di eccellenza.
- Inserimento della possibilità di scelta tra due insegnamenti alternativi nel percorso di studi.

6.3.6. DIPARTIMENTO SCIENZE UMANE E SOCIALI

Presso il Dipartimento di Scienze umane e sociali sono incardinati due corsi di laurea triennale, "Scienze dell'educazione" e "Scienze psicologiche"; due corsi di laurea magistrale,



“Psicologia clinica” (con un curriculum in italiano e uno in inglese) e “Scienze pedagogiche”; un corso di laurea magistrale a ciclo unico in “Scienze della formazione primaria”. Nel triennio 2017-2019 il Dipartimento promuoverà iniziative per rendere sempre più attrattivi i corsi di laurea in esso incardinati. Le azioni che si metteranno in atto si articolano nelle direzioni principali di seguito descritte:

1. nella costruzione di una figura magistrale di psicologo di base territoriale e identificare allo stesso tempo anche un esperto dei servizi sociali e delle politiche sociali come maggiormente corrispondente da un lato alle esigenze professionali della Regione Lombardia che ha impostato proprio in questa direzione la vigente riforma della sanità varata nello scorso anno, e dall'altro alle prospettive di sviluppo qualitativo del Dipartimento. A questo fine si studierà l'attivazione di un corso di laurea magistrale interclasse tra la classe LM-87 *Servizio sociale e politiche sociali* e la classe LM-51 *Psicologia*, corso che sarebbe l'unico esistente in Italia;
2. in subordine al punto precedente, proporre l'apertura di un corso di laurea triennale in “Servizio sociale” (classe L-39) a cui collegare il curriculum *Anziani e comunità*. Tale corso permetterebbe di “sgonfiare” il corso in “Scienze dell'educazione” (classe L-19) e procedere in modo integrato alla revisione dei quattro attuali *curricula* secondo le linee già indicate con delibera del Dipartimento del 13.09.2016, ovvero collegare il curriculum *Lavoro* con il corso di laurea in “Operatore giuridico d'impresa” (classe L-14) attivato presso il dipartimento di Giurisprudenza.
3. in subordine ai punti precedenti, proporre l'attivazione di un nuovo corso di laurea magistrale in “Psicologia” (classe LM-51).



7. Obiettivi per lo sviluppo della ricerca

7.1. Introduzione

Negli ultimi anni il mondo universitario è stato oggetto di importanti e sostanziali cambiamenti sia dal punto di vista normativo, sia dal punto di vista del contesto di riferimento. I due elementi che più di ogni altro hanno caratterizzato l'evoluzione del mondo universitario sono rappresentati dalle procedure di valutazione della qualità (ricerca, didattica, terza missione) e dalla crescente importanza assunta dai fondi di ricerca internazionali (nello specifico FP7 prima e Horizon 2020 poi) per il finanziamento della ricerca sia di base sia applicata. Alla luce di queste importanti novità il mondo universitario e nello specifico l'Università di Bergamo ha iniziato un percorso di cambiamento finalizzato a garantire una maggiore qualità e una migliore capacità di attrarre finanziamenti diversi da quelli nazionali. Infatti, i finanziamenti nazionali e regionali (PRIN e bandi regionali) sono spesso discontinui nel tempo e non consentono una programmazione pluriennale dell'attività di ricerca. Oltre a questo, l'importo complessivo destinato alla ricerca dall'Unione Europea è di diversi ordini di grandezza superiore a quello nazionale. A livello nazionale, l'aspetto del quale tenere maggiormente conto è l'evoluzione dei meccanismi di finanziamento agli atenei e in particolare le regole di distribuzione del Fondo di Finanziamento Ordinario (FFO) basata sulla VQR, sulle SUA-RD, nonché sulla Terza Missione.

È importante sottolineare che sia la VQR, sia i costi standard vedono l'Università di Bergamo tra gli atenei più premiati a livello nazionale, il che nel corso degli anni ha consentito un significativo incremento dei fondi destinati alla ricerca, come illustrato nella Tabella 8, dove per gli anni dal 2013 al 2017 sono riportati i fondi di Ateneo assegnati ai dipartimenti, ai programmi *Italy* e *Excellence Initiatives*, ad altri progetti e al cofinanziamento di progetti di ricerca finanziati anche da altri programmi (es. PRIN).

Anno finanziario	Fondi ai dipartimenti	ITALY	Excellence Initiatives	Altro	Co-finanziamento	Totale
2017	€ 1.400.000	€ 1.450.000	€ 250.000	€ 175.000	€ 400.000	€ 3.675.000
2016	€ 750.000	€ 756.875	€ 622.305		€ 400.000	€ 2.529.180
2015	€ 750.000	€ 704.050	€ 600.000	€ 21.847	€ 200.000	€ 2.275.897
2014	€ 650.000	€ 747.524			€ 202.000	€ 1.599.524
2013	€ 650.000	€ 582.554			€ 284.000	€ 1.516.554

Tabella 8: Fondi destinati alla ricerca nell'Università di Bergamo

Queste considerazioni mettono in evidenza la necessità di continuare, ma soprattutto consolidare, il percorso già iniziato con il piano *UniBG 2020*, finalizzato all'incremento della qualità e dell'internazionalizzazione.

I punti rispetto ai quali si ritiene importante agire sono:



- a. Migliorare la qualità e la rilevanza della Ricerca di Ateneo.
 - (i) Rendere coerente il processo di distribuzione dei fondi di ricerca con le modalità attraverso cui questi fondi vengono erogati.
 - (ii) Essere presenti all'interno dei *ranking* internazionali.
- b. Consolidare e incrementare i Servizi di Ateneo per la Ricerca;
- c. Incentivare la ricerca d'eccellenza favorendo la formazione di una massa critica;
 - (i) Creare una massa critica di giovani ricercatori motivati e dinamici.
 - (ii) Incentivare la formazione e reclutamento di docenti/ricercatori "di qualità".
- d. Internazionalizzazione e supporto per la partecipazione a progetti comunitari ed internazionali.

I punti qui elencati vengono trattati specificamente nei paragrafi seguenti.

7.2. Migliorare la qualità e la rilevanza della ricerca di Ateneo

Come evidenziato nell'introduzione, il sistema universitario ha subito molteplici cambiamenti e la valutazione della qualità è diventata uno dei principali strumenti per il trasferimento delle risorse ministeriali alle singole università. La valutazione della ricerca, attraverso la VQR, ripartisce all'incirca il 20% delle risorse (FFO) attraverso meccanismi volti a premiare l'eccellenza nella ricerca. I *ranking* nazionali si basano anche sulla VQR per la definizione delle graduatorie tra le università. Appare evidente come la VQR rivesta (e rivestirà) un ruolo estremamente importante nel definire i trasferimenti verso l'università e nell'informare l'esterno del livello qualitativo dell'università, influenzando così le scelte degli studenti e di conseguenza la parte di FFO ripartita secondo i criteri del costo standard. Un altro elemento di estrema rilevanza, al quale verrà dedicato un approfondimento all'interno del presente documento, è l'assoluta importanza dei finanziamenti comunitari, sia quelli a gestione diretta (es. Horizon 2020) sia quelli a gestione indiretta legati alla programmazione dei fondi strutturali per il settennio 2014-2020. L'accesso e di conseguenza il tasso di successo nell'ambito dei bandi Horizon 2020 è sempre più un elemento cruciale a livello di competitività e di reputazione sia nazionale sia internazionale. Contestualmente, sta per essere definita la fase operativa dei piani operativi nazionali e regionali. In particolare, nell'ambito del Piano Operativo Nazionale (PON) Italia 2014-2020, è stata avviata nell'ottobre 2015 l'azione "Ricerca e Innovazione". Contemporaneamente, sono all'avvio i programmi operativi regionali della Regione Lombardia. I fondi strutturali non sono strumenti di finanziamento diretto della ricerca, quanto piuttosto strumenti per favorire la crescita del tessuto produttivo, della sua capacità di innovazione ed in ultima analisi della sua competitività. Non a caso, un'attività centrale del processo consiste nell'individuazione di una cosiddetta "strategia di specializzazione intelligente", o "Smart Specialization Strategy" (S3) del territorio (sia a livello nazionale, sia a livello regionale) attraverso la quale vengono individuati ambiti prioritari di intervento, legati alle potenzialità e alle esigenze del territorio, e viene definita una vera e propria politica per l'innovazione.



Gli obiettivi che l'Ateneo si pone al fine di favorire il miglioramento della qualità media e non solo dell'eccellenza sono:

- costituzione di un tavolo permanente di Ateneo per la ricerca;
- definizione e promozione di sistemi di ripartizione delle risorse di Ateneo destinate alla ricerca secondo criteri coerenti ed in linea con la VQR. L'obiettivo è quello di avere una "filiera" di incentivi coerenti con la VQR (VQR - Ateneo - Dipartimenti), per quanto non passivamente assimilati;
- utilizzo delle risorse in modo efficiente e non secondo modalità "a pioggia", disponendo un progressivo aumento dei fondi distribuiti in modo premiale;
- favorire il miglioramento del posizionamento dell'Ateneo e dei singoli Dipartimenti nelle graduatorie nazionali e favorire l'inserimento all'interno di quelle internazionali; queste azioni sono di estrema importanza perché legate alla capacità dell'Ateneo di attrarre studenti e docenti di qualità, ma soprattutto finalizzate a rafforzare la reputazione, nazionale ed internazionale, dell'Ateneo;
- potenziamento dei servizi di supporto alla partecipazione a programmi di ricerca internazionale collaborando con agenzie e uffici di progettazione già presenti a livello territoriale e a livello internazionale.

7.2.1. Coerenza tra distribuzione dei fondi di ricerca e loro erogazione

La modalità con cui i fondi premiali vengono distribuiti ai dipartimenti deve essere coerente con le modalità di assegnazione dell'FFO. La VQR deve rappresentare la base nei criteri di assegnazione dei fondi ai dipartimenti.

La VQR rappresenta una fotografia dello stato della ricerca in un determinato periodo (2011-2014) e di conseguenza necessita di correzioni che considerino l'evoluzione della ricerca nel periodo intercorso tra la VQR e il momento di assegnazione dei fondi.

La VQR presenta due tipi di informazioni per dipartimento: i) punteggio "assoluto"; ii) *ranking* relativo all'interno della propria area. Il criterio deve considerare entrambi questi elementi.

Si ritiene utile valutare se all'interno dei criteri di distribuzione premiale dei fondi vada considerata anche la qualità dei nuovi "reclutamenti" o degli scorrimenti di carriera all'interno del periodo come previsto dalla stessa VQR.

7.2.2. Essere presenti all'interno dei *ranking* internazionali.

La presenza nei *ranking* internazionali si presenta ora come "necessità". Un elemento importante di visibilità è la presenza all'interno di ranking internazionali. È una scelta obbligata per il futuro e la sopravvivenza dell'università intesa come luogo di ricerca e di didattica. La presenza nei *ranking* internazionali consente alle università di essere riconosciute come soggetti istituzionali di riferimento e di evitare un futuro da *teaching university*. Ovviamente questo non significa competere con il MIT, Yale o Harvard, ma



puntare ad essere nel gruppo delle 20 migliori università italiane.

Come già è stato detto, nella VQR 2011-2014 il nostro Ateneo ha ottenuto una valutazione molto positiva. Inoltre nel *ranking* THE l'Università di Bergamo è stata classificata tra i migliori 401-500 atenei mondiali (sulle 900 censite dal *ranking*, che costituiscono circa il 5% delle istituzioni universitarie presenti nel mondo) e occupa il 18° posto tra le 38 università italiane presenti nel ranking. La valutazione operata da THE evidenzia alcuni punti di forza del nostro Ateneo in particolare con riferimento alla qualità dei corsi e alle capacità di sviluppare ricerca di qualità. Emergono tuttavia punti di debolezza in particolare con riferimento all'attrattività internazionale che per quanto in crescita ha ancora ambiti di miglioramento.

7.3. Consolidare e incrementare i servizi di Ateneo per la ricerca

La capacità e le possibilità dell'Ateneo di affrontare la sfida della ricerca non può prescindere dal ruolo fondamentale svolto dagli uffici e nello specifico dall'Ufficio ricerca scientifica di Ateneo. 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. Come precedentemente individuato in *UniBG 20.20* "UniBG promuove e sostiene ogni attività volta a intensificare e qualificare la ricerca svolta dai Dipartimenti e dai propri Centri di ricerca, nonché la partecipazione di docenti e ricercatori ai bandi competitivi regionali, nazionali e comunitari."

A questo proposito gli obiettivi specifici sono:

- consolidare progressivamente i ruoli del personale tecnico-amministrativo, 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;
- potenziamento dei servizi d'Ateneo di supporto alla partecipazione a bandi competitivi;
- 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 e a livello nazionale;
- favorire e migliorare la comunicazione dei risultati e dell'attività di ricerca sia per quanto riguarda la terza missione sia, soprattutto, per quanto riguarda l'attività di ricerca dipartimentale;
- 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.

7.4. Incentivare la ricerca d'eccellenza favorendo la formazione di una massa critica



7.4.1. Creare una massa critica di giovani ricercatori motivati e dinamici

L'azione dell'Ateneo dovrà essere volta al duplice obiettivo di favorire e promuovere l'eccellenza nella ricerca, favorendo al tempo stesso la crescita media. Detto in altri termini, non è sufficiente avere uno scienziato "superstar" in Ateneo se il livello medio di esso non è adeguato. Al tempo stesso avere uno scienziato "superstar" in Ateneo rende più probabile che altri docenti di eccellenza vengano attratti dal nostro Ateneo. Al fine di favorire il miglioramento della qualità e la creazione di una massa critica, un elemento cruciale sul quale porre attenzione è il reclutamento dei docenti. Dato il vincolo di risorse esistenti per il reclutamento, appare di estrema importanza utilizzare le risorse scarse in modo efficiente. Il reclutamento dei docenti e soprattutto dei ricercatori non deve essere ispirato alle sole ragioni didattiche e di risparmio dei costi. La qualità delle persone da reclutare è cruciale per la crescita qualitativa e per favorire anche le dinamiche virtuose individuate in precedenza.

A questo proposito gli obiettivi specifici sono:

- Definizione di criteri di ateneo per il reclutamento, anche alla luce di quanto emerso nell'ambito dell'ultima VQR 2011-2014 che ha visto un peggioramento significativo dell'indicatore IRAS3 (indicatore di mobilità legato alla qualità del reclutamento delle strutture dell'Ateneo).
- 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.

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

L'obiettivo di una comunità accademica e scientifica è quello di formare le nuove generazioni e puntare a creare una massa critica attirando i migliori ricercatori dall'esterno. Per raggiungere questo obiettivo si deve puntare ad 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.

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

Gli obiettivi definiti nel documento *UniBG20.20* rappresentano il punto di partenza per rendere sempre più internazionale la ricerca dell'Ateneo: "Parte di un più vasto progetto di internazionalizzazione dell'Ateneo, prevede la definizione di accordi di collaborazione con prestigiose università e istituzioni di ricerca straniere per migliorare la prestazione della ricerca UniBG, oltre che la promozione ad ogni livello della partecipazione a progetti europei ed internazionali. In tal senso è prevista una forte politica di supporto alla partecipazione al programma Horizon 20.20 per il finanziamento della ricerca e dell'innovazione."

Le azioni per il raggiungimento degli obiettivi saranno volte a:

- Potenziare i servizi di supporto alla partecipazione ai programmi comunitari Horizon



20.20, ERC, Marie Curie e FSE per il finanziamento della ricerca e dell'innovazione in collaborazione con agenzie e uffici di progettazione già presenti a livello territoriale e a livello nazionale.

- Favorire gli scambi di ricercatori e le partnership con istituzioni internazionali di prestigio.
- Favorire il reclutamento di docenti e ricercatori stranieri.

7.6. *Piano strategico tematico della ricerca*

L'Università di Bergamo si trova all'interno di un contesto universitario regionale estremamente dinamico e competitivo. Le possibilità di crescita e di sviluppo dipendono anche dalla capacità di rendersi visibili nei confronti dell'esterno e del territorio e di sottolineare i propri punti di eccellenza. Questi elementi sono cruciali al fine di attirare risorse sia economiche sia intellettuali. Partendo da questa motivazione e dalla natura multi- e interdisciplinare dell'Ateneo di Bergamo, ci si prefigge ora l'obiettivo di definire un "Piano Strategico Tematico della Ricerca" finalizzato a mettere in risalto le tematiche di ricerca sulle quali l'Ateneo intende prioritariamente investire. Il processo di definizione dei temi sarà discusso e condiviso all'interno dell'Ateneo con l'obiettivo di individuare quelle tematiche di rilievo scientifico e sociale che consentano di mettere a sistema le competenze multi- e interdisciplinari esistenti all'interno dell'Ateneo.

7.7. *Dottorati di ricerca*

I dottorati rappresentano un elemento di crescita e di dinamismo imprescindibile all'interno del contesto universitario, in particolare quello dinamico e competitivo in cui, come già detto, si trova l'Università di Bergamo e dove la formazione post-universitaria è di alto livello. Inoltre il Piano Nazionale della Ricerca (PNR) ha identificato come prioritari i dottorati cosiddetti innovativi, intesi come dottorati a caratterizzazione internazionale, a caratterizzazione intersettoriale e a caratterizzazione interdisciplinare. Il cambiamento normativo impone una riflessione di medio periodo sia sulla strutturazione dei dottorati sia sulle tematiche oggetto dei dottorati. L'obiettivo è quello di giungere alla definizione di percorsi di dottorato che consentano di sviluppare le competenze necessarie per affrontare problemi complessi in un'ottica interdisciplinare.

Nello sviluppo dei percorsi di formazione dottorale, l'Università di Bergamo punta a fare leva su alcune linee di sviluppo. Innanzitutto l'*interdisciplinarietà*, lo sviluppo della ricerca e quindi anche la formazione a questa connessa, non può essere slegata da una attenzione verso lo sviluppo di competenze transdisciplinari che sempre di più nel futuro caratterizzeranno la capacità di giovani ricercatori di sviluppare ricerca di eccellenza. La collaborazione tra atenei è poi una seconda dimensione di sviluppo importante: la ricerca di opportune masse critiche per lo sviluppo di programmi di dottorato di ricerca richiede opportune collaborazioni con atenei dove siano presenti competenze ed esigenze complementari a quelle del nostro Ateneo. Da ultimo, occorre porre attenzione alla creazione di progetti di dottorato innovativi



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI BERGAMO

che possano non solo attrarre finanziamenti importanti per la ricerca di Ateneo, ma anche favorire processi di crescita virtuosi.



8. Obiettivi per lo sviluppo della terza missione

8.1. La terza missione

L'impatto sociale, culturale ed economico dell'azione dell'Ateneo sul territorio - e sulla comunità in generale - è un fattore di rilevante importanza per lo sviluppo di una società basata sull'economia della conoscenza. Non è quindi un caso che la "terza missione" sia stata, seppur solo recentemente, riconosciuta dall'ANVUR come missione istituzionale allo stesso modo delle missioni tradizionali di insegnamento e di ricerca, sottolineandone il valore complementare di valorizzazione e accrescimento del ruolo dell'università come ente di formazione superiore e di ricerca.

Essa ha inoltre ricadute determinanti sul ruolo stesso dell'università, sulla sua attrattività rispetto a docenti e a studenti, sulla sua capacità di porsi come soggetto protagonista e motore di innovazione economico e sociale del territorio e del Paese.

Per il nostro Ateneo la il prossimo triennio sarà particolarmente rilevante per quanto attiene al Terza Missione anche a fronte del compimento del 50° anno di età che sarà una occasione per riflettere e valorizzare l'impatto che l'Ateneo ha avuto, ha e avrà sul territorio.

Dopo la prima esperienza di rilevazione della terza missione nella VQR 2004-2010, 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 consta pertanto di due ambiti principali: a) la valorizzazione della ricerca, intesa come 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; b) la produzione di beni pubblici di natura sociale, educativa e culturale, intesa come l'insieme dei risultati della ricerca e specifiche attività di servizio messe a disposizione della società con modalità molto articolate e con processi altamente differenziati quanto a livello di impegno istituzionale.

Coerentemente con il piano strategico e le specificità delle proprie aree disciplinari, il programma di terza missione dell'Ateneo si declina in sette obiettivi strategici e nelle relative direttrici di azione, qui di seguito illustrati.

8.2. Valorizzazione del ruolo strategico e istituzionale della terza missione di Ateneo.

A differenza delle attività di ricerca e didattica, che sono dovere istituzionale di ogni singolo docente e ricercatore, quelle di terza missione sono attività spesso svolte su base volontaristica senza che siano incardinate all'interno di un piano strategico e istituzionale di Ateneo.



Al fine di rafforzare il ruolo strategico della terza missione e in coerenza anche con le raccomandazioni ANVUR, si prevede di:

- elaborare un piano strategico di terza missione di Ateneo con una definizione chiara dei punti di forza e debolezza e la fissazione di obiettivi da perseguire e monitorare a livello di Ateneo;
- disegnare e sviluppare dei processi gestionali di promozione, diffusione e rendicontazione delle attività di terza missione coerentemente con le tipologie di attività ivi ricomprese;
- potenziare l'attuale struttura del Servizio ricerca e trasferimento tecnologico attraverso percorsi di aggiornamento e formazione del personale e inserimento di nuove figure professionali;
- definire degli indicatori che possano attestare in fase progettuale (ex-ante) e di consuntivo (ex-post) l'impatto atteso e conseguito della produzione di beni pubblici sociali, culturali e formativi in termini di ampiezza e profondità nella interazione diretta con la società.

8.3. Favorire il ruolo dei dipartimenti e dei centri di ateneo nella promozione di attività di terza missione

Coerentemente con le specificità disciplinari dei dipartimenti e dei centri di ateneo e una volta elaborato il piano strategico di terza missione, si intende promuovere una serie di azioni volte a favorire e incentivare il loro ruolo attraverso:

- il potenziamento dei meccanismi di raccordo tra il Servizio ricerca e trasferimento tecnologico e i presìdi di dipartimento;
- il consolidamento del ruolo del gruppo di lavoro per lo sviluppo della progettazione nella terza missione di Ateneo, costituitosi a settembre 2016 e composto da docenti referenti di dipartimento; alcuni dei componenti sono anche membri delle giunte dei Centri di ateneo, per garantire trasversalità di informazione;
- la programmazione di seminari di aggiornamento e di seminari formativi rivolti al personale docente e non docente sui temi della valorizzazione della ricerca;
- l'adozione di meccanismi di incentivazione economica delle attività dei singoli Dipartimenti e Centri di ateneo in coerenza con le linee guida strategiche di terza missione di Ateneo.

In particolare, il ruolo dei Centri di ateneo diventa fondamentale per favorire la relazione con il territorio e per il presidio di aree tematiche strategiche per l'Ateneo. In questa chiave i Centri di ateneo promuovono attività di ricerca, formazione e trasferimento in una chiave multidisciplinare, multisetoriale, multidisciplinare: i progetti sviluppati vedono la partecipazione di ricercatori appartenenti a differenti aree scientifiche, volti a portare assieme competenze e attenzioni complementari.



8.4. Consolidamento del ruolo dell'Ateneo come motore di innovazione sociale, economica e tecnologica del territorio.

L'Ateneo ha costruito un forte rapporto ormai consolidato e ben strutturato con le molteplici realtà del territorio (sociali, economico e tecnologiche), attestato anche dalle sempre più numerose iniziative e tavoli di lavoro in cui esso è coinvolto o che esso promuove direttamente (a titolo di esempio si citano il tavolo di lavoro OCSE, gli stati generali dell'edilizia, il programma Bergamo 2.035, il progetto "Bergamo tecnologica"). Il ruolo dell'Ateneo deve essere ulteriormente consolidato attraverso la partecipazione e la considerazione dell'università come soggetto istituzionale; in questo senso anche la partecipazione in *partnership* con istituzioni e soggetti territoriali a progettualità su programmazione territoriale (ad esempio bandi UE quali LIFE, COSME, UIA, ...) rappresenta un'occasione per sviluppare ricerca applicata ai territori, promuovendo la terza missione su scala locale o regionale e promuovendo l'internazionalizzazione della rete territoriale.

Un'area che richiede particolare attenzione è quella della cooperazione internazionale per lo sviluppo, anche a fronte della possibilità per l'Ateneo di qualificarsi come catalizzatore e piattaforma per l'incontro e lo scambio fra tutte le principali tipologie di soggetti del territorio anche a fronte delle capacità peculiari che caratterizzano il sistema istituzionale, sociale economico e territoriale di Bergamo.

8.5. Promozione del trasferimento tecnologico di risultati della ricerca e attività di imprenditorialità giovanile.

Le principali direttrici di azione saranno rivolte a:

- attività di promozione della protezione e della valorizzazione dei risultati della ricerca tramite il deposito di brevetti e percorsi specifici di supporto e di accompagnamento rivolti a ricercatori e studenti interessati alla costituzione di *spin-off*;
- attività formative sugli aspetti della proprietà intellettuale e più in generale del trasferimento tecnologico rivolte sia a docenti sia a dottorandi e assegnisti di ricerca;
- potenziamento di iniziative di formazione e di *scouting* di idee imprenditoriali (p.es. iniziativa Start Cup);
- definizione delle modalità attuative della Fondazione U4I "University for Innovation" per la valorizzazione della ricerca tra le università di Milano-Bicocca, Pavia, Brescia e Bergamo.

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

La terza missione non deve essere intesa come università del territorio, con un carattere quindi localistico o provinciale. L'Ateneo deve piuttosto candidarsi a divenire uno snodo di reti che favoriscano la circolazione della conoscenza e l'internazionalizzazione del tessuto sociale locale.



Coerentemente con questa proiezione si intende ulteriormente potenziare il ruolo già visibile e rilevante dell'Ateneo a livello nazionale e internazionale attraverso la:

- partecipazione ai *cluster* regionali e nazionali negli ambiti dell'energia, della fabbrica intelligente, delle scienze della vita, delle tecnologie per *smart communities*, del design, della creatività e del "Made in Italy", favorendo così anche l'accesso ai finanziamenti nazionali e internazionali alla ricerca;
- lo sviluppo e la messa a regime delle attività del Centro "China-Italy Technology Transfer Center" (CITTC), nell'ambito della sottoscrizione dell'accordo denominato "Framework agreement on establishing a China-Italy Technology Transfer Center", promosso dal MIUR e dal Ministero della Scienza e Tecnologia cinese, avente una delle due segreterie tecniche presso la sede dell'Università al Kilometro Rosso. Nel 2017 si prevede di attuare la fase costituiva 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.

8.7. Rafforzare le relazioni con altri enti e istituzioni culturali del territorio al fine di creare una filiera integrata del sapere.

L'Ateneo deve mettersi anche in relazione con gli altri enti e istituzioni culturali promuovendo, e collaborando a livello istituzionale con iniziative di valore già presenti nel territorio e sostenendo i propri ricercatori nella valorizzazione e nella divulgazione dei loro saperi scientifici.

In tal senso, si possono declinare le seguenti direttrici di azione:

- organizzazione di seminari formativi rivolti a personale docente su come divulgare e comunicare la ricerca;
- potenziamento delle relazioni con fondazioni, associazioni culturali (p.es. Bergamo Scienza) e poli museali;
- valorizzazione del polo convegnistico di Sant'Agostino come attrattore di iniziative culturali di prestigio nazionale e internazionale. In questa direzione sono stati attivati gli "Incontri di S. Agostino - Le migrazioni della cultura", ciclo di seminari aperti a tutti, che intendono promuovere il dialogo tra l'Università, la città e il territorio di Bergamo. È stato anche stipulato un accordo con l'Accademia Carrara di Bergamo, con lo scopo di rendere il polo un punto di sviluppo culturale della città.

8.8. Promuovere le attività dell'Ateneo nell'ambito della formazione continua

L'Ateneo intende promuovere le attività di formazione continua intese come attività formative rivolte a soggetti adulti al fine di adeguare o di elevare il proprio livello professionale, nonché a interventi formativi promossi dalle aziende in stretta connessione con l'innovazione tecnologica e organizzativa del processo produttivo. A tal fine l'Ateneo intende incentivare ulteriormente le attività dei centri e dei dipartimenti con particolare



riguardo alla SdM - School of Management, che svolge attività di alta formazione nei campi della gestione, del *management*, dello sviluppo e dell'organizzazione aziendale e al CQIA - Centro per la qualità dell'insegnamento e dell'apprendimento, che svolge attività di formazione con particolare riferimento all'aggiornamento dei docenti, dei dirigenti scolastici e degli adulti. L'obiettivo nel corso del triennio 2017-2019 è accrescere il potenziale di questi centri, individuando delle sinergie e delle possibili integrazioni con altre realtà formative presenti nel territorio.

8.9. Sviluppare la comunicazione istituzionale dell'Ateneo

Quotidianamente l'Ateneo gestisce un complesso flusso di informazioni relativamente agli eventi che sono organizzati, alle attività e ai progetti di ricerca che si creano e si sviluppano, alle relazioni istituzionali create e sviluppate, alle dinamiche che in generale caratterizzano una comunità ampia e articolata come quella Universitaria. La gestione di questo complesso insieme di flussi informativi intra-Ateneo e dell'Ateneo con il territorio a livello, locale, nazionale e internazionale. L'obiettivo che si prefigge è quello di strutturare le modalità, i canali e i tempi con cui gestire la comunicazione di Ateneo a livello complessivo. Questo richiede interventi sia sui sistemi di gestione della comunicazione sia sulle politiche con cui la comunicazione avviene.



9. Obiettivi dei processi di internazionalizzazione

L'Ateneo desidera profilarsi sempre di più come ateneo aperto in termini internazionali e posizionarsi nello scenario globale come interlocutore per partner altamente qualificati. Tale programma si esplica in sei obiettivi strategici e nelle azioni specifiche ad essi correlate. Qui di seguito illustrate.

9.1. Qualificazione della dimensione internazionale

La dimensione internazionale è trasversale a tutti gli ambiti della didattica e della ricerca e trova il suo fondamento nelle seguenti azioni:

- l'espansione della visibilità internazionale dell'Ateneo;
- la costruzione e il rafforzamento di alleanze con università e istituzioni di ricerca di prestigio, a livello europeo ed extra-europeo;
- la partecipazione a *network* nazionali ed esteri che permettano di favorire la conoscenza dell'Ateneo all'estero e di massimizzare le opportunità di contatto con il mondo del lavoro a livello europeo ed extra-europeo per studenti e laureati;
- l'individuazione di iniziative congiunte con partner esteri selezionati per promuovere l'Ateneo in grandi manifestazioni internazionali;
- la "manutenzione" degli accordi esistenti, volta a verificare periodicamente il loro "stato di salute" e le eventuali azioni di miglioramento;
- la focalizzazione su un definito numero di partner strategici. Lo sviluppo dell'internazionalizzazione dell'Ateneo, pur mantenendo una apertura verso la creazione di nuovi accordi, deve focalizzare gli sforzi verso un numero contenuto di partner strategici, con i quali estendere l'intensità delle collaborazioni. Sono esempi di questo approccio le attività in corso di svolgimento con l'Università di Stoccarda, il *Max-Planck-Institut für Wissenschaftsgeschichte (Max Planck Institute for the History of Science)* di Berlino, la *Graduate School of Design* di *Harvard University*, *Université Paris Sorbonne*.

La dimensione internazionale comporta la capacità di mettersi in relazione con tradizioni didattiche e di metodologia scientifica diverse da quelle nazionali per attivare le interazioni elencate in questa sezione. Le interazioni coinvolgono partner di diversi Paesi dove si parlano lingue diverse. È pertanto utile avere una lingua veicolare comune che permetta la comunicazione a più partner. La lingua veicolare a disposizione per diffusione e utilizzo nella comunità scientifica è l'inglese, che diventa così elemento caratterizzante della dimensione internazionale anche del nostro Ateneo. La conoscenza della lingua inglese potrà essere promossa e sviluppata anche tramite le attività didattiche, in particolare nei corsi di laurea magistrale, e si accompagna al coronamento dell'acquisizione dell'italiano da parte degli studenti italofoeni con l'esposizione alle strutture sintattiche fini, alle tradizioni retoriche e ai lessici specialistici delle discipline insegnate nei corsi di laurea triennale. L'inglese, lingua



seconda, potrà così innestarsi su nozioni apprese con solidità e su una competenza forte della lingua nativa che ne permette una migliore acquisizione. L'uso dell'inglese nella didattica e nella ricerca potrà essere di massimo favore grazie alla presenza di docenti stranieri (visiting professors, visiting researchers) e di studenti stranieri, che obbligherà all'utilizzo proficuo di una lingua veicolare, la quale risulterebbe affrettata e di fatto incongrua tra parlanti nativi della stessa lingua, ovvero l'italiano nel nostro Ateneo.

9.2. *La qualificazione della mobilità internazionale*

L'obiettivo di attrarre i migliori studenti, docenti e ricercatori dall'estero e di offrire opportunità formative e professionali di alto livello per i propri studenti e laureati, ricercatori e docenti contempla:

- l'individuazione di nuovi partner che permettano il consolidamento di iniziative di eccellenza che coinvolgono studenti, giovani ricercatori e docenti;
- la stipula di nuovi accordi finalizzati a soddisfare le richieste degli studenti in termini di mobilità all'estero per studio e/o tirocinio;
- l'estensione degli accordi esistenti (in particolare con partner extraeuropei) per renderli fruibili per studenti di più dipartimenti.

9.3. *L'internazionalizzazione dei percorsi formativi*

Le opportunità offerte agli studenti di internazionalizzare il proprio curriculum seguendo un percorso formativo presso l'Ateneo si articolano nelle seguenti azioni:

- razionalizzazione dell'offerta formativa anche al fine di promuovere l'insegnamento in lingua straniera (in termini di numero dei corsi di laurea/curricula internazionalizzati) e aumento del numero di *visiting professor*;
- trasformazione degli attuali *curricula* offerti in lingua straniera in corsi di laurea, compatibilmente con i vincoli relativi ai requisiti minimi;
- ampliamento degli accordi di doppio titolo per le lauree magistrali;
- rafforzamento della dimensione internazionale dei dottorati;
- intensificazione delle attività internazionali proposte al di fuori del calendario didattico (*Summer Schools*, Corsi/Seminari di Lingue);
- utilizzo intensivo del supporto didattico del Centro Competenza Lingue, nell'ottica di facilitare gli studenti a cogliere le opportunità di internazionalizzazione interne e in mobilità.

9.4. *Favorire la mobilità di docenti, ricercatori e studenti stranieri*

L'Ateneo si pone l'obiettivo di sostenere il numero docenti e ricercatori stranieri in visita presso l'Ateneo e in particolare il numero di studenti stranieri che scelgono l'Ateneo come meta di programmi di scambio o quale sede del proprio percorso formativo. Questa finalità



può trarre beneficio da un'accurata gestione dei servizi agli utenti, con particolare attenzione ai seguenti processi:

- il potenziamento della comunicazione dell'offerta formativa internazionalizzata;
- l'accoglienza e l'orientamento degli studenti stranieri che si iscrivono a un corso di laurea/laurea magistrale/dottorato/master in lingua italiana o in lingua inglese e degli studenti stranieri in scambio;
- il sostegno alla mobilità da parte di *visiting professors* e *visiting researchers* presso il nostro Ateneo e la promozione della loro presenza presso l'Ateneo per periodi significativi; anche a tale fine l'Ateneo ha deciso che parte della nuova struttura presso la ex-Caserma Montelungo-Colleoni sarà riservata ad accogliere docenti stranieri in visita presso l'Università di Bergamo;
- il sostegno della mobilità dall'estero per studio e/o tirocinio sia attraverso i programmi di mobilità dell'Unione Europea sia attraverso il reperimento di risorse economiche aggiuntive.

9.5. Favorire la mobilità all'estero di docenti, ricercatori e studenti dell'Ateneo

L'Ateneo si pone l'obiettivo di sostenere le collaborazioni per studio e ricerca di docenti e ricercatori dell'Università di Bergamo presso sedi di prestigiosi atenei stranieri. Questo obiettivo sarà sviluppato tramite:

- il rafforzamento degli accordi di mobilità con atenei stranieri;
- il sostegno della mobilità all'estero per ricerca e studio e/o tirocinio sia attraverso i programmi di mobilità dell'Unione Europea sia attraverso il reperimento di risorse economiche aggiuntive.

9.6. La creazione di una esperienza internazionale completa

La possibilità di beneficiare di una esperienza internazionale non si sviluppa solo attraverso la frequenza di un corso insegnato in lingua inglese, ma richiede anche che tutte le parti di un percorso formativo degli studenti siano focalizzate sull'internazionalizzazione. L'obiettivo quindi mira a fornire agli studenti dell'Ateneo che lo desiderano la possibilità e i mezzi per vivere un percorso internazionale a tutti i livelli. Tale obiettivo è perseguito mediante:

- Promozione e supporto di programmi internazionali strutturati di studio che prevedano l'erogazione di percorsi formativi congiuntamente con altri atenei.
- Sviluppo di percorsi di doppio titolo con partner stranieri di eccellenza;
- Sviluppo e rafforzamento del processo di reclutamento internazionale di studenti;
- Implementazione dei processi amministrativi primari e di supporto per gli studenti stranieri che si immatricolano presso il nostro Ateneo o in visita durante il loro percorso di studi;
- Sviluppo delle attività di tirocinio all'estero per consentire un avvicinamento al mondo del lavoro non solo sul territorio nazionale.



10. Linee di programmazione delle risorse umane

Il sistema universitario nazionale soffre per la difficoltà nell'assumere nuovo personale negli organici dell'ateneo a fronte delle politiche che hanno caratterizzato, limitandolo, il reclutamento negli ultimi anni.

Negli ultimi otto anni in Italia siamo passati da 61.517 membri del corpo docente del 2009 (incluso docenti a tempo indeterminato e determinato) a 53.943 del 2016. Il calo ha visto quindi una riduzione del 12,3% del personale docente.

Per il personale tecnico amministrativo si osserva una situazione simile in cui, a fronte di 66.872 unità nel 2009, tale numero è sceso sotto i 60.000 nel 2015, con un calo superiore del 10%. L'evoluzione per ambedue le categorie di personale universitario è illustrata nella Tabella 9.

Università statali	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016*
Personale Docente e Ricercatore	61,517	58,900	58,037	57,324	56,480	55,403	54,472	53,943
di cui ordinari	17,880	15,854	15,242	14,522	13,890	13,263	12,878	12,790
di cui associati	17,567	16,955	16,611	16,143	15,810	17,541	20,043	19,850
di cui ricercatori	25,435	24,939	24,596	24,264	23,746	21,035	17,433	16,297
di cui ricercatori a tempo determinato	635	1,152	1,588	2,395	3,034	3,564	4,118	5,006
PTA & Collaboratori ed esperti linguistici	66,872	64,163	62,985	61,360	61,636	60,541	59,636	n.a.
Totale personale Università statale	128.389	123.063	121.022	118.684	118.116	115.944	114.108	

Tabella 9: Andamento del personale nelle università statali
Fonte: dati Miur al 31.12 di ogni anno. * Docenti 23 novembre 2016

L'Università di Bergamo è tuttavia riuscito a contenere il calo in modo più efficace della media nazionale grazie anche agli ottimi risultati ottenuti nei comparti della didattica e della ricerca. L'evoluzione del personale docente e tecnico-amministrativo dell'Ateneo è illustrata nella Tabella 10.

Personale UniBG	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Docenti e ricercatori	338	333	331	331	326	324	318	317	316
Tecnici e amministrativi	211	210	211	212	212	212	216	220	221
Collab. esperti linguistici	16	14	13	12	11	11	11	11	11

Tabella 10: Andamento del personale all'Università di Bergamo



L'Ateneo rimane tuttavia ancora sottodimensionato, in particolare in una condizione che ha visto il numero di studenti crescere in modo molto significativo. Con riferimento al personale docente, tale sottodimensionamento limita la capacità di attivare nuovi percorsi di studio, oltre a rendere più complesso garantire la qualità dei percorsi di studio a causa dell'elevato e poco favorevole rapporto studenti/docenti, anche a fronte dello sviluppo dell'offerta formativa dei dipartimenti. Con riferimento al personale tecnico-amministrativo, l'aumento della numerosità e complessità delle attività che lo vedono impiegato richiedono interventi per il potenziamento non solo numerico del personale stesso.

Per il prossimo futuro sarà necessario operare interventi per sostenere la crescita armoniosa dell'Ateneo basandosi su alcuni principi:

- la difesa dell'offerta formativa che prevede precisi vincoli per l'accreditamento dei corsi e un numero minimo di docenti e ricercatori;
- la valutazione delle possibilità di reclutamento di docenti in base ai risultati delle abilitazioni nazionali;
- le esigenze connesse con il miglioramento continuo dell'organizzazione tecnico-amministrativa.



11. Azioni per lo sviluppo dell'Ateneo

11.1. Azioni relative all'orientamento

Attraverso le azioni di orientamento in entrata, in itinere e in uscita, l'Ateneo si propone principalmente di incidere su:

- capacità di attrazione di buoni profili in entrata;
- riduzione del tasso di abbandono nel passaggio dal 1° al 2° anno;
- alta qualità nei livelli occupazionali in uscita, misurati su un ristretto tempo di inserimento nel mercato del lavoro e una qualifica di inserimento in linea con il profilo formativo acquisito in università.

Per questi scopi l'Ateneo si è dotato di *Linee guida per l'orientamento*, che definiscono la strategia d'azione a partire dall'anno 2016 come qui di seguito indicato:

- affiancamento alle classiche iniziative di orientamento destinate agli studenti maturandi di attività proposte a studenti più giovani, in un'ottica coerente con le *Linee guida nazionali per l'orientamento permanente* del 2014, per favorire i processi di auto-orientamento degli allievi delle scuole secondarie e lo sviluppo delle loro competenze orientative;
- ampliamento della rete di *partnership* con le scuole e consolidamento delle *partnership* esistenti, anche tramite l'intensificazione dei progetti ponte e l'ideazione di nuove iniziative e per mezzo dei progetti di alternanza scuola – lavoro previsti dalla legge 107/2015, rispetto ai quali l'Ateneo opera come soggetto accogliente;
- consolidamento dell'attività di coordinamento con l'Ufficio scolastico regionale, l'Ufficio scolastico provinciale e il Settore istruzione, formazione e lavoro della Provincia di Bergamo e, in generale, rafforzamento del legame con il territorio con l'intensificazione delle iniziative congiunte di orientamento con altri soggetti (Bergamo Scienza, associazioni professionali, sindacali e di categoria, agenzie per il lavoro), sia per favorire l'orientamento in entrata, sia per facilitare l'immissione degli studenti dell'Ateneo nel mondo del lavoro;
- apertura a iniziative di dipartimento e di corso di laurea che valorizzino le specificità di ciascuna filiera formativa;
- ampliamento del *target* delle azioni di orientamento in ingresso, finalizzato al reclutamento di studenti di qualità e motivazione più elevata;
- realizzazione di indagini mirate a identificare le cause principali degli abbandoni, al fine di elaborare proposte di politiche adeguate a ridurre la portata del fenomeno;
- implementazione di campagne di comunicazione più mirate e con particolare attenzione a territori esterni ai bacini classici ai quali attinge l'Ateneo (p.es. province in collegamento con l'aeroporto di Orio al Serio).

Per quanto concerne specificamente l'orientamento in uscita, l'Ateneo organizza percorsi di *counseling* individuali e di gruppo, volti a potenziare le competenze trasversali degli studenti



e ad aiutarli a focalizzare il proprio obiettivo professionale; concerta momenti di incontro con le aziende sia in forma individuale che in forma integrata; promuove borse di mobilità per tirocinio extracurricolare all'estero, quale esperienza particolarmente formativa e qualificante ai fini dell'ingresso nel mercato del lavoro. Inoltre, l'Ateneo è un operatore attivo per l'attuazione di "Garanzia Giovani" verso i propri laureati, estesa, grazie ad un accordo con Regione Lombardia e Italia Lavoro, ai 12 mesi dal conseguimento del titolo.

11.2. Azioni relative all'equità e alla diversità

L'Ateneo promuove l'equità e la valorizzazione di tutte le diversità all'interno della società. A tale fine promuove iniziative di comunicazione, di supporto e di monitoraggio volte alla realizzazione dell'uguaglianza sostanziale, per la garanzia di tutte le istanze di pari opportunità e di riconoscimento dei diritti delle diverse componenti, nonché per la valorizzazione delle differenze. Tali attività sono portate avanti da diversi organismi coordinati dalla prorettrice con delega alle Politiche di equità e diversità.

Tra questi il *Comitato unico di garanzia per le pari opportunità, la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni* (CUG) ha il compito di contribuire a realizzare all'interno dell'Ateneo condizioni di parità e pari opportunità; eliminare ogni forma di discriminazione, diretta e indiretta, relativa al genere, all'età, all'etnia, all'orientamento sessuale, alla disabilità, alla religione, alla lingua; garantire un ambiente di lavoro improntato al benessere organizzativo prevenendo, contrastando ed eliminando ogni forma di violenza sessuale, morale o psichica nei confronti delle lavoratrici e dei lavoratori. Sono poi attivi la Commissione per i servizi alle disabilità e ai DSA, composta dai delegati dei singoli dipartimenti, cui sono demandati i compiti di individuare le esigenze degli studenti con disabilità e/o con DSA oltre ad un Ufficio per i servizi agli studenti con disabilità e/o DSA.

11.3. Azioni relative alle infrastrutture

Sono stati ultimati negli ultimi anni due interventi che hanno comportato per l'Ateneo una spesa di oltre 15 milioni di euro: il nuovo edificio situato tra Via Pignolo e Via S. Tomaso in adiacenza al Palazzo Baroni, che ha permesso di accrescere la disponibilità di spazi per un totale di circa 5.000 mq e che comprende 12 aule per complessivi 1.100 posti a sedere. Il Campus umanistico ora può contare su nuove strutture per organizzare meglio l'attività didattica e i servizi per gli studenti in termini di spazi per lo studio e per la ristorazione. Il recupero della ex-chiesa di S. Agostino adibita ad Aula Magna dell'Ateneo e a spazio per attività convegnistica e didattica, della dimensione di oltre 1.000 mq, con oltre 500 posti a sedere.

È stato definito anche un nuovo piano di investimenti strutturali costituito da interventi che permetterebbero di realizzare oltre 20.000 mq di nuovi spazi, molti dei quali destinati ad



accrescere la dotazione di servizi per gli studenti, con un investimento stimabile attorno ai 45 milioni di euro. Tale piano comprende le azioni seguenti.

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

È un'opera già programmata dagli Organi di Ateneo nell'ambito del protocollo d'intesa con il Comune di Bergamo, per la destinazione dell'area della ex-caserma Montelungo-Colleoni. Si prevede la realizzazione di circa 15.500 mq per un investimento stimabile di circa 30 milioni di euro. L'iniziativa rappresenta una priorità sia per migliorare il servizio abitativo per gli studenti, sia per sviluppare il progetto di internazionalizzazione.

11.3.2. Recupero del chiostro piccolo di S. Agostino.

Questo intervento porterà a compimento il recupero del complesso di S. Agostino, permetterà di dare un assetto più definitivo all'area di accesso pedonale all'intero complesso e di acquisire uno spazio di oltre 1.500 mq per accrescere i servizi rivolti agli studenti, anche integrando quelli della adiacente Biblioteca. Il valore dell'intervento è stimabile nell'intorno dei 6 milioni di euro. In tale intervento è anche previsto il restauro delle facciate del chiostro grande oltre al recupero delle cappelle interne. Questo insieme di interventi permetterà anche di sviluppare ulteriori iniziative culturali in collaborazione con gli altri enti e istituzioni presenti sul territorio.

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

È un intervento già individuato nel 2011-12, ma successivamente sospeso in considerazione delle restrizioni al finanziamento degli Atenei da parte dello Stato. Il recupero complessivo dell'edificio rappresenterà il naturale completamento del Campus di Ingegneria con il recupero e la realizzazione di circa 3.000 mq. Il costo dell'intervento è stimabile attorno ai 6 milioni di euro.

11.3.4. Razionalizzazione degli spazi esistenti del Polo umanistico.

A seguito della realizzazione della nuova struttura presso l'"ex-Collegio Baroni" si rileva la necessità di riorganizzare gli spazi esistenti al fine di meglio valorizzare quelli destinati alle aule didattiche, quelli adibiti agli studenti, quelli riservati per docenti e attività amministrative. Sarà necessaria quindi una revisione organica degli spazi che riguardi in modo complessivo le sedi di Città Alta.

11.3.5. Edificio in via F.lli Calvi.

A seguito della chiusura dell'accordo con la Provincia, l'Ateneo ha acquisito circa 1.500 mq localizzati in via Calvi, che saranno destinati a spazi per le attività amministrative. Si



potranno così razionalizzare gli spazi attualmente utilizzati per l'amministrazione presso la sede di via dei Caniana.

11.3.6. Nei prossimi anni, anche grazie agli adeguamenti descritti, sarà necessario una ulteriore revisione puntuale degli spazi al fine di favorire l'opportuno sviluppo di tutti i servizi a supporto dei docenti e degli studenti, come ad esempio i servizi bibliotecari.

11.4. Azioni relative allo sviluppo organizzativo

Gli ultimi anni hanno portato a notevoli cambiamenti nella composizione e nella intensità delle attività svolte dall'Ateneo. La crescita studentesca, i cambiamenti normativi, la focalizzazione verso i processi di internazionalizzazione e verso la terza missione sono solo alcuni dei fattori che hanno richiesto all'organizzazione dell'Ateneo continui interventi e azioni di cambiamento. Questi molteplici cambiamenti richiedono ora una riflessione sull'organizzazione amministrativa e gestionale dell'Ateneo anche al fine di valorizzare opportunamente alcune attività.

Tra le diverse aree su cui è necessario effettuare alcune riflessioni, importanti possono essere considerate quelle relative a:

- Il ruolo della comunicazione di Ateneo. La sua rilevanza sia interna sia esterna è significativamente cresciuta negli ultimi anni e il suo ruolo, oltre che la sua complessità, richiede di progettare l'acquisizione di opportune professionalità che nel tempo si sono rilevate (e si rileveranno in futuro) necessarie.
- Lo sviluppo di sistemi di supporto per quanto attiene i processi di acquisto. La complessità normativa relativa agli acquisti di beni e servizi, oltre alla sempre maggiore necessità di efficienza ed efficacia con riferimento a tali processi, richiede un intervento organizzativo strutturato volto a rendere più snelli i processi interni.
- La continua evoluzione normativa e l'aumento della complessità della stessa richiede un presidio diretto delle tematiche di natura legale, sia in fase istruttoria sia in caso di gestione di contenziosi.

Questi ed altri interventi richiedono una riflessione organica del sistema amministrativo. Sarà necessario quindi attivare un percorso di analisi e riprogettazione dell'organizzazione amministrativa che permetta all'Ateneo di allineare i processi interni alle mutate esigenze.

11.5. Azioni relative allo sviluppo del sistema di qualità dell'Ateneo

In ottemperanza ai dettami della legge 240/2010 e in particolare del DM 47/2013 che governa le procedure di accreditamento iniziale e periodico e di autovalutazione di sedi e corsi di studio, l'Ateneo si è dotato delle strutture previste dalla normativa. Queste costituiscono il perno delle attività relative all'assicurazione del sistema di qualità dell'Ateneo e assumono un ruolo fondamentale tenuto conto della crescita elevata degli ultimi anni con



particolare riferimento alla popolazione studentesca e ai corsi erogati. Oltre al Nucleo di Valutazione di Ateneo (NdV) è stato quindi costituito il Presidio della qualità (PQA).

Il NdV presiede alla verifica della qualità e dell'efficacia delle attività didattiche, di ricerca, di sostegno al diritto allo studio e della gestione amministrativa. Il NdV ha una funzione di raccordo con l'ANVUR e formula indicazioni di miglioramento che guideranno l'Ateneo nel percorso di sviluppo futuro, monitorandone lo svolgimento e l'attuazione. Nella propria *Relazione annuale* relativa all'anno 2015 il NdV ha formulato raccomandazioni agli attori del processo di assicurazione della qualità (Consigli dei Corsi di studio, Commissioni paritetiche docenti-studenti, Presidio della qualità, Organi di Ateneo).

In particolare ai Consigli dei Corsi di studio ha raccomandato:

- una maggior strutturazione degli incontri con gli *stakeholder* al fine di identificare i profili emergenti, approfondire la discussione rispetto alla coerenza tra obiettivi formativi e formazione; maggiore attenzione alla identificazione dei soggetti di riferimento internazionali e alla impostazione di consultazioni ben strutturate;
- di prestare sempre maggior attenzione all'attività di condivisione e discussione nei Consigli di Corsi di Studio rispetto a quanto emerge dai Rapporti di riesame;
- maggior specificazione e attenzione alle modalità di verifica del recupero delle conoscenze in ingresso;
- un costante monitoraggio del processo, dagli obiettivi formativi alla identificazione dei problemi, delle cause e delle azioni correttive;
- l'utilizzo degli esiti delle opinioni degli studenti per individuare le aree critiche e progettare le soluzioni più idonee.

Il Nucleo ha fornito indicazioni dettagliate alle Commissioni paritetiche docenti-studenti per la stesura delle proprie relazioni annuali al fine di assicurare omogeneità e favorire la leggibilità e l'immediatezza interpretativa e comparativa delle stesse.

Al Presidio della qualità è stato suggerito di intensificare le proprie interazioni sia con le CPDS che con i Corsi di studio, di proseguire nella diffusione della cultura della qualità al fine di una sua assimilazione che consenta sempre più di trasferire in azioni e risultati sostanziali i principi del processo di qualità.

Le sezioni precedenti di questo *Piano strategico di Ateneo 2017-2019* hanno accolto le indicazioni del NdV circa le azioni che dovranno essere effettuate nella prospettiva del consolidamento qualitativo dell'Ateneo.

All'interfaccia tra Ateneo e NdV, il PQA ha consolidato il ruolo di definizione di azioni strategiche e operative volte a perseguire la qualità nella didattica e nella ricerca, identificando azioni e sistemi di sviluppo che orientino tutte le parti dell'Ateneo verso il miglioramento di tale prestazione. Nel triennio in oggetto, il PQA intensificherà e migliorerà le interazioni con le strutture di Ateneo impegnate nell'assicurazione della qualità, e in



particolare con le Commissioni paritetiche docenti studenti (CPDS), elaborando flussi di informazione e di interazione sempre più fluidi. Auspicabili sono anche iniziative orientate allo snellimento dei processi di assicurazione della qualità che comportino, in una sorta di circolo virtuoso, anche la diffusione sempre più vasta della "cultura della qualità", con l'obiettivo di abituare docenti, personale tecnico-amministrativo e studenti a una sempre maggiore consapevolezza del proprio ruolo nel sistema di assicurazione della qualità.

Il PQA e il NdV sono sostenuti in questi compiti da un "Ufficio di supporto" con tre unità di personale tecnico-amministrativo, che nel triennio in oggetto potrà essere consolidato con l'aggregazione di altro personale in misura sostenibile per l'Ateneo e, nello stesso tempo, imprescindibile per il raggiungimento degli obiettivi qui indicati.

REGOLAMENTO PER L'ATTRIBUZIONE DEI COMPITI DIDATTICI A PROFESSORI E RICERCATORI UNIVERSITARI

Art. 1

Oggetto e finalità

Ai sensi degli articoli 6 e 24 della Legge 240/2010, il presente regolamento disciplina, in accordo con quanto previsto all'art. 33 del Regolamento didattico di Ateneo, l'attribuzione ai docenti delle attività didattiche ed organizzative, ivi comprese le attività integrative, di orientamento e di tutorato, nonché le modalità per la loro rendicontazione, i criteri per il riconoscimento dell'impegno eccedente l'obbligo previsto e la sua remunerazione.

Art. 2

Criteri e modalità per la programmazione dei compiti didattici dei professori e dei ricercatori

Ai sensi dell'art. 33 del Regolamento didattico di Ateneo i Consigli di Dipartimento assegnano ai propri docenti, sulla base dei Settori Scientifico Disciplinari di afferenza, gli incarichi per attività didattiche ed organizzative, ivi comprese le attività integrative, di orientamento e di tutorato.

La programmazione deve assicurare la piena utilizzazione nelle strutture didattiche dei professori e dei ricercatori e l'assolvimento degli impegni previsti dalle rispettive norme dello stato giuridico e prevedere l'impegno didattico dei docenti di prima e seconda fascia distribuito nei due semestri dell'anno accademico, fatte salve le diverse motivate esigenze di organizzazione della didattica approvate dai Consigli di Dipartimento, fermo l'obbligo dei docenti di garantire in ogni caso la presenza in Dipartimento almeno due giorni alla settimana.

I Dipartimenti favoriscono la copertura massima dei Settori Scientifico Disciplinari di base e caratterizzanti con i professori di prima e seconda fascia afferenti al Dipartimento o ad altri Dipartimenti, sia nell'ambito dell'impegno orario d'obbligo sia, eventualmente, con affidamento retribuito.

I Dipartimenti attribuiscono affidamenti di insegnamenti ai ricercatori di ruolo afferenti al Dipartimento o ad altri Dipartimenti dell'Ateneo, previa loro disponibilità, nei casi in cui non sia possibile garantirne la copertura con professori di prima e seconda fascia.

Nel caso di assegnazione di un insegnamento ad un docente afferente ad altro Dipartimento e/o inserimento di tale docente nella composizione del Consiglio di Corso di studio, è necessario acquisire il preventivo parere favorevole di tale Dipartimento, secondo quanto previsto dall'art. 28, comma 2 del Regolamento Didattico di Ateneo. Al fine di favorire la massima copertura dei settori con docenza interna all'Ateneo i Dipartimenti dovranno favorire la massima integrazione possibile.

Art. 3

Disciplina specifica per l'erogazione di insegnamenti in lingua straniera

In considerazione del maggior impegno richiesto ai docenti che erogano gli insegnamenti in lingua straniera nei corsi di laurea internazionali e nei curricula in lingua straniera le ore di insegnamento nell'ambito dell'impegno orario d'obbligo o degli eventuali affidamenti assegnati a professori di prima, seconda fascia o ricercatori vengono computate come segue:

- a) per i docenti che erogano l'intero insegnamento in lingua straniera ogni ora di lezione viene conteggiata con un coefficiente pari a 1,2 ai fini dell'assolvimento dell'impegno didattico d'obbligo o per l'eventuale affidamento di incarico aggiuntivo oltre l'impegno orario d'obbligo;
- b) per i docenti che erogano l'insegnamento in lingua straniera, con interventi di natura seminariale fino a 20 ore da parte di un professore di università estera, viene conteggiata l'intera durata del Corso ai fini dell'impegno didattico d'obbligo o per l'eventuale affidamento di incarico aggiuntivo oltre l'impegno orario d'obbligo;
- c) nel caso di insegnamento tenuto prevalentemente da un docente di università estera, al 'Professore/Ricercatore -tutor' dell'Università di Bergamo che ne mantiene la titolarità, viene

conteggiato il 50% della durata del corso ai fini dell'impegno didattico d'obbligo o per l'eventuale affidamento di incarico aggiuntivo oltre l'impegno orario d'obbligo in relazione alle ore di insegnamento effettivamente erogate, al ricevimento degli studenti e allo svolgimento degli esami nelle diverse sessioni programmate per l'anno accademico.

Art. 4

Compito didattico istituzionale dei professori

Il regime di impegno dei professori è a tempo pieno o a tempo definito.

L'opzione per l'uno o l'altro regime è esercitata su domanda dell'interessato all'atto della presa di servizio ovvero, nel caso di passaggio dall'uno all'altro regime, con domanda da presentare al rettore almeno sei mesi dell'inizio dell'anno accademico dal quale far decorrere l'opzione e comporta l'obbligo di mantenere il regime prescelto per almeno un anno accademico.

I professori svolgono attività di ricerca e di aggiornamento scientifico e, sulla base dei criteri e delle modalità di seguito stabiliti, sono tenuti a riservare annualmente a compiti didattici e di servizio agli studenti, inclusi l'orientamento e il tutorato, nonché ad attività di verifica dell'apprendimento, non meno di 350 ore in regime di tempo pieno e non meno di 250 ore in regime di tempo definito di cui:

- a) 120 ore (80 per il regime a tempo definito) di attività didattica frontale nei Corsi di Laurea triennale e magistrale o a ciclo unico e in ogni caso non esclusivamente nel biennio magistrale e in almeno due giorni settimanali, diversi dal giorno destinato al ricevimento, salvo deroga motivata da parte del Direttore di Dipartimento.

Nel caso in cui tutti gli insegnamenti riferibili al settore scientifico disciplinare di appartenenza del docente risultino coperti con docenti di ruolo nel loro impegno orario d'obbligo, è possibile destinare

- un massimo di 30 ore a:
 - insegnamenti nell'ambito dei percorsi formativi per l'abilitazione all'insegnamento;
 - attività didattica integrativa, tutorato, laboratori e seminari;
- un massimo di 15 ore a:
 - insegnamenti nei corsi di dottorato di ricerca con sede amministrativa presso l'Ateneo o ai quali l'Ateneo partecipa in convenzione.

- b) Per le rimanenti 230 ore (170 per il regime a tempo definito) devono essere svolte le seguenti attività:

- esami di profitto e di laurea;
- ricevimento ed assistenza studenti;
- orientamento in ingresso/itinere/uscita;
- altri incarichi organizzativi;
- nei casi in cui la prova finale di un Corso di studio preveda l'elaborazione di una tesi, i docenti facenti parte del Collegio interessato devono accettare, sulla base di criteri fissati dai Regolamenti didattici del Corso, un numero minimo di tesi che saranno svolte dagli studenti sotto la loro personale tutela scientifica, in qualità di relatore.

Art. 5

Riduzione del potenziale didattico a fronte di rilevanti attività gestionali

Come previsto dall'art. 48 dello Statuto, i professori a tempo pieno che svolgono rilevanti attività gestionali, quali Prorettore vicario, Prorettori delegati e Direttori di Dipartimento, possono chiedere una limitazione del carico didattico. In tal caso non verrà corrisposta la specifica indennità di carica.

Art. 6

Compito didattico istituzionale dei ricercatori a tempo indeterminato

Il regime di impegno dei ricercatori di ruolo è a tempo pieno o a tempo definito.

L'opzione per l'uno o l'altro regime è esercitata su domanda dell'interessato all'atto della presa di servizio ovvero, nel caso di passaggio dall'uno all'altro regime, con domanda da presentare al rettore almeno sei mesi dell'inizio dell'anno accademico dal quale far decorrere l'opzione e comporta l'obbligo di mantenere il regime prescelto per almeno un anno accademico.

I ricercatori di ruolo svolgono attività di ricerca e di aggiornamento scientifico e, sulla base dei criteri e delle modalità di seguito stabiliti, sono tenuti a riservare annualmente a compiti di didattica integrativa e di servizio agli studenti, inclusi l'orientamento e il tutorato, nonché ad attività di verifica dell'apprendimento, fino ad un massimo di 350 ore in regime di tempo pieno e fino ad un massimo di 200 ore in regime di tempo definito di cui:

- a) 120 ore (80 ore in regime di tempo definito) di attività didattica sussidiaria, tutorato di gruppo o tutorato individuale, anche in modalità e-learning, sulla base della programmazione di ciascun Dipartimento.

Ai fini dell'assolvimento di tale impegno didattico i Dipartimenti assegnano i compiti a ciascun ricercatore, anche sulla base delle eventuali richieste avanzate dai Presidenti dei Consigli di corso di studio afferenti ad altri Dipartimenti, tenendo conto dei seguenti criteri:

- l'attività didattica sussidiaria consistente in esercitazioni, laboratori e seminari didattici che viene svolta in aula ha un coefficiente pari a 3 ai fini del computo dell'impegno d'obbligo. In tale categoria sono ricompresi anche i laboratori eventualmente previsti nel percorso in inglese, i corsi di alfabetizzazione informatica o linguistica e i corsi connessi con la verifica della preparazione iniziale degli studenti;
- l'attività di tutorato di gruppo (fino a 40 studenti), anche a distanza, finalizzata a sostenere il processo di apprendimento dello studente attraverso il recupero su specifiche materie o per specifici progetti didattici ha un coefficiente pari a 2 ai fini del computo dell'impegno orario d'obbligo;
- l'attività di tutorato individuale finalizzata allo svolgimento dei tirocini ha un coefficiente pari a 1 ai fini del computo dell'impegno orario d'obbligo. A tal fine i Dipartimenti determinano un impegno orario standard per singolo studente.

Nel caso in cui il Dipartimento verifichi l'impossibilità di raggiungimento delle 120 ore in relazione alle più limitate esigenze di attività didattica sussidiaria e tutorato, la quota di ore mancante dovrà essere spesa per le attività di cui al seguente punto b).

- b) Per le rimanenti ore devono essere svolte le seguenti attività:

- verifica dell'apprendimento; ~~e assistenza per predisposizione tesi di laurea~~
- orientamento e assistenza per la predisposizione del piano di studio e dei progetti di tirocinio;
- ricevimento studenti per i corsi di attività didattica integrativa svolti nell'impegno orario d'obbligo;
- altre attività specifiche definite dalle singole Strutture didattiche con particolare riferimento alla partecipazione alle Commissioni ed allo svolgimento di incarichi organizzativi;
- nei casi in cui la prova finale di un Corso di studio preveda l'elaborazione di una tesi, i ricercatori facenti parte del Collegio interessato devono accettare, sulla base di criteri fissati dai Regolamenti didattici del Corso, un numero minimo di tesi che saranno svolte dagli studenti sotto la loro personale tutela scientifica, in qualità di relatore.

Art. 7

Compito didattico istituzionale dei ricercatori a tempo determinato

I ricercatori a tempo determinato di cui all'art. 24 comma 3 lettera a) della Legge 240/2010 riservano per lo svolgimento delle attività di didattica, di didattica integrativa e di servizio agli studenti 350 ore per il regime a tempo pieno e 200 ore per il regime a tempo definito.

L'impegno per insegnamenti ufficiali nei corsi di laurea triennale e magistrale deve essere di 60 ore con la possibilità di chiedere una deroga motivata al Senato Accademico e al Consiglio di Amministrazione.

I ricercatori a tempo determinato di cui all'art. 24 comma 3 lettera b) della Legge 240/2010 riservano per lo svolgimento delle attività di didattica, di didattica integrativa e di servizio agli studenti 350 ore.

L'impegno per insegnamenti ufficiali nei corsi di laurea triennale e magistrale deve essere di 90 ore con la possibilità di chiedere una deroga motivata al Senato Accademico e al Consiglio di Amministrazione.

Le rimanenti ore sono da impiegare nelle seguenti attività:

- esami di profitto e di laurea;

- ricevimento ed assistenza studenti;
- orientamento in ingresso/itinere/uscita;
- altri incarichi organizzativi;
- nei casi in cui la prova finale di un Corso di studio preveda l'elaborazione di una tesi, i ricercatori a tempo determinato facenti parte del Collegio interessato devono accettare, sulla base di criteri fissati dai Regolamenti didattici del Corso, un numero minimo di tesi che saranno svolte dagli studenti sotto la loro personale tutela scientifica, in qualità di relatore.

Art. 8

Modalità di svolgimento dei compiti didattici dei professori e dei ricercatori

Ogni docente e dovrà assicurare una presenza settimanale articolata su almeno tre giorni, di cui due giorni per le lezioni e un terzo giorno per il ricevimento studenti. I Dipartimenti devono prevedere l'obbligatorietà di presenza settimanale minima dei professori di ruolo e non di ruolo e dei ricercatori nel corso dell'anno, in relazione sia agli obblighi didattici e tutoriali, sia alla eventuale suddivisione del calendario didattico in diversi periodi didattici.

Nell'ambito delle ore dedicate all'attività tutoriale, i docenti dovranno contemplare sia le ore di ricevimento degli studenti partecipanti alle loro attività didattiche, sia le ore di ricevimento degli studenti loro assegnati dai Dipartimenti sul tutorato. Ambedue tali attività dovranno essere svolte in modo continuativo nel corso dell'intero anno accademico in modo coerente con l'offerta formativa, secondo calendari preventivamente resi pubblici dalle Segreterie delle Strutture didattiche.

Ciascun docente titolare di insegnamento è tenuto a svolgere personalmente le lezioni dei corsi allo stesso assegnati dal Consiglio di Dipartimento. L'eventuale assenza deve essere giustificata da gravi ed eccezionali motivi e deve essere comunicata al Presidio di Dipartimento che dovrà provvedere, attraverso l'ufficio aule, a darne tempestiva comunicazione agli studenti. In caso di assenza prolungata il Direttore di Dipartimento dovrà provvedere alla sostituzione del titolare, nelle forme più adeguate ad assicurare la continuità del corso di insegnamento e lo svolgimento degli esami.

I docenti devono presentare tempestivamente al Dipartimento di appartenenza i programmi degli insegnamenti di cui sono a qualsiasi titolo incaricati e i programmi degli esami previsti, allo scopo di poterli inserire per tempo nel Piano dell'offerta formativa di Dipartimento.

Ogni docente titolare di insegnamento potrà invitare esperti di riconosciuta competenza scientifica per tenere in sua presenza lezioni su argomenti specifici facenti parte del corso di insegnamento.

Art. 9

Rendicontazione e verifica assolvimento del compito didattico istituzionale

Ciascun docente provvede puntualmente alla compilazione del registro delle attività didattiche, organizzative e istituzionali annotandovi, secondo i criteri stabiliti dai Dipartimenti, gli argomenti svolti nel corso degli insegnamenti di varia tipologia che gli sono stati assegnati.

Il registro dovrà essere tenuto costantemente a disposizione per eventuali verifiche periodiche da parte del Direttore del Dipartimento, il quale individuerà a tal fine le forme e i luoghi più idonei, e dovrà essere consegnato allo stesso entro 15 giorni dalla conclusione dell'anno accademico.

Il Direttore verificherà che le ore di attività didattica svolte dal docente siano state pari al numero minimo di ore previsto nella programmazione e apporrà il visto al registro che verrà conservato nell'archivio dell'Ateneo. È compito del Direttore segnalare annualmente al Rettore i nominativi dei docenti che non provvedono ad espletare tali obblighi.

Art. 10

Autorizzazione a svolgere attività didattica presso altro ateneo

I docenti che intendono prestare attività didattica retribuita o non retribuita all'esterno dell'Ateneo, ma al di fuori dei compiti loro assegnati dai Regolamenti didattici dei Corsi di studio cui afferiscono, devono chiederne preventivamente il nulla-osta al Consiglio di Dipartimento.

I professori e i ricercatori possono richiedere il nulla osta per insegnamenti ufficiali fuori sede solo dopo l'approvazione della programmazione didattica di Ateneo e per un impegno massimo di 60 ore.

L'autorizzazione a svolgere insegnamenti presso altri Atenei è subordinata all'assolvimento dei fabbisogni didattici richiesti dall'Ateneo.

Art. 11

Compiti didattici eccedenti il compito didattico istituzionale dei professori

Ai professori possono essere affidati, previo loro consenso, insegnamenti e moduli curriculari eccedenti l'impegno orario d'obbligo, compatibilmente con la programmazione didattica e tenendo conto della modalità di computazione per gli insegnamenti in lingua straniera.

Per i professori di prima e seconda fascia l'affidamento di insegnamenti eccedenti l'obbligo didattico potrà avvenire unicamente nel caso in cui assolvano l'intero obbligo didattico nei Corsi di laurea triennale e magistrale o a ciclo unico.

I compiti didattici complessivamente assegnati per insegnamenti ufficiali nei corsi di studio non possono superare i seguenti limiti:

Professori a tempo pieno:

- 180/192 ore, incrementabile a 230 ore unicamente nel caso di insegnamenti nell'ambito dei Corsi di formazione per l'insegnamento.

Professori a tempo definito:

- 140 ore.

Art. 12

Compiti didattici eccedenti il compito didattico istituzionale dei ricercatori tempo indeterminato

Ai ricercatori a tempo indeterminato sono affidati, con il loro consenso e fermo restando l'inquadramento e trattamento giuridico ed economico, insegnamenti e moduli curriculari compatibilmente con la programmazione didattica definita dai competenti organi accademici.

Nel caso di affidamento di insegnamenti o moduli curriculari, ai ricercatori a tempo indeterminato è attribuito il titolo di professore aggregato per l'anno accademico in cui essi svolgono tali corsi e moduli. Il titolo è conservato altresì nei periodi di congedo straordinario per motivi di studio di cui il ricercatore usufruisce nell'anno successivo a quello in cui ha svolto tali insegnamenti e moduli.

I compiti didattici complessivamente assegnati per insegnamenti ufficiali nei corsi di studio non possono superare 120 ore incrementabile a 150 ore unicamente nel caso di insegnamenti nell'ambito dei Corsi di formazione per l'insegnamento.

Art. 13

Compensi per compiti didattici eccedenti il compito didattico istituzionale di professori e ricercatori di ruolo

Nei limiti delle disponibilità di bilancio e sulla base dei criteri definiti dal D.M. n. 313 del 21.7.2011 "Trattamento economico spettante ai titolari di contratti per attività di insegnamento" il Consiglio di Amministrazione determina la retribuzione aggiuntiva sulla base dei seguenti criteri:

- a) insegnamenti con un numero di iscritti superiore al 50% della numerosità massima prevista dall'allegato D) del D.M. 987/2016 per le classi dei Corsi di studio;
- b) insegnamenti con un numero di iscritti inferiore a quanto previsto al punto a);
- c) insegnamenti di nuova attivazione: sono collocati al punto b).

Ai fini della individuazione della numerosità degli studenti frequentanti gli insegnamenti si fa riferimento alle frequenze acquisite nell'anno accademico in corso e, laddove non disponibile, nell'anno accademico precedente.

Il compenso per contratti per attività di insegnamento è corrisposto in rate mensili. La liquidazione dell'ultima rata è subordinata alla consegna al Direttore di Dipartimento del registro delle attività didattiche, organizzative e istituzionali debitamente compilato.

Art. 14

Compiti didattici eccedenti il compito didattico istituzionale dei ricercatori tempo determinato

I ricercatori a tempo determinato possono svolgere attività didattica nei master, nei corsi di perfezionamento, nei corsi per la formazione degli insegnanti e nei corsi intensivi estivi attivati dall'Ateneo.

Tali attività didattiche non concorrono all'assolvimento del carico didattico come definito all'art. 7 e possono essere retribuiti con le modalità stabilite dagli organi che ne approvano l'attivazione.

Art. 15

Congedi per motivi di studio

I professori e i ricercatori che intendono richiedere il congedo per motivi di studio presentano domanda al Rettore e al Direttore di Dipartimento entro la fine del mese di febbraio indicando le motivazioni della richiesta, le possibili ricadute sull'attività didattica e di ricerca dell'Ateneo, le ragioni di incompatibilità con lo svolgimento dell'ordinaria attività didattica.

Il Dipartimento, in sede di programmazione didattica, verifica la sostenibilità di tali richieste con il piano dell'offerta didattica e sulla base del presupposto che la concessione del congedo non potrà comportare maggiori oneri per l'Ateneo rispetto al budget riconosciuto.

Il Rettore, dopo l'approvazione da parte degli organi di Ateneo della programmazione didattica, valutato il parere del Dipartimento, si esprime sulla richiesta di congedo.

Art. 16

Norme finali e transitorie

Il presente Regolamento disciplina i compiti didattici e di servizio agli studenti dei professori e ricercatori a decorrere dall'a.a. 2017/18.

Il presente Regolamento approvato dai competenti organi accademici è emanato con decreto del Rettore ed è reso pubblico all'Albo di Ateneo e sul sito web istituzionale. Per tutto quanto non espressamente previsto trovano applicazione le norme di legge vigenti in materia, lo Statuto e le disposizioni regolamentari interne.

REVISIONE STRAORDINARIA DELLE PARTECIPAZIONI SOCIETARIE DETENUTE DALL'UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI BERGAMO

PREMESSA

Con deliberazione del Consiglio di Amministrazione del 17.3.2015 era stato approvato il Piano operativo per la razionalizzazione delle società e delle partecipazioni detenute dall'Università ai sensi dell'art. 1, commi 611 e 612 della Legge 23.12.2014, n. 190 ai cui ha fatto seguito la relazione che dava conto dei risultati ottenuti nell'anno 2015, approvata nella seduta del 22.3.2016.

Entrambi i documenti sono stati pubblicati sul sito istituzionale, nella Sezione "Amministrazione trasparente" e trasmessi alla Sezione regionale di controllo della Corte dei Conti.

L'art. 24 del D.Lgs 19.8.2016, n. 175 "Testo unico in materia di società a partecipazione pubblica" stabilisce l'obbligo di procedere ad una ricognizione di tutte le partecipazioni possedute alla data di entrata in vigore della norma (il 23 settembre 2016), da effettuare entro sei mesi dalla stessa data.

Lo scopo della ricognizione è quello di individuare le partecipazioni detenute in società non riconducibili ad alcuna delle categorie previste dall'art. 4, commi 1, 2 e 3, ovvero che non soddisfino i requisiti di cui all'art. 5, commi 1 e 2, o che ricadono in una delle ipotesi indicate all'art. 20, comma 2 del medesimo Decreto.

Per le Amministrazioni individuate dall'art. 1, comma 611 della Legge 23.12.2014, n. 190, come nel caso del nostro Ateneo, il provvedimento di ricognizione costituisce aggiornamento del Piano operativo di razionalizzazione adottato ai sensi del comma 612 dello stesso articolo 1.

Di seguito si procede alla ricognizione delle due partecipazioni detenute dall'Università avendo a riferimento le norme previste dal citato D.Lgs 175/2016.

SOCIETA PARTECIPATE

All'inizio del 2015 l'Università deteneva partecipazioni in quattro società: si trattava di due spin off universitari e di due società connesse all'attività di ricerca.

Il Piano di razionalizzazione, approvato dal Consiglio di Amministrazione nella seduta del 17.3.2015, prevedeva la liquidazione delle quote possedute in tutte le società partecipate.

Alla data di entrata in vigore del D.Lgs 175/2016 era stata completata la dismissione della partecipazione in tre società; rimane invece da portare a conclusione la liquidazione della quota posseduta in Di.T.N.E. s.c.a.r.l. – Distretto tecnologico nazionale dell'energia.

Si tratta di una Società consortile senza scopo di lucro con la finalità di sostenere attraverso l'eccellenza scientifica e tecnologica l'attrattività di investimento in settori produttivi nel campo dell'energia.

La partecipazione dell'Università risale all'anno 2008 con una quota pari al 3,85% del capitale.

Con nota prot. n. 10082/X/7 del 25.3.2015 è stata notificata alla Società la richiesta di recesso, così come previsto dall'art. 13 dello Statuto. La Società con lettera del 26.6.2015, ha preso atto della richiesta di recesso ed ha comunicato l'avvio dell'iter per dare seguito alla richiesta. In data 19.11.2015, 28.1.2016 e 8.9.2016 sono stati trasmessi solleciti per la

definizione della richiesta di recesso che allo stato attuale, non è pervenuta alla sua conclusione.

Si conferma in ogni caso la volontà di dismettere la partecipazione.

SOCIETA' CONTROLLATA

L'Università detiene una partecipazione totalitaria in una società strumentale denominata Ateneo Bergamo S.p.A., a cui sono affidati servizi indispensabili alla gestione del patrimonio immobiliare e degli impianti, oltre ad altre prestazioni di contenuto tecnico nell'area informatica e delle telecomunicazioni e fonia. Il Piano di razionalizzazione approvato nel 2015 confermava come "indispensabile" il mantenimento dei servizi affiati alla Società al fine di garantire il normale funzionamento dell'Ateneo.

Tali attività corrispondono infatti ad esigenze funzionali dell'Università e costituiscono l'ambito operativo entro il quale opera Ateneo Bergamo S.p.A. per fornire le prestazioni oggetto della convenzione. Si tratta di servizi a ridotto contenuto economico, privi di requisiti che consentano la loro standardizzazione, il cui contenuto risulta fortemente omogeneo con talune funzioni amministrative di competenza della Pubblica Amministrazione e per tali ragioni non reperibili sul mercato.

Alla struttura specifica della Società strumentale sono ricondotte attività di supporto tecnico ed assistenza di vario genere che hanno come comune denominatore un tratto di "fiduciarità" e affidabilità professionali che conferiscono un valore aggiunto alle prestazioni specifiche. Per fare solo alcuni esempi: la gestione ed implementazione del sistema informativo che riguarda il patrimonio immobiliare e gli impianti, la redazione del programma di attività rivolto alla manutenzione degli impianti e degli adempimenti prescritti normativamente, le funzioni di coordinamento e vigilanza sull'attività degli appaltatori esterni e la gestione delle funzioni di Direttore per l'Esecuzione dei contratti di manutenzione.

Il sistema di relazione funzionale tra Ateneo Bergamo S.p.A. e Università per l'impiego dei servizi strumentali è delineata dalla Carta dei Servizi, dalla Convenzione, e dal Piano degli Obiettivi definito annualmente dal Direttore Generale e dalla Relazione Annuale presentata al termine di ogni esercizio e soggetta alla formale approvazione da parte del Consiglio di Amministrazione in sede di approvazione del Bilancio consolidato.

Il modello utilizzato è incentrato sui seguenti principi:

- a. la Società svolge la propria attività con vincolo di esclusività a favore dell'Università;
- b. la Società svolge attività strettamente necessarie all'Università per la realizzazione dei propri obiettivi istituzionali;
- c. la Società è interessata dall'applicazione della normativa pubblicistica ed in particolare:
 1. dal codice degli appalti, dal Regolamento attuativo e dalle normative conseguenti, ivi incluso l'obbligo di far ricorso alle convenzioni Consip per energia elettrica, gas, carburante, telefonia fissa e mobile;
 2. dalla disciplina in materia di prevenzione della corruzione ed obblighi in materia di pubblicità e trasparenza;
 3. dalla Legge 241/1990 in materia di accesso alla documentazione amministrativa;
 4. dai principi regolanti criteri e modalità di assunzione del personale della Società;
 5. dalla normativa in materia di vincoli all'assunzione di personale e agli incarichi di collaborazione ed in materia di contenimento degli oneri contrattuali e delle altre voci di natura retributiva del personale.

L'Università esercita sulla società strumentale, mediante adeguati strumenti di controllo, la funzione di governo e coordinamento delle attività svolte per mezzo delle risorse umane e

strumentali, in modo che sia realizzato in modo efficace, efficiente, economico l'assetto integrato dei servizi universitari.

L'Università, in ragione di precise scelte organizzative, non ha costituito strutture a vocazione tecnica e logistica all'interno del proprio organigramma, sopperendo alle esigenze specifiche avvalendosi delle prestazioni del personale tecnico della Società, su cui la stessa esercita un controllo di tipo organico che costituisce l'essenza del fenomeno dell' in house, tale da privare di rilievo l'alterità soggettiva tra autorità pubblica ed ente societario partecipato (Consiglio di Stato, Sezione V, Sentenza 14.10.2014, n. 5080).

Si tratta di una condizione strutturale e strettamente connessa alle scelte di natura strategica operate dall'Ente, in ordine alle priorità ed agli investimenti che sono stati alla base dello sviluppo dell'Ateneo negli ultimi anni.

Il modello di relazione funzionale tra Università e società strumentale tiene quindi conto delle seguenti condizioni:

- le risorse acquisite in termini di esclusività dall'Università nell'ambito della convenzione sono rivolte a funzioni ed attività i cui contenuti peculiari e non standardizzabili risultano meno congeniali all'offerta di servizi reperibili sul mercato;
- a questo riguardo non è superfluo osservare che la relazione del Commissario Straordinario per la revisione della spesa, avente ad oggetto il programma di razionalizzazione delle partecipate, ammette (pag.15 della Relazione 7 agosto 2014) che la soluzione dell'affidamento alla società strumentale dei servizi connessi alla gestione del patrimonio immobiliare possa ritenersi idonea dal momento che per il suo mantenimento non sarebbe richiesta una istruttoria rinforzata, risultando sufficiente la mera deliberazione dell'Ente.

Occorre inoltre sottolineare la oggettiva carenza nell'organizzazione interna dell'Università di servizi e personale di area tecnica, informatica e logistica che invece sono presenti nell'organico della Società. La dismissione della Società comporterebbe quindi per l'Università l'impossibilità di programmare e coordinare gli interventi manutentivi e di gestione delle proprie sedi.

La struttura aziendale è essenziale e specificamente commisurata ai servizi necessari per l'Università, così come indicati nella Convenzione e nel contratto di servizio che individua altresì il numero di dipendenti che la Società deve avere. Non è quindi possibile per la società assumere personale in misura superiore a quanto indicato nel contratto di servizio senza una preventiva autorizzazione del Consiglio di Amministrazione dell'Università.

La Società è strutturata in due aree:

- area servizi tecnico-manutentivo, con nove dipendenti di cui tre operai;
- area servizi informatici e telefonici, con cinque dipendenti.

Il Responsabile dei servizi informativi e telefonici copre anche il ruolo di Direttore operativo.

Le attività svolte dalla Società sono coerenti con quanto previsto dall'art. 4, comma 2, lett. d) del Testo Unico che prevede: "Autoproduzione di beni o servizi strumentali all'Ente o agli Enti partecipanti, nel rispetto delle condizioni stabilite dalle direttive europee in materia di contratti pubblici e della relativa disciplina nazionale di recepimento".

Quanto finora esposto conferma, come già indicato nel piano di razionalizzazione approvato nel 2015, la necessità del mantenimento della Società per il perseguimento delle finalità istituzionali dell'Università, in linea con quanto previsto dall'art. 5, commi 1 e 2 dello stesso Testo Unico.

Infine, la Società non ricade in alcuna delle ipotesi individuate all'art. 20, comma 2 del Testo unico che comporterebbero l'obbligo di alienazione della partecipazione:

- a) *Partecipazioni societarie che non rientrino in alcuna delle categorie di cui all'articolo 4*
Come precedentemente illustrato l'attività della Società rientra nella previsione dell'art. 4, comma 2, lett. d).
- b) *Società che risultino prive di dipendenti o abbiamo un numero di Amministratori superiori a quello dei dipendenti*
La Società ha 14 dipendenti.
- c) *Partecipazioni in società che svolgano attività analoghe o simili a quelle svolte da altre società partecipate o da Enti pubblici strumentali*
Non vi sono altre partecipazioni in società che svolgano attività analoghe o simili a quelle svolte da Ateneo Bergamo S.p.A.
- d) *Partecipazioni in società che, nel triennio precedente, abbiano conseguito un fatturato medio non superiore ad un milione di Euro*
Nel triennio 2013-2015 il fatturato medio è stato pari ad € 2.624.897.
- e) *Partecipazioni in società che abbiano prodotto un risultato negativo per quattro dei cinque esercizi precedenti*
Nel periodo 2011-2015 vi è stato un solo risultato negativo, nel 2012; gli altri quattro anni hanno visto un risultato finale positivo.
- f) *Necessità di contenimento dei costi di funzionamento*
La Società ha già provveduto ad operare un contenimento dei costi di funzionamento come illustrato nella Relazione sui risultati conseguiti nell'anno 2015 nell'ambito del Piano operativo per la razionalizzazione delle società, approvata dal Consiglio di Amministrazione nella seduta del 22.3.2016. Non vi sono quindi esigenze ulteriori di contenimento dei costi di funzionamento, già particolarmente ridotti ed essenziali.
- g) *Necessità di aggregazione di società aventi ad oggetto le attività consentite all'art. 4*
L'Università non detiene altre società controllate e quindi non vi è necessità di operare aggregazioni.

Si dà conto, infine, che si è provveduto alla modifica di Statuto per l'adeguamento alle disposizioni previste dal D.Lgs 175/2016, come previsto dall'art. 26, comma 1 dello stesso.

La modifica è stata approvata dall'Assemblea straordinaria in data 20.12.2016 previa deliberazione del Consiglio di Amministrazione dell'Università del 15.11.2016.

Conclusivamente, per tutto quanto precedentemente esposto, risultano riscontrati i presupposti previsti dal D.Lgs 175/2016 per il mantenimento della partecipazione dell'Università degli Studi di Bergamo nella Società controllata Ateneo Bergamo S.p.A.



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI BERGAMO

PIANO INTEGRATO

***PERFORMANCE, TRASPARENZA E
ANTICORRUZIONE***

2017-2019

SOMMARIO

PREMESSA.....	3
1. INQUADRAMENTO STRATEGICO DELL'ATENEO.....	4
1.1 L'Università degli Studi di Bergamo nello scenario nazionale.....	4
1.2 Programmi ed obiettivi dell'Ateneo per il triennio 2017-2019.....	7
2. LA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA.....	16
3. ANALISI DELLE AREE DI RISCHIO - PIANO TRIENNALE DI PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE 2016-2018	17
4. COMUNICAZIONE E TRASPARENZA.....	18
5. PERFORMANCE INDIVIDUALE: SISTEMI DI MISURA DELLE PRESTAZIONI E DEGLI INCENTIVI	18
6. INDAGINE SUL BENESSERE ORGANIZZATIVO	20

PREMESSA

A partire dall'ultimo trimestre 2015 l'Ateneo è stato interessato da un complessivo rinnovo della governance che ha riguardato il Rettore, i Prorettori delegati, il Senato Accademico ed il Consiglio di Amministrazione. Nel corso dell'anno 2016, anche in relazione a tale cambiamento, è stato avviato un percorso di revisione ed aggiornamento della programmazione per definire le linee di sviluppo e le azioni da porre a base dell'attività dell'Ateneo nel medio periodo. Tale processo ha coinvolto tutte le componenti interne all'Ateneo: i Consigli di Dipartimento, i Centri di ricerca di Ateneo e la struttura tecnico-amministrativa.

L'esito del lavoro di programmazione svolto trova la sua sintesi più definita ed organica nel nuovo Piano strategico di Ateneo 2017-2019 che verrà proposto all'approvazione degli organi nella prima seduta del 2017. Nel corso del 2016 sono stati approvati altri documenti programmatori che hanno anticipato parte dei contenuti del Piano ed in particolare:

- Il piano strategico per la ricerca di Ateneo;
- Le azioni per la promozione ed il finanziamento della ricerca per il biennio 2017-2018;
- Programmi ed obiettivi dell'Ateneo per il triennio 2017-2019 contenuti nel documento di bilancio di previsione 2017;
- Programmazione triennale 2016-18 ai sensi delle Linee guida ministeriali approvate con D.M. n. 635/2016.

Nella redazione del presente Piano si è tenuto conto di quanto contenuto nelle Linee Guida per la gestione integrata del Ciclo della performance delle università statali italiane approvate dall'ANVUR nel luglio 2015. In particolare si è cercato di dare organicità alla programmazione complessiva dell'Ateneo, nella consapevolezza che le azioni della struttura amministrativa non possono che essere strettamente intrecciate con gli obiettivi che l'Università definisce per perseguire le proprie missioni istituzionali: ricerca, trasferimento tecnologico, formazione.

Il Piano, aggiornamento del precedente relativo al triennio 2016-18, prende pertanto le mosse dal percorso di programmazione e dai relativi documenti sopra citati, dei quali declina le linee di sviluppo individuate nell'ambito della ricerca, della didattica e della terza missione in obiettivi strategici e operativi da assegnare alla struttura tecnico-amministrativa.

Vi è la consapevolezza di non avere dato attuazione compiuta al disegno prefigurato nelle Linee Guida sia perché si è tenuto conto della specificità dell'Ateneo sia per i limiti strutturali connessi con l'esiguità del personale in servizio, ampiamente sottodimensionato rispetto alla media del sistema. Per questa ragione è infatti impossibile disporre di figure specificamente dedicate e, per far fronte a tale limite, si è cercato negli anni un sempre maggiore coinvolgimento dei diversi soggetti che hanno un ruolo di responsabilità all'interno dell'Ateneo, sia a livello politico e di indirizzo sia a livello amministrativo.

Oltre a sottolineare la forte interazione tra l'attività di supporto tecnico-amministrativo e il mandato istituzionale dell'Ateneo in termini di ricerca, didattica e terza missione, il Piano "integrato" tiene conto delle azioni che vengono previste negli ambiti della trasparenza e dell'integrità dell'azione amministrativa.

Nell'elaborazione del Piano si è cercato di assumere quanto specificato dall'A.N.AC. nella determina n. 12 del 28.10.2015, con cui è stato approvato un aggiornamento del Piano nazionale anticorruzione 2013-2015, e nella delibera n. 831 del 3.8.2016 di approvazione del Piano nazionale 2016. Il Piano Nazionale Anticorruzione sottolinea la necessità di coordinamento tra il Piano triennale di prevenzione della corruzione (PTPC) ed il Piano della performance. A tal fine l'Ateneo ha fatto propria la definizione di corruzione riportata nella citata determina n. 12/2015 dell'A.N.AC., che non fa riferimento unicamente allo specifico reato di corruzione ma più in generale alla cosiddetta "maladministration", intesa come assunzione di decisioni devianti dalla cura dell'interesse generale.

Il Piano Integrato si qualifica quindi come un concreto strumento di miglioramento dell'attività amministrativa, che tiene conto dei principi di trasparenza, di correttezza ed integrità, con la finalità di

realizzare gli obiettivi fissati dagli Organi di Ateneo negli ambiti della formazione, della ricerca e della terza missione.

Da ultimo si sottolinea che la necessità di elaborare un Piano che possa rappresentare un punto di riferimento concreto per le azioni da porre in essere da parte dei Servizi, e che pertanto possa incidere sull'attività quotidiana delle strutture per migliorarne la qualità, ha richiesto di privilegiare alcuni ambiti lasciandone altri ad un'implementazione successiva. Ciò per evitare l'adozione di un documento di natura puramente adempimentale.

1. INQUADRAMENTO STRATEGICO DELL'ATENEO

L'Università degli Studi di Bergamo è articolata in tre poli:

- il polo umanistico, dislocato nelle sedi di Bergamo Alta, comprende i Dipartimenti di Scienze Umane e Sociali, di Lingue e Letterature Straniere e di Lettere, Filosofia, Comunicazione;
- il polo economico-giuridico, situato in Bergamo Bassa, comprende i Dipartimenti di Giurisprudenza e di Scienze aziendali, economiche e metodi quantitativi;
- il polo ingegneristico si trova nel Comune di Dalmine, a pochi chilometri dalla città di Bergamo e comprende i Dipartimenti di Ingegneria e Scienze applicate e di Ingegneria gestionale, dell'informazione e della produzione.

L'offerta formativa UniBg si articola ora in 14 corsi di laurea triennale, 16 corsi di laurea magistrale e tre corsi di laurea quinquennale a ciclo unico. I corsi di laurea presentano 30 diversi curricula di studi. Due corsi di laurea e 5 curricula di laurea magistrale sono erogati in lingua inglese. Gli studenti di 4 corsi di laurea magistrale possono conseguire il doppio titolo in atenei statunitensi, tedeschi e francesi.

Gli studenti iscritti nell'a.a. 2015/2016 sono stati 16.582.

I programmi di mobilità internazionale della didattica nel 2015 hanno portato 360 studenti dell'Ateneo ad effettuare un periodo di studio all'estero, in paesi europei o extraeuropei, con una percentuale dell'1,2% della popolazione studentesca, superiore alla media nazionale. L'Università di Bergamo inoltre si caratterizza, tra gli Atenei statali, per un'elevata quota di docenti stranieri a contratto rispetto ai docenti di ruolo.

La diversificazione e il potenziamento dei servizi offerti agli studenti ha permesso significativi progressi nelle azioni connesse con l'accoglienza, la comunicazione, la raggiungibilità delle sedi universitarie e le opportunità di mobilità internazionale, tirocini e stage.

Il numero di docenti e ricercatori in servizio all'1.1.2017 è pari a 316 unità.

Il personale tecnico-amministrativo in servizio alla medesima data è pari a 218 unità di cui 3 Dirigenti a tempo indeterminato (1 in aspettativa con l'incarico di Direttore Generale); il numero di collaboratori ed esperti linguistici è pari a 11.

1.1 L'Università degli Studi di Bergamo nello scenario nazionale

L'incertezza e la complessità nelle quali si muove il sistema universitario italiano permangono elevate. Ciò ha contribuito, insieme alle difficoltà del sistema economico e sociale del Paese, ad arrestare la crescita della popolazione studentesca e a rendere necessario da parte delle singole Università un ripensamento del proprio posizionamento.

Il nostro Ateneo mostra un andamento in chiara controtendenza rispetto al sistema nazionale: a fronte di un calo negli ultimi 7 anni di quasi l'8% nel numero di studenti iscritti, l'Università di Bergamo vede una crescita pari quasi al 18%, con forti accelerazioni proprio negli ultimi anni.

Le azioni intraprese hanno portato l'Ateneo ad un percorso di crescita che vede il raggiungimento di 20.000 studenti come un obiettivo possibile nei prossimi anni.

Andamento numero iscritti in Italia e in UniBG

Studenti	2008/09	2009/10	2010/11	2011/12	2012/13	2013/14	2014/15	2015/16	Δ 2016- 2008
Italia	1.816.570	1.811.979	1.805.679	1.767.701	1.722.580	1.672.757	1.641.780	1.673.156	- 143.414 (-7,9%)
UniBG	14.093	14.729	14.615	14.424	14.853	14.527	15.178	16.581	2.488 (+18%)

Fonte elaborazione dati MIUR - ANS

Inoltre le azioni poste in essere hanno permesso all'Ateneo di recuperare quote di finanziamento anche grazie all'introduzione di un nuovo modello di finanziamento, a livello nazionale, che vede un crescente peso della valutazione dei risultati ottenuti. Questo ha consentito, seppur in un periodo di contrazione delle risorse a livello ministeriale, di recuperare in modo significativo il sotto-finanziamento che storicamente ha caratterizzato l'Ateneo.

	2009	2013	2014	2015	2016
FFO Italia (milioni €)	7.483	6.698	6.751	6.699	6.747
Variazione FFO cumulata %		-10,5	-9,8	-10,5	-9,8
FFO Unibg (milioni €)	36,6	35,3	39,1	41,6	42,6
Variazione FFO cumulata %		-3,6	+6,8	+13,6	+16,4
Quota FFO Unibg (%)	0,489	0,527	0,579	0,62	0,63

Gli spazi disponibili sono aumentati per poter far fronte alla crescita del numero di studenti: gli immobili di proprietà e in locazione sono passati da 27.000 mq nel 2006 a 60.000 mq nel 2009, fino a quasi 70.000 mq all'inizio del 2017. Gli investimenti già pianificati porteranno questi valori a superare i 90.000 mq entro i prossimi 5 anni. A questi poi si aggiungono i quasi 5.000 mq del Centro Universitario Sportivo.

Le strutture didattiche sono oggi caratterizzate da 8.230 posti aula (1.000 in più del 2009), 289 posti biblioteca, 582 posti mensa e 160 posti nelle residenze universitarie.

Docenti, ricercatori e personale tecnico e amministrativo erano meno di 300 all'inizio del nuovo secolo e oggi sono quasi 600. La crescita tuttavia è stata contenuta dalle politiche nazionali sul reclutamento che hanno posto un blocco parziale del "turnover", che per il nostro Ateneo è limitato vista la giovane età media del personale docente e amministrativo.

Il debito finanziario, cresciuto dai 15 milioni del 2006 ai 25 milioni del 2009, è sceso alla fine del 2016 poco sopra i 10 milioni di euro a fronte, tuttavia, di una maggiore consistenza degli attivi immobilizzati.

Sotto il profilo dell'offerta didattica, nell'ultimo biennio, sono stati conseguiti importanti traguardi tra i quali si possono ricordare l'istituzione di:

- un corso di laurea magistrale in lingua inglese in "International Management, Entrepreneurship and Finance" nella classe LM-77, incardinato nel Dipartimento di Economia, Management e Metodi Quantitativi;
- un corso di laurea triennale in Ingegneria e Tecnologie per la Salute incardinato nel Dipartimento di

Ingegneria Gestionale, dell'Informazione e della Produzione;

- un corso di laurea in Scienze della Formazione Primaria nella classe LM-85 bis, incardinato nel Dipartimento di Scienze Umane e Sociali;
- un curriculum in lingua straniera nel Corso di laurea magistrale della classe LM-37 in Lingue e letterature europee e panamericane, denominato "Literary and Cultural Studies".

Sotto il profilo della ricerca sono stati conseguiti risultati rilevanti, fra i quali vanno ascritti:

- il rinnovo dell'accordo con la *Graduate School of Design dell'Harvard University* sul tema delle Smart Cities;
- l'ampliamento delle collaborazioni con l'Universität Stuttgart;
- la creazione di 10 importanti accordi con primarie università straniere nell'ambito del programma di sviluppo della ricerca denominato "Excellence Initiatives";
- la revisione dei Centri di Ateneo finalizzata ad una maggiore multidisciplinarietà della ricerca ed al raccordo con i Dipartimenti;
- la prosecuzione del Programma Italy®, finalizzato a sostenere giovani ricercatori nella realizzazione di progetti di ricerca e a finanziare posizioni di Visiting Professor e Scholar provenienti da istituzioni e centri di ricerca esteri;
- la costruzione di un accordo di collaborazione, propedeutico alla costituzione di una Fondazione, con le Università di Brescia, Milano Bicocca e Pavia al fine di creare una rete per la valorizzazione dei risultati della ricerca.

Di notevole valore aggiunto è la progressiva introduzione di una cultura della valutazione interna, sinergica alle valutazioni esterne, collegata ad una concreta e significativa premialità nella distribuzione dei fondi di ricerca.

Complessivamente, anche la sostenibilità economico-finanziaria dell'Ateneo, già in condizioni di stabilità, ha visto un ulteriore progressivo miglioramento negli ultimi anni. La tabella seguente dà conto del posizionamento dell'Ateneo rispetto ad alcuni indicatori economico-finanziari previsti ed elaborati dal MIUR.

INDICATORI ECONOMICO – FINANZIARI E PATRIMONIALI	2013	2014	2015
Entrata FFO - Fondo Finanziamento Ordinario (mln€) - Unibg	35,3	39,1	41,6
FFO Italia	6.699	6.751	6.699
Costo del Personale dipendente (mln €) - Unibg	32,4	30,7	30,7
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:

- a. l'indicatore relativo alla spesa di personale è decrescente nel triennio 2013-2015 e significativamente più basso rispetto alla media di sistema, ciò indica la possibilità per il futuro di un prudente incremento delle posizioni di personale;

- b. l'indicatore di sostenibilità economico-finanziaria (positivo se maggiore di 1) è crescente nel triennio e molto superiore alla media di sistema, ad indicare che il bilancio dell'Ateneo ha margini di spesa superiori a quelli medi di sistema;
- c. 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 richiesto negli anni scorsi il ricorso al mercato del credito.

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.

1.2 Programmi ed obiettivi dell'Ateneo per il triennio 2017-2019

Negli ultimi anni si sono resi evidenti alcuni importanti fenomeni che influenzano ed influenzeranno l'evoluzione del sistema universitario italiano. In particolare:

- una riduzione continua degli studenti universitari, per effetto sia dei trend demografici, sia di evoluzioni economiche differenziate e non positive, almeno per il nostro Paese;
- un'importante e continua contrazione dei contributi da parte dello Stato al mantenimento del sistema universitario e quindi la necessità di aumentare la capacità di attrarre fondi di altra natura. Si consideri che nel 2009 l'FFO aveva raggiunto la soglia di € 7.483 milioni mentre al 2016 il suo valore si assesta a € 6.747 milioni, quindi con una contrazione pari a quasi il 10% in 7 anni;
- una crescente pressione competitiva da parte di Paesi in cui l'offerta universitaria è utilizzata anche come meccanismo di attrattività internazionale e che ripongono nello sviluppo delle proprie Università la condizione per la competitività delle relative economie;
- una dimensione media delle Università europee e internazionali intorno ai 20.000 studenti; in tal senso l'Italia spicca come l'unico Paese europeo con ben 11 Università con oltre 50.000 studenti, mentre la più grande Università del centro e del nord Europa è quella di Monaco con "soli" 48.000 studenti;
- una crescente necessità di preparare le giovani generazioni ad affrontare nuove professionalità, che fino a ieri non erano presenti e per le quali oggi non esiste un'offerta formativa strutturata;
- la continua spinta verso una nuova integrazione tra i saperi, che consenta non solo di mantenere lo sviluppo specialistico che ha caratterizzato gli ultimi decenni, ma che permetta anche di affrontare contesti più complessi e più imprevedibili;
- una sempre presente competizione nell'acquisire i migliori talenti anche a livello internazionale, per quanto riguarda sia gli studenti sia il personale docente;
- la crescente importanza della valutazione dei risultati ottenuti anche per la ripartizione dei fondi;
- la rinnovata importanza del ruolo della terza missione delle Università.

Tali dinamiche comporteranno per l'Università degli Studi di Bergamo:

- la necessità di impegnarsi in aree di eccellenza nell'ambito della ricerca, focalizzando gli sforzi e gli investimenti in alcune aree strategiche al fine di favorire la creazione di una massa critica opportuna;
- una continua pressione competitiva per attrarre studenti, con profili di elevata qualità, partendo da un bacino di utenza in riduzione e molto mobile; tale pressione richiede di puntare sulla qualità dell'offerta formativa proponendo corsi innovativi, in particolare corsi multidisciplinari, e sull'accessibilità internazionale, rendendo l'Ateneo un centro di conoscenza di eccellenza anche al di fuori del territorio nazionale;
- la necessità di continuare a sviluppare l'apertura internazionale dell'Università, non soltanto relativamente all'offerta didattica, ma anche favorendo tutti i processi a questa connessi sia in termini di orientamento, sia di placement;
- sviluppare e sistematizzare la terza missione dell'Ateneo, che oggi sempre più acquisisce un ruolo strategico per la valorizzazione delle attività dell'Università e del suo ruolo come attore di innovazione e cambiamento.

Le considerazioni e gli indirizzi illustrati trovano un'organica definizione nel nuovo Piano strategico di Ateneo per il triennio 2017-19 che sarà sottoposto all'approvazione degli organi nella prima seduta del 2017. Alcune linee di indirizzo ed azioni operative sono state anticipate e definite nell'ambito della redazione del bilancio di previsione relativo al 2017 e nel documento di programmazione triennale approvato nella seduta del Consiglio di Amministrazione del 22.12.2016.

Si riportano di seguito i programmi approvati che rappresentano il presupposto per la definizione degli obiettivi della performance organizzativa 2017-19.

AREA STRATEGICA - ISTRUZIONE UNIVERSITARIA

Le risorse stanziati nel budget 2017 per le azioni programmate nell'ambito dell'area "Istruzione universitaria" sono pari a € 4.441.100 (nel 2016 è stato stanziato un importo pari a € 4.043.960).

Si tratta del finanziamento di un progetto funzionale alla gestione dell'offerta formativa dell'Ateneo, compresa l'attività didattica per i Corsi di laurea in lingua straniera e le azioni organizzative per favorire l'internazionalizzazione dei percorsi di studio degli studenti.

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.

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 di valutare la qualità dei Corsi di studio anche per il triennio 2016-2018, prendendo come riferimento alcuni dei parametri definiti dall'ANVUR per l'accREDITamento periodico ed individuati nell'allegato F del D.M. n. 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. Di seguito gli indicatori che sono utilizzati nel nuovo programma TQP:

1. CFU medi acquisiti dagli immatricolati nel corso del primo anno di studi;
2. percentuale di immatricolati che si 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.

La quota di incentivazione da assegnare ai Dipartimenti in relazione al conseguimento degli obiettivi del Teaching Quality Program a.a. 2016-17 è pari a € 140.000.

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 dall'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 di una a "quota premiale" derivante dal TQP da assegnare ai Dipartimenti contestualmente alla programmazione didattica dell'anno accademico successivo.

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.

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 D.M. 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 la predisposizione dei calendari con un congruo anticipo, 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.

AREA STRATEGICA - RICERCA

Le risorse stanziare nel budget 2017 per le azioni programmate nell'ambito dell'area "Ricerca" sono pari a € 3.777.100.

L'importo complessivamente assegnato ai Dipartimenti per l'attività di ricerca è di € 1.349.600, al netto delle quote destinate a spese di funzionamento, significativamente aumentato considerato che nel 2016 è stato pari ad € 985.050 (essendo previsto anche un cofinanziamento degli assegni attivati nell'ambito del progetto Italy[®]).

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 e con gli obiettivi per lo sviluppo proposti, le iniziative nell'ambito della ricerca saranno finalizzate principalmente al potenziamento e valorizzazione delle seguenti linee di intervento:

- migliorare la qualità e la rilevanza della Ricerca di Ateneo;
- consolidare e incrementare i Servizi di Ateneo per la Ricerca;
- incentivare la ricerca d'eccellenza favorendo la formazione di una massa critica di giovani ricercatori;
- internazionalizzazione e supporto per la partecipazione a progetti comunitari ed internazionali.

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.

Nel prossimo triennio 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 disporre un progressivo aumento dei fondi distribuiti in modo premiale. In linea con questo indirizzo strategico il Senato Accademico, nella seduta del 26.9.2016, ha approvato la seguente ripartizione per l'assegnazione del finanziamento alla ricerca dei dipartimenti, applicabile dal 2017 (budget 2018): 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. In attuazione di questo indirizzo strategico l'Ateneo con D.R. Rep. n. 387 del 18.7.2016 e Rep. n. 431 del 30.8.2016 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.

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.

Incentivare la ricerca d'eccellenza favorendo la formazione di una massa critica di giovani ricercatori

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 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'estero, 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 e 2018, n. 26 giovani ricercatori, in possesso di un titolo di dottorato, tramite assegni di ricerca biennali.

Al Progetto StaRS – Sustaning Talented Researchers è destinato un importo di € 1.450.000, per finanziare le seguenti azioni:

- Azione 1 - Visiting Professor, € 150.000;
- Azione 2 – Assegni di ricerca, € 1.300.000.

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; le risorse

stanziare per il finanziamento di questo programma di ricerca, deliberato dal Senato Accademico nella seduta del 26.9.2016, sono pari a € 250.000;

- il Programma StaRS (Sustaning Talented Researchers) 2017-2018 - Azione1 - Visiting Professor - allo scopo di favorire gli scambi di ricercatori e le partnership con istituzioni internazionali di prestigio; le risorse stanziare per l’Azione 1 del Programma sono pari a € 150.000.

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

AREA STRATEGICA – TERZA MISSIONE

Le risorse stanziare nel budget 2017 per le azioni programmate nell’ambito dell’area “Terza Missione” sono pari a € 370.000 e sono destinate a:

- partecipazione alla costituzione della Fondazione University for Innovation;
- supporto alla costituzione di spin off;
- attività di valorizzazione della proprietà intellettuale e più in generale del trasferimento tecnologico.

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.

Per promuovere in modo più efficace le attività di Terza Missione, 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 del Rettore in materia di Terza Missione, con specifico riferimento al “Public Engagement”.

Con la recente nomina da parte del Rettore 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, 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 uno stretto rapporto, ormai consolidato e ben strutturato, con le molteplici realtà del territorio (sociali, imprenditoriali, istituzionali e civili), attestato anche dalle sempre più numerose commesse conto 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.

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. Nel 2017 si prevedono le prime attività 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.

AREA STRATEGICA – SERVIZI ISTITUZIONALI E GENERALI

Sono indicate le linee di sviluppo dell’attività amministrativa destinata al funzionamento della macchina amministrativa ed al supporto ai servizi istituzionali, quali la ricerca, la didattica e la terza missione.

Tra le attività di supporto generale di importanza strategica per l’Ateneo vi è la realizzazione di nuovi spazi e l’adeguamento delle sedi già in uso.

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 4.200 corrispondenti a 1.170 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.

Oltre all'incremento degli spazi disponibili attraverso l'acquisizione e la realizzazione di nuove sedi, si pone una grande attenzione al potenziamento e allo sviluppo della digitalizzazione e dell'informatizzazione dei servizi di Ateneo, che richiede un notevole investimento soprattutto in termini di risorse umane dedicate. Alcuni dei principali interventi previsti nel 2017 sono stati definiti con provvedimenti dell'Ateneo, come l'aggiornamento della piattaforma di gestione dei servizi di biblioteca e l'acquisizione di un nuovo

applicativo per la gestione degli spazi e dei calendari delle attività didattiche. Nella ridefinizione di tali sistemi di gestione si opererà con l'obiettivo di migliorare il servizio offerto agli studenti e più in generale agli utenti; vuole quindi essere anche questo un modo per accrescere la qualità complessiva dell'Ateneo.

Vi è poi la definizione di un piano volto alla digitalizzazione delle procedure amministrative. Al momento si ritiene che l'obiettivo raggiungibile a breve sia la dematerializzazione dei verbali degli Organi accademici, dapprima quelli centrali (Senato Accademico e Consiglio di Amministrazione) e a seguire tutti gli altri.

Fra le attività di supporto alla ricerca e alla didattica rientra la valutazione delle attività dell'Ateneo, che rappresenta ormai una consuetudine e un presupposto per analizzare e ridefinire la linea d'azione dell'Ateneo. Per tale ragione la valutazione assume un peso sempre più rilevante e sarà particolarmente importante anche in relazione agli obiettivi previsti nell'ambito della programmazione triennale del sistema universitario 2016-18, la cui realizzazione permetterà all'Ateneo di vedersi assegnata una quota di finanziamento anche nell'ambito della componente premiale del FFO. Particolare attenzione verrà quindi posta al conseguimento degli obiettivi definiti nella programmazione triennale che sono presenti anche negli obiettivi di performance della struttura tecnico-amministrativa. Di seguito si indicano alcuni ambiti che l'Ateneo ha deciso di assoggettare a valutazione collegando all'esito della stessa una quota di risorse interne da assegnare.

a) Didattica

La rilevazione della soddisfazione degli studenti e dei laureati relativamente alla didattica rappresenta l'indagine che da più tempo viene condotta. L'obiettivo dell'Ateneo è quello del miglioramento continuo del giudizio espresso dagli studenti. Vi sarà un impegno del Presidio della Qualità per il miglioramento complessivo dei Corsi, anche attraverso gli indicatori previsti dal TQP al conseguimento dei quali è collegato il trasferimento di una quota premiale per attività connesse con i corsi di studio (per dettaglio attività di valutazione programma TQP vedi Area strategica "*Istruzione universitaria*").

b) Ricerca

Da alcuni anni l'assegnazione del finanziamento di Ateneo alla ricerca avviene in parte crescente attraverso la valutazione. Con deliberazione del Senato accademico del 26 settembre è stato approvato il nuovo modello da utilizzare nel 2017 per l'assegnazione del finanziamento relativo al 2018. La quota da assegnare sulla base della valutazione sarà pari al 65% del finanziamento complessivo (per dettaglio attività di valutazione ricerca vedi Area strategica "*Ricerca*").

c) Servizi

Si sta progressivamente ampliando l'area di valutazione dei servizi erogati agli studenti. Viene confermato il mantenimento della certificazione di qualità per i Servizi di Orientamento, stage e placement, di mobilità internazionale e di erogazione dei Corsi post laurea.

Nel 2016 è stata svolta una specifica rilevazione per il servizio biblioteche e sta per essere avviata quella relativa alle Segreterie studenti.

Infine, fra gli obiettivi strategici dell'area "*Servizi istituzionali e generali*" c'è quello relativo all'attuazione delle azioni per la trasparenza e la prevenzione della corruzione come previste dalla normativa vigente. Tali azioni sono oggetto dello specifico Piano riportato al successivo § 3.

Particolare attenzione è dedicata alla materia contrattuale oggetto di una riforma approvata nel 2016: nel corso del 2017 sarà imprescindibile procedere alla costituzione della "Centrale Acquisti di Ateneo" al fine di permettere il rispetto di quanto previsto dal D.Lgs. 50/2016 e dare maggiore solidità e organicità alla funzione di acquisto di beni e servizi.

Nell'ambito delle azioni relative alla trasparenza, si provvederà a regolamentare il nuovo istituto dell'accesso civico introdotto dal D.lgs. 97/2016.

Infine, per garantire una sempre maggiore trasparenza, il sistema di comunicazione istituzionale dell'Ateneo assume un ruolo fondamentale, con particolare riferimento alla gestione del sito web, delle iniziative di orientamento e di informazione agli studenti ed agli stakeholders. Attualmente questa funzione è dislocata tra diverse competenze; nel corso del 2017 si definirà una regia unica presso il Rettorato.

2. LA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

Partendo dal quadro di programmazione riportato nel paragrafo precedente, il Direttore Generale, attraverso un confronto con i Responsabili dei Servizi tecnico-amministrativi, ha provveduto a definire piani di azione per il conseguimento degli obiettivi strategici così come individuati nei documenti programmatici dell'Ateneo. A seconda della struttura tecnico-amministrativa interessata, il piano di azione è declinato in specifici obiettivi operativi, corredati da indicatori e relativi target. Nella definizione degli obiettivi e dei target si è tenuto conto delle risorse umane, strumentali e finanziarie a disposizione di ciascuna struttura.

La performance organizzativa qui rappresentata è riferita alla attività amministrativa, pertanto gli obiettivi individuati per le aree strategiche "Istruzione universitaria", "Ricerca" e "Terza Missione" si riferiscono alle attività amministrative di supporto al mandato istituzionale in termini di ricerca, didattica e terza missione. Gli obiettivi dell'area "Servizi generali e istituzionali" si riferiscono alle attività essenziali per il funzionamento dell'organizzazione e il mantenimento delle strutture.

Il *cascading* rappresentato nell'albero della performance contiene unicamente il primo livello, ossia l'individuazione degli obiettivi strategici per ciascuna area; il secondo livello, ovvero la relativa declinazione in obiettivi operativi è riportata nei prospetti allegati (Allegato n. 1 e n. 2).

L'Allegato n. 1 individua gli obiettivi strategici di Ateneo, trasversali alle diverse strutture e che sono assegnati alla responsabilità diretta del Direttore generale.

L'Allegato n. 2 riporta una scheda per ciascun Servizio con la declinazione della specifica competenza in ordine alla realizzazione degli obiettivi strategici di Ateneo e con l'indicazione di alcuni obiettivi più operativi assegnati alla struttura. La responsabilità per il loro conseguimento è del Responsabile di ciascuna struttura.

La tipologia degli indicatori impiegati è la seguente:

- indicatori temporali: misurano il rispetto delle tempistiche assegnate;
- indicatori di efficacia oggettiva: verificano l'adeguatezza delle attività prodotte rispetto ai bisogni degli utenti;
- indicatori di efficacia soggettiva: fanno riferimento al grado di soddisfazione dell'utente, misurato anche attraverso la somministrazione di questionari.

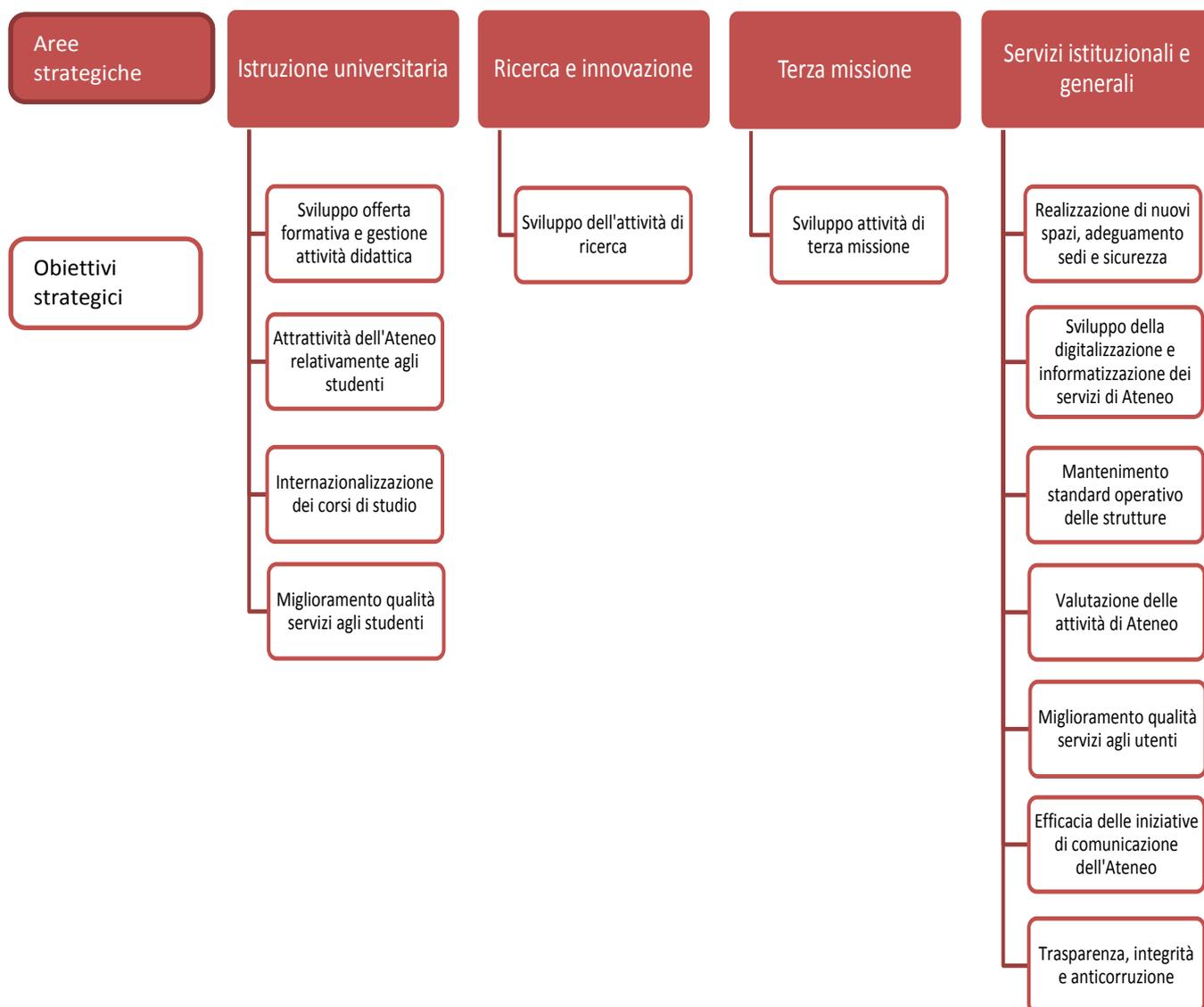
A seguito dell'individuazione degli obiettivi strategici e della declinazione in piani di azione contenenti uno o più obiettivi operativi, sono stati formulati gli indicatori ed i relativi target per misurarne il grado di raggiungimento.

Considerato che gli obiettivi assegnati alle diverse strutture non hanno tutti la medesima importanza e richiedono un impegno differenziato per la loro attuazione, si prevede una loro pesatura all'interno della singola struttura, tenendo conto:

- della rilevanza assegnata all'interno della programmazione annuale e pluriennale dell'Ateneo;
- dell'apporto del singolo servizio alla realizzazione di obiettivi trasversali alla struttura tecnico-amministrativa.

Nel corso dell'anno è prevista una verifica della permanenza delle ragioni che hanno condotto alla definizione degli obiettivi nonché della loro fattibilità. Entro il 30 settembre di ciascun anno i Responsabili di Servizio sono invitati a segnalare eventuali scostamenti rispetto ai target fissati. Ciò consente di proporre, se necessario, interventi correttivi in corso d'anno.

Di seguito l'albero della performance.



3. ANALISI DELLE AREE DI RISCHIO - PIANO TRIENNALE DI PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE 2016-2018

Tra gli obiettivi strategici individuati dalla programmazione di Ateneo vi è anche quello relativo alla promozione della trasparenza e dell'integrità, con la declinazione delle azioni specifiche relative alla prevenzione della corruzione.

In generale, anche altri obiettivi previsti nella performance organizzativa sono finalizzati al miglioramento complessivo della qualità dell'azione amministrativa e quindi concorrono a prevenire la corruzione.

La predisposizione del Piano anticorruzione ha seguito il medesimo percorso che ha condotto alla definizione della performance organizzativa: con il coinvolgimento dei Dirigenti e dei Responsabili di servizio è stata effettuata una verifica dei contenuti del Piano 2016-2018, al fine di introdurre i necessari aggiornamenti derivanti dall'esperienza e dal monitoraggio effettuati nel corso dell'anno. In particolare l'attenzione è stata particolarmente posta sui seguenti elementi:

- approfondimento e verifica delle aree ritenute a maggior rischio;

- coinvolgimento dei Responsabili di Servizio al fine di innalzare il livello di consapevolezza complessiva e di far maturare la coscienza della stretta relazione che intercorre tra performance organizzativa e azioni di contrasto alla corruzione;
- previsione di una significativa revisione della modalità di gestione delle procedure di acquisizione di beni e servizi in attuazione delle novità introdotte dal D.lgs. 50/2016 in materia di contratti della pubblica amministrazione. In particolare si prevede la costituzione di una "Centrale Acquisti" di Ateneo al fine di ricondurre ad unità l'attuale gestione policentrica delle procedure.

Il contenuto del Piano, che ha come riferimento le indicazioni fornite da ANAC, è riportato nell'Allegato n. 3.

4. COMUNICAZIONE E TRASPARENZA

La trasparenza dell'azione amministrativa è parte essenziale della politica dell'Ateneo, funzionale certamente alla prevenzione della corruzione, ma ancora di più finalizzata all'interazione con gli stakeholder dell'Ateneo.

Gli strumenti attraverso i quali la politica di comunicazione dell'Ateneo si realizza sono i seguenti:

- sito web, integralmente ripensato e riorganizzato nel corso del biennio 2015-2016 e che vedrà ulteriori implementazioni nel 2017;
- costante aggiornamento della Sezione "Amministrazione trasparente" del sito web di Ateneo;
- incontri informativi con le Rappresentanze istituzionali e degli operatori economici e sociali presenti sul territorio;
- progetto "informazione diffusa" verso gli studenti che si iscrivono per la prima volta ai Corsi di studio dell'Ateneo attraverso azioni mirate nel periodo agosto-ottobre e con l'utilizzo di strumenti social media;
- incontri periodici con la Consulta degli studenti.

Nel corso del 2017 è previsto il mantenimento della Certificazione dei Servizi relativi all'Orientamento in ingresso, in itinere ed in uscita, alla mobilità internazionale degli studenti ed alla formazione post-laurea.

Verrà altresì sviluppata la valutazione da parte degli studenti dei servizi erogati dall'Ateneo con particolare riferimento alla segreteria studenti, al diritto allo studio ed alla mobilità internazionale.

Il Programma per la trasparenza è riportato all'interno del PTPCT (Allegato n. 3) in una specifica sezione e ciò per sottolineare la stretta relazione tra le azioni contenute nei due documenti.

5. PERFORMANCE INDIVIDUALE: SISTEMI DI MISURA DELLE PRESTAZIONI E DEGLI INCENTIVI

Il sistema di valutazione e incentivazione del personale tecnico-amministrativo è contenuto nel Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance, il cui aggiornamento è stato approvato dal Consiglio di Amministrazione nella seduta del 22.3.2016. La proposta di aggiornamento è stata sottoposta alla valutazione dei Responsabili delle strutture amministrative ed è stata presentata e discussa nella riunione della delegazione trattante del 12.2.2016.

La valutazione della performance individuale tiene conto di tre elementi:

- a. performance organizzativa;
- b. grado di raggiungimento degli obiettivi individuali;
- c. capacità e comportamenti organizzativi.

Tutto il personale tecnico-amministrativo è sottoposto a valutazione ma la modalità e il peso dei tre elementi sopra indicati varia a seconda del ruolo e della tipologia di responsabilità del personale coinvolto.

Di seguito si dà conto della modalità per ciascuna categoria di personale.

Direttore Generale

Ad inizio anno, a seguito dell'approvazione della programmazione di Bilancio e del Piano Integrato, il

Consiglio di Amministrazione individua gli obiettivi da assegnare al Direttore generale.

Al termine dell'esercizio, per la valutazione e la misurazione della performance del Direttore generale, si procede come di seguito indicato:

- a. il Direttore generale trasmette al Rettore e al Nucleo di Valutazione una relazione sul conseguimento degli obiettivi individuali assegnati, allegando la scheda che documenta il grado di raggiungimento degli obiettivi previsti dalla scheda "Ateneo" del Piano della Performance (Allegato n. 1);
- b. entro 60 giorni dalla presentazione della Relazione il Nucleo di Valutazione:
 - formula una proposta di valutazione in ordine al conseguimento degli obiettivi individuali;
 - valida il grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati alla struttura amministrativa nel Piano della Performance;
- c. la proposta del Nucleo di Valutazione viene sottoposta al Consiglio di Amministrazione che determina il grado di raggiungimento degli obiettivi individuali assegnati, unitamente alla valutazione formulata dal Rettore in ordine alle capacità ed ai comportamenti.

La valutazione del Direttore generale è effettuata sulla base degli elementi di seguito riportati:

- a. performance organizzativa – peso 30%;
- b. grado di raggiungimento degli obiettivi individuali – peso 40%;
- c. capacità e comportamenti organizzativi – peso 30%.

Dirigenti e Responsabili di Servizio

In questa categoria sono compresi i Dirigenti, il personale della categoria EP e il personale di categoria "D" responsabile dei Centri di responsabilità.

Gli obiettivi individuali sono assegnati dal Direttore generale dopo l'approvazione del presente Piano.

Gli obiettivi individuali, con i relativi indicatori, target e pesi sono assegnati dal Direttore generale, a seguito di uno specifico colloquio, e riportati in una "scheda obiettivo". Il punteggio massimo attribuibile a ciascuna scheda è pari a 100.

Al termine dell'esercizio per la valutazione della performance dei Dirigenti e dei Responsabili di Servizio, si procede come di seguito indicato:

- a. ciascun Dirigente e Responsabile di Servizio predispone una relazione sull'attività svolta, con l'indicazione dei risultati raggiunti, facendo riferimento agli atti o ai documenti che ne certificano il conseguimento, ovvero la motivazione che ha comportato l'eventuale mancata realizzazione;
- b. il Direttore generale procede alla formulazione della valutazione sulla base:
 - del livello di realizzazione degli obiettivi gestionali assegnati nel presente Piano alla struttura di propria competenza (Allegato n. 2);
 - della relazione presentata in ordine al conseguimento degli obiettivi individuali;
 - delle capacità e dei comportamenti organizzativi, attraverso una specifica scheda.
- c. l'esito della valutazione è oggetto di uno specifico colloquio.

La valutazione è effettuata sulla base degli elementi di seguito riportati:

- a. performance organizzativa – peso 30%;
- b. grado di raggiungimento degli obiettivi individuali – peso 30%;
capacità e comportamenti organizzativi – peso 40%.

Responsabili di Unità Organizzativa o di funzioni specialistiche

In questa categoria sono compresi i dipendenti Responsabili di Unità Organizzativa (U.O.) o titolari di funzioni specialistiche.

Gli obiettivi sono assegnati dal Responsabile del Servizio a seguito dell'approvazione del Piano della Performance.

Al termine dell'esercizio, per la valutazione della performance, si procede come di seguito indicato:

- a. il Responsabile di Servizio procede alla formulazione della valutazione sulla base:

- del livello di conseguimento degli obiettivi assegnati all'Unità Organizzativa o funzione specialistica svolta;
 - delle capacità e dei comportamenti organizzativi attraverso una specifica scheda.
- b. l'esito della valutazione è oggetto di uno specifico colloquio individuale.

La valutazione è effettuata sulla base degli elementi di seguito riportati:

- a. performance organizzativa – peso 20%;
- b. grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati all'U.O. o alla funzione specialistica – peso 30%;
- c. capacità e comportamenti organizzativi – peso 50%.

Personale di categoria B, C, D senza incarico di responsabilità

Per la valutazione della performance dei dipendenti di categoria D, C e B, senza incarichi di responsabilità, si procede come di seguito indicato:

- a. i Responsabili di Servizio procedono alla formulazione della valutazione sulla base:
 - del livello di conseguimento degli obiettivi da parte del Servizio di appartenenza riportati nel Piano della Performance;
 - delle capacità e dei comportamenti organizzativi, attraverso una specifica scheda.
- b. l'esito della valutazione è oggetto di uno specifico colloquio.

La valutazione è effettuata sulla base degli elementi di seguito riportati:

- a. performance organizzativa – peso 30%;
- b. capacità e comportamenti organizzativi – peso 70%.

6. INDAGINE SUL BENESSERE ORGANIZZATIVO

Alla fine del 2016 è stata condotta, a cura del Comitato unico di garanzia, una indagine sul benessere organizzativo che ha coinvolto sia il personale tecnico-amministrativo sia il personale docente.

I risultati dell'indagine sono in corso di elaborazione ed analisi e saranno comunicati, in forme e modalità diversificate, a tutto il personale ed ai responsabili a diversi livelli al fine di tenerne conto nella gestione organizzativa.

I risultati saranno pubblicati sul sito web dell'Ateneo all'indirizzo <http://www.unibg.it/ateneo/organismi/cug-comitato-unico-di-garanzia>

OBIETTIVI STRATEGICI DI ATENEO - responsabile Direttore Generale

AREA STRATEGICA: ISTRUZIONE UNIVERSITARIA

Obiettivi strategici	PESO OBIETTIVO STRATEGICO	Indicatori	PESO INDICATORE	TARGET 2017	TARGET 2018-2019
Internazionalizzazione dei corsi di studio	15%	numero di Corsi di laurea magistrale/curricula internazionali	4%	3 Corsi di laurea magistrale 4 curricula	4 Corsi di laurea magistrale 3 curricula
		numero di visiting professor che svolgono attività didattica negli insegnamenti in lingua inglese	3%	> 75	> 80
		numero di tirocini e stage internazionali effettivamente svolti	3%	≥ 90	≥ 90
		numero studenti stranieri in mobilità in entrata (programma Erasmus o periodo di studio in Italia) e numero studenti in mobilità in uscita (programmi di studio all'estero, tirocini, stage e placement)	3%	- > 140; - ≥ 300	- > 140; - ≥ 320
		% studenti stranieri iscritti ai corsi di studio	2%	≥ 5,5%	≥ 5,5%
Attrattività dell'Ateneo relativamente agli studenti	10%	laureati che accedono al Piano Garanzia Giovani per l'inserimento nel mondo del lavoro	5%	almeno 100	almeno 100
		% di studenti che effettuano uno stage post laurea	3%	> 10%	> 10%
		numero aziende coinvolte in progetti di partnership per favorire occupabilità dei laureati	2%	> 35	> 35
AREA STRATEGICA: RICERCA					
Sviluppo dell'attività di ricerca	15%	numero di progetti presentati su bandi competitivi nazionali e internazionali	7%	> 20 progetti nazionali > 30 progetti internazionali	> 20 progetti nazionali > 35 progetti internazionali
		finanziamenti ottenuti da bandi competitivi nazionali e internazionali	5%	> 1.600.000	> 2.000.000

Obiettivi strategici	PESO OBIETTIVO STRATEGICO	Indicatori	PESO INDICATORE	TARGET 2017	TARGET 2018-2019
		numero visiting professor per svolgimento attività di ricerca	3%	> 30	> 30
AREA STRATEGICA: TERZA MISSIONE					
Sviluppo attività di terza missione	5%	definizione linee strategiche attività di terza missione	5%	redazione Piano strategico di Ateneo	programma attuativo
AREA STRATEGICA: SERVIZI ISTITUZIONALI E GENERALI					
Realizzazione di nuovi spazi, adeguamento sedi e sicurezza	25%	messa in funzione nuova sede di via San Tomaso	3%	operatività entro aprile	/
		acquisizione immobili	5%	conclusione procedura per acquisizione immobili: - aule e laboratorio campus di Dalmine; - palazzo di via Salvecchio da Comune di Bergamo	/
		riconversione ex Caserma Montelungo per realizzazione residenza universitaria e impianto sportivo	10%	- supporto al Comune di Bergamo per progettazione esecutiva; - acquisizione dell'immobile; - presentazione richiesta di finanziamento nell'ambito della L. 338/2000	appalto dei lavori
		recupero Chiostro piccolo e rifacimento facciata Chiostro maggiore del complesso di S. Agostino	4%	affidamento lavori a seguito della predisposizione del progetto esecutivo a cura del Comune di Bergamo	avanzamento lavori
		recupero ex cabina primaria Enel a Dalmine	3%	- progettazione esecutiva; - convenzione con INAIL per realizzazione intervento	/

Obiettivi strategici	PESO OBIETTIVO STRATEGICO	Indicatori	PESO INDICATORE	TARGET 2017	TARGET 2018-2019
Sviluppo della digitalizzazione e informatizzazione dei servizi di Ateneo	10%	aggiornamento sistema di gestione delle biblioteche	3%	passaggio alla piattaforma "ex libris"	a regime
		dematerializzazione verbali Organi accademici	3%	delibere Senato Accademico e Consiglio di Amministrazione	estensione della procedura digitalizzata ad altri Organi
		nuovo applicativo gestione spazi e calendari	4%	operatività per gestione orari lezioni ed esami entro settembre	operatività per gestione sessioni di laurea anno 2018
Efficacia delle iniziative di comunicazione dell'Ateneo	5%	riorganizzazione attività di comunicazione dell'Ateneo	5%	definizione progetto di fattibilità e delle relative fasi attuative	attuazione progetto
Trasparenza, integrità e anticorruzione	15%	centralizzazione funzione di acquisto di beni e servizi	12%	costituzione Centrale Acquisti di Ateneo per gare > € 40 mila	aggregazione acquisti < € 40 mila da ricondurre alla centrale acquisti
		regolamentazione accesso civico	3%	adozione Regolamento accesso civico	/
TOTALE	100%		100%		

STRUTTURA: ATENEO SERVIZI STRUMENTALI - responsabile dott. Fabio Brignoli

AREA STRATEGICA: SERVIZI ISTITUZIONALI E GENERALI

Obiettivi strategici	PESO OBIETTIVO STRATEGICO	Obiettivi operativi	PESO OBIETTIVO OPERATIVO	Indicatori	TARGET 2017	TARGET 2018-2019
Realizzazione di nuovi spazi, adeguamento sedi e sicurezza	54%	miglioramento del sistema di condizionamento sedi di Dalmine via Einstein e Marconi	15%	sostituzione refrigeratori per impianto di condizionamento	intervento effettuato entro la stagione estiva	/
		miglioramento sicurezza dei sistemi informatici per l'implementazione di un percorso di disaster recovery	15%	interventi sui sistemi di sicurezza	adeguamento sale server sedi di via dei Caniana e Dalmine	/
		messa in funzione nuova sede di via San Tomaso	8%	trasloco uffici	attivazione postazioni informatiche e supporto gestione trasloco	/
		gestione tinteggiature compatibile con il regolare svolgimento delle attività didattiche	8%	definizione piano delle tinteggiature e relativo calendario lavori	rispetto del calendario definito	rispetto del calendario definito
		miglioramento dei sistemi di sorveglianza e sicurezza	8%	interventi di adeguamento impianti	adeguamento impianti sede di via dei Caniana	/
Sviluppo della digitalizzazione e informatizzazione dei servizi di Ateneo	15%	gestione informatizzata degli spazi e calendari delle attività didattiche	15%	messa in funzione del nuovo applicativo	operatività per gestione orari e esami dal 30 settembre	operatività per gestione sessioni di laurea anno 2018
Mantenimento standard operativo delle strutture	15%	miglioramento del servizio di assistenza e manutenzione impianti audiovisivi di Ateneo	10%	organizzazione del servizio a seguito dell'individuazione della ditta esterna	entro dicembre	/
		miglioramento delle prestazioni delle aule informatiche	5%	sostituzione dei "dischi" delle postazioni informatiche (PC)	tutte le postazioni di tutte le aule informatiche	/
Trasparenza, integrità e anticorruzione	16%	adozione Piano di Prevenzione della Corruzione da parte di Ateneo Bergamo S.p.A coordinato con quello dell'Università di Bergamo	2%	tempistica adozione	entro 31.1.2017	aggiornamento Piano
		attuazione di quanto previsto dal Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione	14%	centralizzazione funzione di acquisto di beni e servizi	individuazione procedure di valore superiore a € 40 mila e predisposizione dei documenti necessari per la centralizzazione delle gare	entrata a regime della Centrale Acquisti
				gestione delle procedure di competenza	rispetto delle misure di prevenzione previste nel Piano	rispetto delle misure di prevenzione previste nel Piano
TOTALE	100%		100%			

STRUTTURA: DIREZIONE E AFFARI GENERALI - responsabile dott.ssa Antonella Aponte

AREA STRATEGICA: SERVIZI ISTITUZIONALI E GENERALI

Obiettivi strategici	PESO OBIETTIVO STRATEGICO	Obiettivi operativi	PESO OBIETTIVO OPERATIVO	Indicatori	TARGET 2017	TARGET 2018-2019
Mantenimento standard operativo delle strutture	50%	predisposizione istruttorie, verbalizzazione e loro pubblicazione	50%	numero di giorni dalla seduta degli Organi entro cui devono essere inviate le istruttorie	almeno 3 giorni lavorativi prima della seduta	almeno 3 giorni lavorativi prima della seduta
				numero di giorni per la predisposizione bozza del Verbale degli Organi di Ateneo da inviare al Rettore	predisposizione bozza del Verbale da inviare al Rettore entro 15 giorni successivi alla seduta	predisposizione bozza del Verbale da inviare al Rettore entro 15 giorni successivi alla seduta
Sviluppo della digitalizzazione e informatizzazione dei servizi di Ateneo	20%	dematerializzazione verbali Organi accademici: analisi flusso documentale e avvio "titulus organi" per gestione delibere	20%	tipologia di verbali dematerializzati	delibere Senato Accademico e Consiglio di Amministrazione	estensione della procedura digitalizzata ad altri Organi
Trasparenza, integrità e anticorruzione	30%	costante monitoraggio e aggiornamento della sezione "Amministrazione trasparente" e banche dati ministeriali	20%	aggiornamento sezione	corretta pubblicazione e rispetto delle scadenze previste dalla normativa vigente	corretta pubblicazione e rispetto delle scadenze previste dalla normativa vigente
		attivazione procedura automatica di invio documenti digitali (o di dati in essi contenuti) alla sezione "Amministrazione trasparente"	10%	analisi dei processi	elaborazione studio di fattibilità	se progetto fattibile, attivazione procedura automatica di invio dati alla sezione "Amministrazione trasparente"
TOTALE	100%	TOTALE	100%			

STRUTTURE: PRESIDI DI DIPARTIMENTO

Presidio ingegneria responsabile dott.ssa Caterina De Luca - Presidio economico-giuridico responsabile dott.ssa Barbara Mirto - Presidio di Lingue responsabile sig.ra Nicoletta Foresti - Presidio di lettere e Presidio di scienze umane e sociali responsabili da individuare

AREA STRATEGICA: ISTRUZIONE UNIVERSITARIA

Obiettivi strategici	PESO OBIETTIVO STRATEGICO	Obiettivi operativi	PESO OBIETTIVO OPERATIVO	Indicatori	TARGET 2017	TARGET 2018-2019
Sviluppo offerta formativa e gestione attività didattica	55%	revisione e aggiornamento del Piano Strategico di Ateneo	10%	assistenza alla predisposizione del Piano strategico del Dipartimento	entro febbraio 2017	/
		predisposizione della proposta di programmazione didattica da sottoporre agli Organi di Ateneo	35%	assistenza alla predisposizione della proposta da parte del Dipartimento	entro marzo	entro i termini stabiliti dal Senato Accademico
		predisposizione RAD	5%	rispetto tempistiche	entro 3 febbraio 2017 nuovi corsi entro 24 febbraio 2017 modifiche RAD	rispetto delle scadenze ministeriali
		compilazione "SUA-CdS"	5%		entro 26 maggio 2017	rispetto delle scadenze ministeriali

AREA STRATEGICA: SERVIZI ISTITUZIONALI E GENERALI

Valutazione delle attività di Ateneo	35%	raccolta dati della "SUA-RD"	10%	predisposizione scheda "SUA-RD"	entro i termini previsti da ANVUR	entro i termini previsti dalla normativa vigente
		assicurazione della qualità della didattica	10%	rilevazione risultati indicatori di qualità previsti dal TQP	trasmissione dati a Servizio Programmazione didattica e Formazione post laurea	trasmissione dati a Servizio Programmazione didattica e Formazione post laurea
		attività per l'accreditamento periodico dei Corsi di Studio	15%	numero di Corsi di Studio sottoposti alla sperimentazione della procedura di accreditamento periodico in vista della visita della CEV	almeno 1 corso per ogni Presidio	almeno 1 corso per ogni Presidio
Trasparenza, integrità e anticorruzione	10%	attuazione di quanto previsto dal Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione	10%	centralizzazione funzione di acquisto di beni e servizi	individuazione procedure di gara superiori a € 40 mila	entrata a regime della Centrale Acquisti
					analisi degli acquisti al di sotto di € 40 mila	
				gestione delle procedure di competenza	rispetto delle misure di prevenzione previste nel Piano	rispetto delle misure di prevenzione previste nel Piano
TOTALE	100%	TOTALE	100%			

STRUTTURA: SERVIZI AMMINISTRATIVI GENERALI - responsabile dott. William Del Re

AREA STRATEGICA: SERVIZI ISTITUZIONALI E GENERALI

Obiettivi strategici	PESO OBIETTIVO STRATEGICO	Obiettivi operativi	PESO OBIETTIVO OPERATIVO	Indicatori	TARGET 2017	TARGET 2018-2019
Realizzazione di nuovi spazi, adeguamento sedi e sicurezza	50%	messa in funzione nuova sede di via San Tomaso e trasferimento uffici	20%	disponibilità nuova sede	entro 40 giorni dalla data del Verbale di consegna dell'immobile	/
		recupero chiostro minore e rifacimento facciate chiostro maggiore complesso S. Agostino	15%	avvio gara d'appalto dei lavori	entro 40 giorni dalla data di approvazione e validazione del progetto esecutivo	gestione amministrativa stati di avanzamento lavori
		recupero ex cabina primaria Enel a Dalmine	15%	avvio gara d'appalto dei lavori	pubblicazione bando affidamento lavori entro gennaio - esecuzione prestazione entro 100 giorni dalla data di stipula del contratto	/
Mantenimento standard operativo delle strutture	15%	implementazione archivio di Ateneo	5%	studio di fattibilità e definizione contenuti progettuali acquisizione impianti/sistemi a scaffali mobili da collocare negli archivi	operativo entro ottobre	/
		aggiornamento modulistica personale docente e ricercatore	5%	adozione nuova modulistica	in uso entro fine anno	/
		definizione linee guida per la redazione del Piano della Formazione	5%	adozione linee guida da parte del Consiglio di Amministrazione	entro luglio	entro luglio
Valutazione delle attività di Ateneo	10%	attenzione al livello di soddisfazione dell'utenza per supporto fornito dal Servizio	10%	questionario somministrato a dottorandi, assegnisti, membri commissione per servizi resi da U.O. selezioni e gestione giuridica del personale (scala da 1 a 4)	mantenimento livello soddisfazione raggiunto	mantenimento livello soddisfazione raggiunto
				questionario somministrato a personale docente, ricercatore e tecnico amministrativo per servizi resi da U.O. ricostruzione di carriera e gestione previdenziale (scala da 1 a 4)	mantenimento livello soddisfazione raggiunto	mantenimento livello soddisfazione raggiunto
Trasparenza, integrità e anticorruzione	25%	attuazione di quanto previsto dal Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione	25%	centralizzazione funzione di acquisto di beni e servizi	redazione di un programma per la Centrale Acquisti di Ateneo da presentare al Consiglio di Amministrazione di marzo	entrata a regime Centrale Acquisti
					definizione calendarizzazione impegni nel rispetto dei criteri definiti dal Consiglio di Amministrazione	
					approvazione procedure di valore pari o superiore a € 1 milione e a € 40 mila	
				regolamentazione accesso civico	redazione proposta di Regolamento accesso civico	/
		gestione delle procedure di competenza		rispetto delle misure di prevenzione previste nel Piano	rispetto delle misure di prevenzione previste nel Piano	
TOTALE	100%	TOTALE	100%			

STRUTTURA: SERVIZI BIBLIOTECARI - responsabile dott. Ennio Ferrante

AREA STRATEGICA: SERVIZI ISTITUZIONALI E GENERALI

Obiettivi strategici	PESO OBIETTIVO STRATEGICO	Obiettivi operativi	PESO OBIETTIVO OPERATIVO	Indicatori	TARGET 2017	TARGET 2018-2019
Sviluppo della digitalizzazione e informatizzazione dei servizi di Ateneo	55%	aggiornamento del sistema di gestione delle biblioteche	55%	passaggio alla piattaforma "ex libris"	entrata in produzione sulla nuova piattaforma entro la fine dell'anno	a regime
Miglioramento qualità servizi agli utenti	15%	attuazione misure conseguenti all'indagine di soddisfazione utenti del servizio (miglioramento comfort, miglioramento prestazioni wi-fi, aumento posti, potenziamento comunicazione ...)	15%	% realizzazione interventi di miglioramento	> 50%	> 80%
Valutazione delle attività di Ateneo	5%	attenzione al livello di soddisfazione degli studenti per il servizio offerto dai Servizi bibliotecari	5%	questionari CINECA laureati	mantenimento livello soddisfazione raggiunto	mantenimento livello soddisfazione raggiunto
Trasparenza, integrità e anticorruzione	25%	attuazione di quanto previsto dal Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione	25%	centralizzazione funzione di acquisto di beni e servizi	individuazione procedure di valore superiore a € 40 mila e predisposizione dei documenti necessari per la centralizzazione delle gare	entrata a regime della Centrale Acquisti
				gestione delle procedure di competenza	rispetto delle misure di prevenzione previste nel Piano	rispetto delle misure di prevenzione previste nel Piano
TOTALE	100%	TOTALE	100%			

STRUTTURA: SERVIZIO CONTABILITA', BILANCIO E CONTROLLO - responsabile dott.ssa Rosangela Cattaneo

AREA STRATEGICA: SERVIZI ISTITUZIONALI E GENERALI

Obiettivi strategici	PESO OBIETTIVO STRATEGICO	Obiettivi operativi	PESO OBIETTIVO OPERATIVO	Indicatori	TARGET 2017	TARGET 2018-2019
Mantenimento standard operativo delle strutture	90%	redazione documenti di bilancio	50%	rispetto della tempistica di redazione	deposito documenti entro i termini previsti dai regolamenti	deposito documenti entro i termini previsti dai regolamenti
		rispetto dei tempi di pagamento	10%	indicatore ministeriale	≤ 0	≤ 0
		rispetto dei limiti di fabbisogno statale e della situazione di cassa	10%	fabbisogno statale annuo e prelevamenti dal conto di tesoreria unica	raggiungimento dell'obiettivo di fabbisogno assegnato dal MIUR eil termine dell'esercizio	raggiungimento dell'obiettivo di fabbisogno assegnato dal MIUR entro il termine dell'esercizio
		nuovi obblighi di comunicazione all'Agenzia delle Entrate: comunicazioni telematiche delle fatture (spesometro) e delle liquidazioni IVA periodiche	10%	rispetto della tempistica di trasmissione	rispetto delle scadenze previste dalla normativa	rispetto delle scadenze previste dalla normativa
		decentramento gestione contabilità	10%	modalità emissione ordini	emissione ordini da parte dei servizi decentrati direttamente inseriti nel sistema di contabilità	/
Sviluppo della digitalizzazione e informatizzazione dei servizi di Ateneo	5%	dematerializzazione dei pagamenti nei confronti dell'Università	5%	attuazione del sistema di pagamento PagoPA	avvio dal 1 aprile	a regime
Trasparenza, integrità e anticorruzione	5%	attuazione di quanto previsto dal Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione	5%	gestione delle procedure di competenza	rispetto delle misure di prevenzione previste nel Piano	rispetto delle misure di prevenzione previste nel Piano
TOTALE	100%	TOTALE	100%			

STRUTTURA: DIRITTO ALLO STUDIO - responsabile sig. Vittorio Mores

AREA STRATEGICA: ISTRUZIONE UNIVERSITARIA

Obiettivi strategici	PESO OBIETTIVO STRATEGICO	Obiettivi operativi	PESO OBIETTIVO OPERATIVO	Indicatori	TARGET 2017	TARGET 2018-2019
Miglioramento qualità servizi agli studenti	25%	definizione di piano informativo per favorire le immatricolazioni con riferimento alle informazioni di competenza del Servizio	15%	attuazione sportello informativo di accoglienza di immatricolati	da luglio a ottobre	mantenimento target 2017
				attivazione help desk telefonico per le immatricolazioni	40 ore dsu - 6 ore ufficio tasse	mantenimento target 2017
				comunicazione attraverso i canali social delle informazioni rivolte alle nuove matricole	comunicazione scadenze bandi e pagamenti	mantenimento target 2017
				introduzione e pubblicizzazione di nuove piattaforme per pagamenti on line	riduzione dei pagamenti tramite MAV	dopo verifica 2017
		ampliamento delle disponibilità abitative dell'Accommodation service	10%	redazione del progetto tecnico ed economico da presentare in Regione Lombardia attraverso il Comune di Bergamo per ottenere la disponibilità di 5 bilocali	presentazione alla Regione Lombardia del Progetto quotato entro febbraio 2017 e successiva predisposizione della Convenzione con Comune di Bergamo	messa a disposizione, tramite l'Accommodation Service, dei nuovi bilocali
gestione interventi manutentivi sulle unità abitative						

AREA STRATEGICA: SERVIZI ISTITUZIONALI E GENERALI

Realizzazione di nuovi spazi, adeguamento sedi e sicurezza	35%	attivazione del servizio bar/consumazione pasti nel nuovo edificio di via Pignolo/San Tomaso	10%	tempistica messa a disposizione del servizio	avvio gara entro febbraio	servizio a regime
		ampliamento sala ristorante di Dalmine	5%	definizione del progetto	definizione del progetto e indizione gara entro avvio a.a. 2017/2018	ampliamento completato
		riconversione ex Caserma Montelungo per realizzazione residenza universitaria e impianto sportivo	15%	collaborazione, di concerto con il CUS Bergamo, con il Progettista individuato dal Comune di Bergamo per la definizione degli spazi	partecipazione alla Segreteria tecnica	prosecuzione della collaborazione nelle fasi attuative e previsione del progetto gestionale
				partecipazione al IV bando L. 338/2000	presentazione candidatura entro i termini stabiliti dal bando secondo la documentazione tecnica disponibile	monitoraggio procedura di cofinanziamento
		rinnovo arredo sala studio di via Salvecchio	5%	tempistica realizzazione intervento	entro avvio a.a. 2017/18	/
Valutazione delle attività di Ateneo	10%	indagini di customer satisfaction svolta tra gli utenti del servizio ristorazione	3%	definizione modalità per indagini di customer satisfaction tra gli utenti del servizio ristorazione	riduzione tempi di attesa mensa Dalmine	valutazione positiva del servizio presso tutte le strutture
		attenzione al livello di soddisfazione degli studenti per servizio ristorazione	4%	questionari CINECA laureati	miglioramento livello soddisfazione raggiunto	miglioramento livello soddisfazione raggiunto
		attenzione al livello di soddisfazione degli studenti per servizio alloggi	3%	questionari CINECA laureati	miglioramento livello soddisfazione raggiunto	miglioramento livello soddisfazione raggiunto

Mantenimento standard operativo delle strutture	15%	ridefinizione del sistema di contribuzione studentesca in attuazione della legge di stabilità 2017 e delle tempistiche di produzione ISEE U.	15%	predisposizione di una proposta da sottoporre agli Organi	approvazione nuovo Regolamento entro 31 marzo	verifica del nuovo sistema di contribuzione
Trasparenza, integrità e anticorruzione	15%	attuazione di quanto previsto dal Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione	15%	centralizzazione funzione di acquisto di beni e servizi	individuazione procedure di valore superiore a € 40 mila e predisposizione dei documenti necessari per la centralizzazione delle gare	entrata a regime della Centrale Acquisti
				accesso al Casellario assistenza presso l'INPS ex DM 206/2014	definizione procedure per inserimento dati	messa a regime
				gestione delle procedure di competenza	rispetto delle misure di prevenzione previste nel Piano	rispetto delle misure di prevenzione previste nel Piano
TOTALE	100%	TOTALE	100%			

STRUTTURA: SERVIZI TECNICI PER LA DIDATTICA - responsabile dott. Francesco Lanorte

AREA STRATEGICA: SERVIZI ISTITUZIONALI E GENERALI

Obiettivi strategici	PESO OBIETTIVO STRATEGICO	Obiettivi operativi	PESO OBIETTIVO OPERATIVO	Indicatori	TARGET 2017	TARGET 2018-2019
Realizzazione di nuovi spazi, adeguamento sedi e sicurezza	45%	miglioramento sicurezza dei sistemi informatici per l'implementazione di un percorso di disaster recovery	10%	interventi sui sistemi di sicurezza	adeguamento sale server sedi di via dei Caniana e Dalmine	/
		messa in funzione nuova sede di via San Tomaso	5%	trasloco uffici	attivazione postazioni informatiche	/
		miglioramento dei sistemi di sorveglianza e sicurezza	10%	interventi di adeguamento impianti	adeguamento impianti sede di via dei Caniana	/
		recupero chiostro minore nel complesso di sant'Agostino	10%	visite periodiche ed interazioni con progettisti per soluzione problematiche varie	approvazione progetto esecutivo	avvio lavori
		recupero ex cabina primaria Enel a Dalmine	10%	sopralluoghi ed interazioni con progettisti per soluzione problematiche varie	approvazione progetto esecutivo	avvio lavori
Mantenimento standard operativo delle strutture	30%	miglioramento del servizio di assistenza e manutenzione impianti audiovisivi di Ateneo	15%	individuazione della ditta esterna tramite gara	entro settembre	/
				organizzazione del servizio a seguito dell'individuazione della ditta esterna	entro dicembre	/
		miglioramento delle prestazioni della aule informatiche	10%	sostituzione dei "dischi" delle postazioni informatiche (PC)	tutte le postazioni di tutte le aule informatiche	/
		ridefinizione del sistema di contribuzione studentesca in attuazione della legge di stabilità 2017	5%	predisposizione di una proposta da sottoporre agli Organi	entro marzo	monitoraggio a verifica andamento della contribuzione studentesca per proposta eventuali modifiche
Sviluppo della digitalizzazione e informatizzazione dei servizi di Ateneo	15%	gestione informatizzata degli spazi e calendari delle attività didattiche	10%	messa in funzione del nuovo applicativo	operatività per gestione orari e esami dal 30 settembre	operatività per gestione sessioni di laurea anno 2018
		realizzazione di un sistema di rappresentazione dei dati riferiti al processo formativo	5%	definizione di un "cruscotto della didattica"	avvio procedura entro 30/04/2017 completa di definizione accessi soggetti autorizzati	estensione utilizzo della procedura ad ulteriori soggetti autorizzati
Trasparenza, integrità e anticorruzione	10%	attuazione di quanto previsto dal Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione	10%	centralizzazione funzione di acquisto di beni e servizi	individuazione procedure di valore superiore a € 40 mila e predisposizione dei documenti necessari per la centralizzazione delle gare	entrata a regime della Centrale Acquisti
				gestione delle procedure di competenza	rispetto delle misure di prevenzione previste nel Piano	rispetto delle misure di prevenzione previste nel Piano
TOTALE	100%	TOTALE	100%			

supporto tecnico al CENTRO PER LE TECNOLOGIE DIDATTICHE
STRUTTURA INTERNA SERVIZI TECNICI PER LA DIDATTICA - responsabile dott. Giuseppe Cattaneo

AREA STRATEGICA: SERVIZI ISTITUZIONALI E GENERALI

Obiettivi strategici	PESO OBIETTIVO STRATEGICO	Obiettivi operativi	PESO OBIETTIVO OPERATIVO	Indicatori	TARGET 2017	TARGET 2018-2019
Sviluppo della digitalizzazione e informatizzazione dei servizi di Ateneo	100%	rilascio e successiva messa in linea del portale istituzionale in lingua italiana	25%	tempistica rilascio nuovo sito per la parte tecnica di competenza	realizzazione di nuovo "portale e-learning" nel sito di Ateneo - integrazione con nuove piattaforme gestionali adottati degli uffici	valutazioni con i prorettori delegati circa i contenuti dei siti web dei Centri di Ateneo
		rilascio e successiva messa in linea del portale in lingua inglese (UniBg International)	5%	tempistica rilascio nuovo sito in lingua inglese per la parte tecnica di competenza	interazione con i prorettori delegati per la definizione di nuovi contenuti	/
		rilascio e prime attivazioni "siti federati" Dipartimenti, Centri di Ateneo e Corsi di studio da erogare sulla medesima infrastruttura del sito	15%	tempistica messa in linea	disponibilità di prototipo sito dipartimentale	entrata in produzione siti dei Dipartimenti
		realizzazione dell'area riservata del portale istituzionale	40%	studio di fattibilità e rilascio area riservata del nuovo portale per la parte tecnica di competenza	realizzazione del progetto operativo	entrata in produzione
		miglioramento servizi e-learning e test informatizzati	15%	entrata in produzione Moodle 3 e Perception 5	installazione, personalizzazione ed entrata in produzione	formazione degli autori
TOTALE	100%	TOTALE	100%			

STRUTTURA: SERVIZIO RICERCA E TRASFERIMENTO TECNOLOGICO - reponsabile dott.ssa Morena Garimberti

AREA STRATEGICA: RICERCA

Obiettivi strategici	PESO OBIETTIVO STRATEGICO	Obiettivi operativi	PESO OBIETTIVO OPERATIVO	Indicatori	TARGET 2017	TARGET 2018-2019
Sviluppo dell'attività di ricerca	45%	supporto amministrativo nella fase di presentazione dei progetti sulla base dei diversi bandi nazionali e internazionali	20%	numero di progetti presentati su bandi competitivi internazionali	> 30 progetti	> 35 progetti
				numero di progetti presentati su bandi competitivi nazionali	> 20 progetti	> 20 progetti
		rendicontazione dei progetti di ricerca	20%	rendicontazioni intermedie e finali dei progetti nazionali ed internazionali	~30 - entro i termini previsti da ciascun progetto	entro i termini previsti da ciascun progetto
		coordinamento delle azioni previste nell'ambito del progetto StaRS	5%	numero assegni di ricerca	26 (biennali)	mantenimento target 2017
numero di visiting professor	> 30			mantenimento target 2017		

AREA STRATEGICA: TERZA MISSIONE

Sviluppo attività di terza missione	35%	definizione linee strategiche attività di terza missione	15%	redazione Piano strategico di Ateneo	entro giugno 2017	aggiornamento Piano strategico
		avvio attività centro "China-Italy Technology Transfer Center (CITTC)"	10%	definizione del piano di azione	entro giugno 2017	aggiornamento Piano d'azione
		avvio attività Fondazione "University For Innovation"	10%	definizione del piano di azione	entro giugno 2017	aggiornamento Piano d'azione

AREA STRATEGICA: SERVIZI ISTITUZIONALI E GENERALI

Valutazione delle attività di Ateneo	15%	coordinamento delle azioni necessarie alla rilevazione della scheda "SUA-RD"	10%	redazione scheda "SUA-RD"	entro termini fissati da ANVUR	entro termini fissati da ANVUR
		supporto per la valutazione interna finalizzata alla distribuzione dei Fondi di ricerca di Ateneo	5%	produzione ed elaborazione dei dati	presentazione proposta entro settembre	presentazione proposta entro settembre
Trasparenza, integrità e anticorruzione	5%	analisi ed individuazione di eventuali processi a rischio di corruzione	5%	proposta di aggiornamento misure previste nel PTPCT	trasmissione al RPC entro dicembre dell'eventuale aggiornamento	trasmissione al RPC entro dicembre dell'eventuale aggiornamento
TOTALE	100%	TOTALE	100%			

STRUTTURA: SERVIZIO STUDENTI - responsabile dott.ssa Silvia Perrucchini

AREA STRATEGICA: ISTRUZIONE UNIVERSITARIA

Obiettivi strategici	PESO OBIETTIVO STRATEGICO	Obiettivi operativi	PESO OBIETTIVO OPERATIVO	Indicatori	TARGET 2017	TARGET 2018-2019
Miglioramento qualità servizi agli studenti	40%	definizione di piano informativo per favorire le immatricolazioni con riferimento alle informazioni di competenza del Servizio studenti	40%	attuazione sportello informativo di accoglienza di immatricolati	da luglio a ottobre	mantenimento target 2017
				attivazione help desk telefonico per le immatricolazioni	da luglio a ottobre (a seguire in misura ridotta fino a dicembre)	mantenimento target 2017
				comunicazione attraverso mail ed i canali social delle informazioni rivolte alle nuove matricole	- revisione e aggiornamento pagine sito web destinate alle future matricole; - segnalazione dei contenuti ai social media manager entro il giorno 30 del mese precedente; - invio mail in prossimità della scadenza (es. informativa prima dell'inizio delle lezioni, compilazione piano di studio)	mantenimento target 2017
Internazionalizzazione dei corsi di studio	15%	potenziamento servizi dedicati agli studenti stranieri (in collaborazione con l'ufficio Orientamento e programmi internazionali e il Diritto allo studio e Servizi tecnici per la didattica)	15%	sportello per stranieri: numero di addetti per area (polo umanistico, economico-giuridico ed ingegneria)	3 addetti per la sede di Bergamo in grado di soddisfare le richieste degli studenti senza distinzione di dipartimento di afferenza (polo umanistico, economico-giuridico) e 2 addetti per la sede di Dalmine (ingegneria)	mantenimento target 2017
				numero di ore per colloqui destinati agli studenti stranieri per l'immatricolazione	>300	mantenimento target 2017

AREA STRATEGICA: SERVIZI ISTITUZIONALI E GENERALI

Sviluppo della digitalizzazione e informatizzazione dei servizi di Ateneo	15%	gestione informatizzata degli spazi e calendari delle attività didattiche	15%	messa in funzione del nuovo applicativo	operatività per gestione orari lezioni ed esami entro settembre	operatività per gestione sessioni di laurea anno 2018
Valutazione delle attività dell'Ateneo	10%	attenzione al livello di soddisfazione degli studenti per servizi di segreteria studenti	10%	grado di soddisfazione rilevato con questionario ad hoc	almeno 70% di risposte positive	mantenimento target 2017
				questionari CINECA laureati	miglioramento livello soddisfazione 2016	mantenimento target 2017
Mantenimento standard operativo delle strutture	5%	ridefinizione del sistema di contribuzione studentesca in attuazione della legge di stabilità 2017	5%	predisposizione di una proposta da sottoporre agli Organi	entro marzo 2017	monitoraggio a verifica andamento della contribuzione studentesca per proposta eventuali modifiche
Trasparenza, integrità e anticorruzione	15%	attuazione di quanto previsto dal Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione	15%	tempestività acquisizione verbali esiti esami di profitto come previsto dal PTPC 2016/2018	creazione di un sistema automatico per l'invio dei solleciti ai docenti inadempienti	a regime
				revisione procedura di compilazione telematica dei piani di studio	rilascio nuova procedura entro ottobre	a regime
				definizione accordi (nell'ambito della cooperazione applicativa) con gli altri Atenei/Pa per scambio dati ai fini della verifica delle autocertificazioni prodotte	avvio cooperazione applicativa	a regime
				gestione delle procedure di competenza	rispetto delle misure di prevenzione previste nel Piano	rispetto delle misure di prevenzione previste nel Piano
TOTALE	100%	TOTALE	100%			

STRUTTURA: ORIENTAMENTO E PROGRAMMI INTERNAZIONALI - responsabilità dott.ssa Elena Gotti

AREA STRATEGICA: ISTRUZIONE UNIVERSITARIA

Obiettivi strategici	PESO OBIETTIVO STRATEGICO	Obiettivi operativi	PESO OBIETTIVO OPERATIVO	Indicatori	TARGET 2017	TARGET 2018-2019
Miglioramento qualità servizi agli studenti	30%	definizione di piano informativo per favorire le immatricolazioni - coordinamento del progetto e predisposizione dei contenuti di specifica competenza	25%	attuazione sportello informativo di accoglienza di immatricolati	da luglio a ottobre	mantenimento target 2017
				attivazione help desk telefonico per le immatricolazioni	da luglio a ottobre (a seguire in misura ridotta fino a dicembre)	mantenimento target 2017
				- comunicazione attraverso il sito e i canali social delle informazioni rivolte alle nuove matricole - revisione grafica di tutti i materiali esistenti, con particolare attenzione a quelli in lingua inglese	- revisione delle pagine del sito dedicate all'orientamento in ingresso; - segnalazione dei contenuti al social media manager entro il giorno 30 del mese precedente; - revisione delle seguenti brochure: University Booklet, Guida ai programmi internazionali	mantenimento target 2017
		sostegno agli studenti disabili e con DSA	5%	numero studenti disabili e con DSA a cui sono forniti ausili necessari/numero totale studenti disabili e con DSA che fanno richiesta di ausili	100% degli studenti richiedenti ausili	mantenimento target 2017
Attrattività dell'Ateneo relativamente agli studenti	20%	sviluppo attività di Orientamento in ingresso	10%	nuove modalità di coinvolgimento e orientamento degli studenti delle scuole secondarie superiori	- Open day Classi 4° partecipazione di almeno 100 studenti; - Summer School: partecipazione di almeno 20 studenti di cui almeno 8 da province diverse da Bergamo; - pubblicazioni su almeno 2 giornali differenti; - attuazione di almeno 5 progetti di alternanza con altrettanti istituti	mantenimento target 2017
		aumento delle azioni a favore dell'occupazione e occupabilità dei laureati: - attuazione del Piano Garanzia Giovani per l'inserimento nel mondo del lavoro dei laureati e del progetto FlxO YEI; - ampliamento dei servizi alle imprese	10%	- numero laureati che accede al servizio - numero di aziende coinvolte in progetti di partnership	- > 100 - > 35	mantenimento target 2017
Internazionalizzazione dei corsi di studio	15%	conseguimento obiettivi previsti dalla programmazione triennale 2016/2018	5%	numero di tirocini e stage internazionali effettivamente svolti	≥ 90	mantenimento target 2017
				potenziamento offerta formativa corsi internazionali	1 nuovo corso di laurea a.a. 2017/2018	1 nuovo corso di laurea a.a. 2018/2019
		promozione opportunità di mobilità di studenti all'estero	10%	- numero studenti in mobilità in uscita (Erasmus + per studio e Traineeship); - reperimento nuove aziende ospitanti per tirocini all'estero	- ≥ 300 - almeno 5	- ≥ 320 - almeno 5
AREA STRATEGICA: SERVIZI ISTITUZIONALI E GENERALI						
Efficacia delle iniziative di comunicazione dell'Ateneo	10%	riorganizzazione attività di comunicazione dell'Ateneo	10%	definizione progetto di fattibilità e delle relative fasi attuative	definizione progetto di fattibilità e delle relative fasi attuative	attuazione progetto

Obiettivi strategici	PESO OBIETTIVO STRATEGICO	Obiettivi operativi	PESO OBIETTIVO OPERATIVO	Indicatori	TARGET 2017	TARGET 2018-2019
Valutazione delle attività dell'Ateneo	15%	attenzione al livello di soddisfazione degli studenti che hanno partecipato a stage e tirocini per supporto fornito dall'Ateneo	10%	rilevazioni customer satisfaction Ufficio Tirocini , Ufficio Placement (scala con valori da 1 a 4)	> 3,5	> 3,5
		attenzione al livello di soddisfazione degli studenti per orientamento allo studio e/o lavoro o che si sono rivolti allo sportello orientamento e accoglienza matricole (SOAM)		rilevazioni customer satisfaction Ufficio Orientamento (presentazione offerta formativa, counseling di gruppo, counseling individuale, valutazione operatori dello sportello - scala con valori da 1 a 4)	> 3,5	> 3,5
		attenzione al livello di soddisfazione degli studenti per supporto fornito dal servizio dell'Ateneo durante soggiorno all'estero		questionari CINECA laureati	miglioramento livello soddisfazione raggiunto	miglioramento livello soddisfazione raggiunto
		attenzione al livello di soddisfazione degli studenti in mobilità in uscita		questionario ad hoc	punteggio almeno 3,5 (scala da 1 a 5) Nuovo questionario Agenzia	punteggio almeno 3,5 (scala da 1 a 5) Nuovo questionario Agenzia
		attenzione al livello di soddisfazione degli studenti in mobilità in entrata		questionario ad hoc	punteggio almeno 4 (scala da 1 a 5)	punteggio almeno 4 (scala da 1 a 5)
		certificazione di qualità UNI EN ISO 9001:2008 - orientamento e mobilità in entrata e uscita	5%	elaborazione del rapporto di certificazione	conferma della certificazione	conferma della certificazione
Trasparenza, integrità e anticorruzione	10%	attuazione di quanto previsto dal Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione	10%	centralizzazione funzione di acquisto di beni e servizi	individuazione procedure di gara superiori a € 40 mila	entrata a regime della Centrale Acquisti
					analisi degli acquisti al di sotto di € 40 mila	
				gestione delle procedure di competenza	rispetto delle misure di prevenzione previste nel Piano	rispetto delle misure di prevenzione previste nel Piano
TOTALE	100%	TOTALE	100%			

STRUTTURA: SERVIZIO PROGRAMMAZIONE DIDATTICA E FORMAZIONE POST LAUREA - responsabile dott.ssa Maria Fernanda Croce

AREA STRATEGICA: ISTRUZIONE UNIVERSITARIA

Obiettivi strategici	PESO OBIETTIVO STRATEGICO	Obiettivi operativi	PESO OBIETTIVO OPERATIVO	Indicatori	TARGET 2017	TARGET 2018-2019
Sviluppo offerta formativa e gestione attività didattica	60%	coordinamento delle azioni per la predisposizione del Piano strategico di Ateneo	5%	presentazione agli Organi del Piano strategico	entro febbraio	/
		programmazione didattica	15%	definizione regolamento criteri di programmazione	entro febbraio	/
				elaborazione proposta programmazione didattica da presentare agli Organi	entro maggio	entro maggio
		conseguimento obiettivi previsti dalla programmazione triennale 2016-2018	10%	potenziamento offerta formativa corsi di laurea internazionali	1 nuovo corso di laurea a.a. 2017/2018	1 nuovo corso di laurea a.a. 2018/2019
				monitoraggio andamento progetti programmazione triennale	presentazione report a fine 2017	presentazione report a fine 2018
		attivazione corso per insegnanti di sostegno	5%	rispetto procedura prevista da MIUR e dall'apposito bando	avvio del corso secondo le scadenze fissate	/
		nuova programmazione dottorati di ricerca	15%	predisposizione della proposta da sottoporre agli organi	trasmissione all'ANVUR per accreditamento alla scadenza fissata	/
nuova programmazione formazione post-laurea	10%	elaborazione del piano della formazione post-laurea da sottoporre all'approvazione degli Organi	presentazione proposta di delibera entro maggio 2017	presentazione proposta di delibera entro maggio		

AREA STRATEGICA: SERVIZI ISTITUZIONALI E GENERALI

Valutazione delle attività dell'Ateneo	35%	assicurazione della qualità della didattica	25%	numero di Corsi di Studio sottoposti alla sperimentazione delle procedure di accreditamento periodico in vista della visita della CEV	almeno 5 Corsi	almeno 5 Corsi per ciascun anno
				rilevazione risultati indicatori di qualità previsti dal programma TQP	rilevazione dei dati da presentare agli Organi	rilevazione dei dati da presentare agli Organi
		attenzione al livello di soddisfazione degli studenti che hanno partecipato a Master e Corsi di Perfezionamento per il servizio offerto dall'Ufficio	5%	questionario somministrato per certificazione di qualità	valore max 5.0 valore obiettivo > 3.5	valore max 5.0 valore obiettivo > 3.5
		certificazione di qualità UNI EN ISO 9001:2008 - post laurea	5%	elaborazione del rapporto di certificazione	conferma della certificazione	conferma della certificazione
Trasparenza, integrità e anticorruzione	5%	attuazione di quanto previsto dal Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione	5%	gestione delle procedure di competenza	rispetto delle misure di prevenzione previste nel Piano	rispetto delle misure di prevenzione previste nel Piano
TOTALE	100%	TOTALE	100%			

STRUTTURA: RETTORATO - responsabile dott.ssa Claudia Licini

AREA STRATEGICA: SERVIZI ISTITUZIONALI E GENERALI

Obiettivi strategici	PESO OBIETTIVO STRATEGICO	Obiettivi operativi	PESO OBIETTIVO OPERATIVO	Indicatori	TARGET 2017	TARGET 2018-2019
Efficacia delle iniziative di comunicazione dell'Ateneo	40%	riorganizzazione attività di comunicazione dell'Ateneo	30%	definizione progetto di fattibilità e delle relative fasi attuative	definizione progetto di fattibilità e delle relative fasi attuative	attuazione progetto
		definizione grafica, contenuti e navigabilità del portale di Ateneo	10%	rilascio nuovo portale	entro settembre	/
Mantenimento standard operativo delle strutture	50%	gestione e supporto nell'organizzazione di eventi istituzionali	50%	inaugurazione anno accademico ed altri eventi definiti dal Rettore	organizzazione delle attività finalizzate al regolare svolgimento dell'evento	organizzazione delle attività finalizzate al regolare svolgimento dell'evento
Trasparenza, integrità e anticorruzione	10%	attuazione di quanto previsto dal Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione	10%	centralizzazione funzione di acquisto di beni e servizi	individuazione procedure di gara superiori a € 40 mila	entrata a regime della Centrale Acquisti
					analisi degli acquisti al di sotto di € 40 mila	
				gestione delle procedure di competenza	rispetto delle misure di prevenzione previste nel Piano	rispetto delle misure di prevenzione previste nel Piano
TOTALE	100%	TOTALE	100%			



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI BERGAMO

PIANO PER LA PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE

E DELLA TRASPARENZA

TRIENNIO 2017-2019

SOMMARIO

PREMESSA.....	3
1. IL CONTESTO ESTERNO.....	3
2. IL CONTESTO INTERNO.....	4
2.1. LA STRATEGIA DELL'ATENEO _____	9
3. SOGGETTI E RUOLI DELLA STRATEGIA DI PREVENZIONE	15
4. AREE DI RISCHIO E MISURE DI PREVENZIONE.....	17
5. TRATTAMENTO DEL RISCHIO E RELATIVE MISURE	32
5.1. INFORMATIZZAZIONE DEI PROCESSI E RELATIVA TRACCIABILITA' _____	32
5.2. LA ROTAZIONE DEGLI INCARICHI DIRIGENZIALI E DI RESPONSABILITÀ_____	33
5.3. CODICE DI COMPORTAMENTO E CONFLITTO DI INTERESSI _____	34
5.4. FORMAZIONE _____	34
5.5. PATTI DI INTEGRITÀ_____	35
5.6. TUTELA DEL WHISTLEBLOWER _____	35
6. TRASPARENZA	35
6.1. OBIETTIVI STRATEGICI _____	36
6.2. ACCESSO CIVICO _____	37
6.3. PUBBLICAZIONE DEI DATI NELLA SEZIONE DEL SITO "AMMINISTRAZIONE TRASPARENTE" ____	38

PREMESSA

A seguito dell'approvazione della Legge 6.11.2012, n. 190 "Disposizioni per la prevenzione e la repressione della corruzione e dell'illegalità nella pubblica amministrazione", l'Università degli Studi di Bergamo, con deliberazione del Consiglio di Amministrazione del 26.3.2013, ha approvato per la prima volta il proprio Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione 2013-2015.

Successivamente, con deliberazione del Consiglio di Amministrazione del 5.2.2014, è stato approvato il Piano per il triennio 2014-2016, riformulato secondo i contenuti del PNA approvato con delibera della CIVIT n. 72 dell'11.9.2013.

Il presente Piano rappresenta la revisione di quello riferito al triennio 2016-2018, approvato con deliberazione del Consiglio di Amministrazione del 2.2.2016 e tiene conto dei provvedimenti normativi intervenuti nel corso del 2016 e dei documenti approvati da ANVUR e ANAC come di seguito riportati:

- Linee guida per la gestione integrata del ciclo della performance delle Università statali italiane approvate da ANVUR nel luglio 2015.
- Aggiornamento 2015 del Piano nazionale anticorruzione approvato da ANAC con Determina n. 12 del 28.10.2015.
- Piano nazionale anticorruzione 2016 approvato da ANAC con delibera n.831 del 3.8. 2016.
- D.Lgs. 97/2016 che ha introdotto modifiche alla legge 190/2012 (prevenzione della corruzione) ed al D.Lgs. 33/2013 (trasparenza)
- D.Lgs. 50/2016 di approvazione del nuovo codice dei contratti pubblici
- D.Lgs. 175/2016 in materia di società a partecipazione pubblica.

In particolare il D.Lgs. 97/2016 è intervenuto, con abrogazioni o integrazioni, su diversi obblighi di trasparenza e ha introdotto il nuovo istituto dell'accesso civico generalizzato a tutti gli atti, documenti e informazioni detenuti dalle pubbliche amministrazioni. La nuova disciplina vuole inoltre richiamare l'attenzione sulla stretta relazione intercorrente tra le politiche di trasparenza, di prevenzione della corruzione e di performance delle strutture operative dell'amministrazione. Per tale ragione, il presente documento contiene sia il Piano di prevenzione della corruzione sia il Programma per la trasparenza ed è integrato con il Piano della Performance.

1. IL CONTESTO ESTERNO

La realtà economica e produttiva bergamasca è caratterizzata da una significativa presenza del settore manifatturiero, che tuttora permane nonostante si sia registrata, negli ultimi anni, una tendenza all'aumento del settore terziario.

Come risulta dalla recente ricerca promossa da Confindustria Bergamo e presentata nel mese di marzo 2015, l'industria manifatturiera occupa a Bergamo oltre 150 mila persone e produce un valore aggiunto vicino ai 10 miliardi di Euro: un valore che colloca questo sistema produttivo al secondo posto fra le province italiane ed europee.

Il fatturato estero dell'industria manifatturiera bergamasca vale quasi 15 miliardi di Euro (2014) ed è cresciuto di quasi 6 punti negli ultimi 12 anni. La bilancia commerciale ha contribuito per il 17,5% al PIL provinciale.

Nella competizione internazionale sono in prima fila le grandi imprese e diverse centinaia di medie imprese specializzate, ma a fare la differenza sono le filiere produttive, spesso costituite da piccole imprese con un profondo legame con il territorio e le comunità.

L'apertura dell'economia ha generato a Bergamo un diffuso fenomeno di internazionalizzazione. Gli investimenti diretti esteri delle industrie bergamasche sono più che consistenti – con unità produttive in 70 Paesi, dagli Usa, alla Germania a Brasile e Cina - così come la presenza di imprese straniere, che danno lavoro nella provincia a 14 mila persone. Un fenomeno che ha accompagnato l'economia bergamasca fin dalla prima rivoluzione industriale.

Su questa performance hanno inciso molti fattori: l'imprenditorialità, la capacità di fornire servizi al cliente, l'affidabilità e la qualità delle produzioni e, naturalmente, l'innovazione sia dei prodotti che dei processi che

attraversa tutti i settori, accompagnata dalla capacità di cogliere le sfide del futuro legate alle nuove tecnologie, alla cultura, alla green economy.

La competitività delle esportazioni bergamasche a livello internazionale è soggetta a una duplice concorrenza di produttori: quelli di più antica industrializzazione (Germania, Francia) e quelli emergenti, in cui il costo del lavoro è molto basso. La possibile risposta delle imprese bergamasche per aumentare la competitività è rappresentata dallo sviluppo di fattori di competitività diversi dal prezzo, cercando un mix di innovazioni di processo e di strategie volte a creare valore aggiunto.

Per poter innovare il sistema produttivo e poter mantenere adeguati livelli competitivi è fondamentale l'investimento nelle risorse umane e nello sviluppo delle loro competenze, l'innovazione tecnologica dei processi e dei prodotti e l'attivazione di network imprenditoriali.

Per quanto riguarda il primo fattore, le imprese manifatturiere bergamasche hanno la necessità di reperire personale qualificato, soprattutto per le professioni di tipo tecnico e specialistico.

In tale contesto si inserisce l'azione dell'Università, finalizzata sia alla formazione di risorse umane potenzialmente collocabili nella struttura produttiva del territorio, sia all'implementazione dell'attività di ricerca di base, ma anche applicata, volta a favorire l'innovazione.

Accanto all'industria, un ruolo centrale è svolto dall'edilizia che vanta radici profonde: le Ditte operanti nell'edilizia erano 19.748 nel 2006 e si assestano intorno alle 18 mila unità nel 2014.

In un contesto sviluppato e ricco come quello bergamasco e lombardo il rischio della presenza di organizzazioni criminali è senz'altro da considerare.

Anche la presenza sul territorio di stranieri in condizione di marginalità potrebbe prestare il fianco ad utilizzi impropri ed illegali di manodopera capaci anche di incidere sul normale funzionamento della concorrenza.

Non risulta comunque un radicamento delle organizzazioni criminali come in altre aree del Paese; esistono però degli episodi che devono essere considerati nell'ambito dell'azione amministrativa.

A tal proposito si rinvia al contenuto dei seguenti documenti:

- "Mafie e criminalità organizzata in provincia di Bergamo", aggiornato al 31.12.2015, a cura dell'Osservatorio sulle mafie in bergamasca del Coordinamento provinciale di Bergamo.
- "Le organizzazioni criminali in Provincia di Bergamo: un modello pluralista" a cura della CGIL, con particolare riferimento al settore dell'edilizia.

2. IL CONTESTO INTERNO

Di seguito si dà conto delle responsabilità, dell'organizzazione interna, delle attività e strategie dell'Università degli Studi di Bergamo.

Organi di indirizzo

Al Rettore è attribuita la rappresentanza legale dell'Università. Spettano al Rettore le funzioni di indirizzo, di iniziativa e di coordinamento delle attività scientifiche e didattiche. Il Rettore è responsabile del perseguimento delle finalità dell'Università, da realizzarsi secondo criteri di qualità e nel rispetto dei principi di efficacia, efficienza, trasparenza e promozione del merito.

Il Consiglio di Amministrazione svolge funzioni di indirizzo strategico, di approvazione della programmazione finanziaria annuale, pluriennale e del personale, nonché di vigilanza sulla sostenibilità finanziaria delle attività dell'Ateneo.

Il Senato Accademico esercita tutte le funzioni relative alla programmazione e al coordinamento delle attività didattiche e di ricerca dell'Ateneo.

Organi di amministrazione e gestione

Al Direttore Generale è attribuita, sulla base degli indirizzi forniti dal Consiglio di Amministrazione, la complessiva gestione e organizzazione dei servizi, delle risorse strumentali e del personale amministrativo e tecnico dell'Ateneo.

Il Collegio dei Revisori dei Conti è l'organo cui spetta il controllo sulla regolarità della gestione amministrativa e contabile dell'Ateneo.

Al Nucleo di Valutazione di Ateneo compete la valutazione interna delle attività didattiche e di ricerca, degli interventi di sostegno al diritto allo studio e della gestione amministrativa, attraverso la verifica della

produttività della didattica e della ricerca, del corretto utilizzo delle risorse pubbliche, nonché del buon andamento dell'azione amministrativa.

Organizzazione dell'attività didattica e di ricerca

L'Università è articolata in tre poli:

- il polo umanistico dislocato su più sedi di Bergamo Alta, comprende i Dipartimenti di Scienze Umane e Sociali, di Lingue, Letterature e Culture straniere e di Lettere, Filosofia, Comunicazione;
- il polo economico-giuridico situato in Bergamo Bassa, comprende i Dipartimenti di Giurisprudenza e di Scienze Aziendali, Economiche e Metodi Quantitativi;
- il polo ingegneristico si trova nel Comune di Dalmine, a pochi chilometri dalla città di Bergamo, comprende i Dipartimenti di Ingegneria e Scienze Applicate e di Ingegneria Gestionale, dell'Informazione e della Produzione.

Gli assetti organizzativi e gestionali dell'Ateneo sono così articolati:

- Dipartimenti: sono le strutture in cui si valorizzano e si coordinano le risorse umane per le attività di didattica e di ricerca;
- Centri di Ateneo che svolgono:
 - attività di ricerca in aree trasversali ai Dipartimenti;
 - supporto alla didattica per l'apprendimento linguistico e l'e-learning;
 - attività post laurea, compresi i dottorati di ricerca.

I Dipartimenti attivi all'1.1.2017 sono:

- Giurisprudenza;
- Ingegneria e Scienze Applicate;
- Ingegneria Gestionale, dell'Informazione e della Produzione;
- Lettere, Filosofia, Comunicazione;
- Lingue, Letterature e Culture straniere;
- Scienze Aziendali, Economiche e Metodi Quantitativi;
- Scienze Umane e Sociali.

I Centri di Ateneo attivi all'1.1.2017 sono:

- Centro per la Qualità dell'Insegnamento e dell'Apprendimento;
- Centro Studi sul Territorio "Lelio Pagani";
- Centro per la Gestione dell'Innovazione e del Trasferimento Tecnologico;
- Centro per la nuova imprenditorialità giovanile e familiare;
- Centro Cisalpino Institute for Comparative Studies in Europe (CCSE);
- Human Factors and Technology in Healthcare (HTH);
- Centro Arti Visive;
- Centro Competenza Lingue;
- Centro per le tecnologie didattiche e la comunicazione;
- Centro SDM School of Management;
- Laboratori di Ingegneria;
- Centro sulle dinamiche economiche, sociali e della cooperazione.

Le scuole presenti all'1.1.2017 sono:

- Scuola di Alta Formazione Dottorale;
- Scuola di Ingegneria.

La struttura amministrativa e organizzativa

La struttura organizzativa dell'Ateneo è articolata in Servizi, Uffici di Staff e Presidi di Dipartimento. Ciascun Servizio può essere articolato in più unità organizzative.

La gestione delle risorse finalizzata al raggiungimento degli obiettivi programmati è affidata alla responsabilità delle seguenti Strutture organizzative:

- a) Centri autonomi di gestione;
- b) Centri di responsabilità.

I Centri autonomi di gestione sono i Dipartimenti ed i Centri o Scuole di Ateneo o Interateneo, dotati di autonomia gestionale e amministrativa.

I Centri di responsabilità corrispondono alle Unità organizzative complesse (Servizi) e Uffici di staff, con autonomia nella gestione delle risorse assegnate nel budget di gestione.

L'Università detiene una partecipazione azionaria totalitaria di una Società, Ateneo Bergamo S.p.A., che gestisce servizi strumentali riguardanti la gestione degli immobili e dei servizi informatici. La struttura individuata come "Ateneo Servizi Strumentali" è inserita nell'organigramma dell'Ateneo, in posizione di staff al Direttore Generale che definisce gli obiettivi e ne monitora il conseguimento. Anche a tale struttura vengono assegnati obiettivi nell'ambito del Piano della performance.

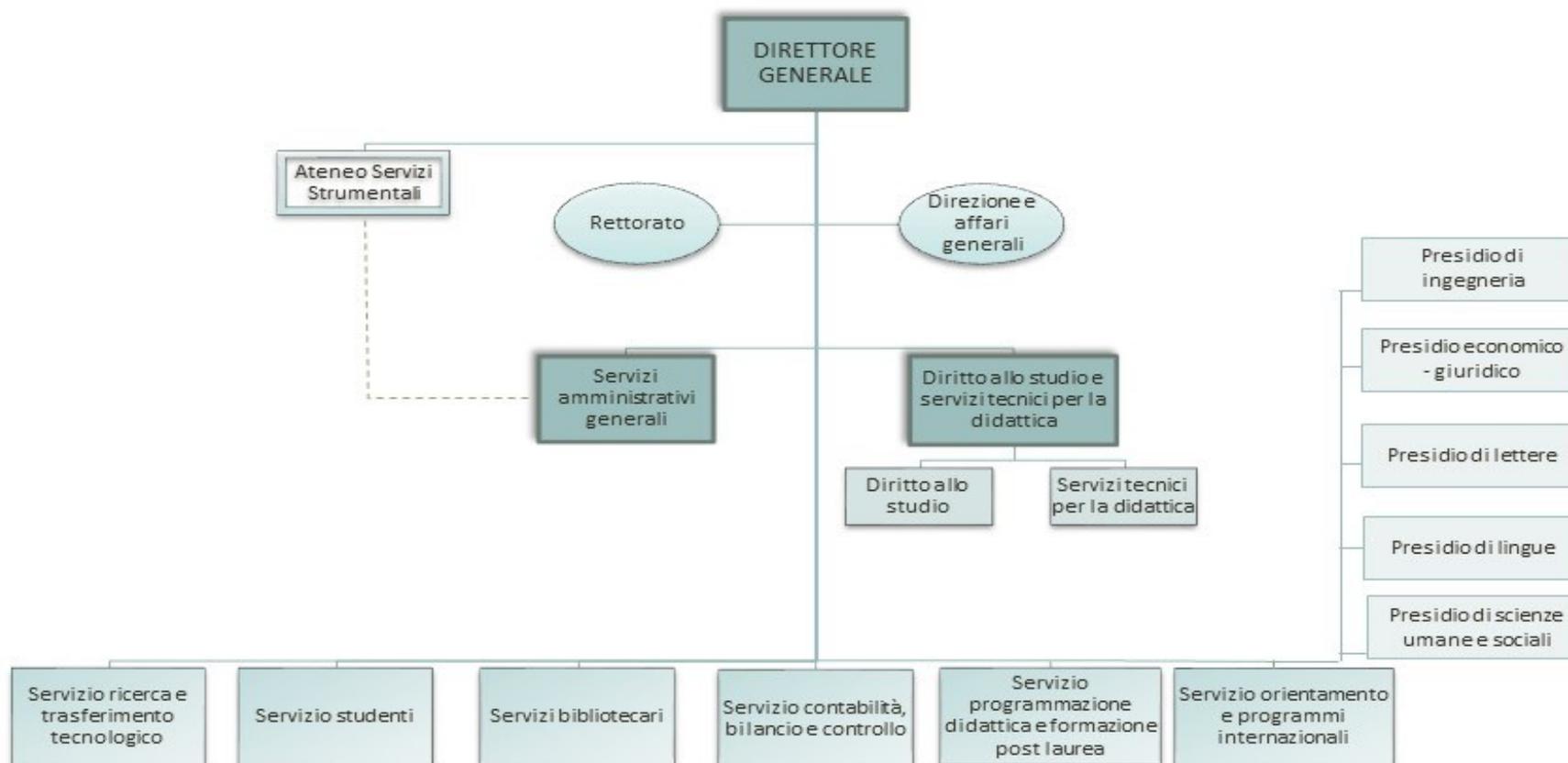
La Società, che conta 14 dipendenti, ha adottato il modello di organizzazione, gestione e controllo ai sensi del D.Lgs. 231/2001 ma anche il Piano triennale di prevenzione della corruzione e programma per la trasparenza e l'integrità, così come previsto dalla determinazione A.N.AC. n. 8 del 17.6.2015.

È stata altresì attivata la Sezione del sito denominata "Società trasparente" con la pubblicazione dei dati e delle informazioni richieste dal D.Lgs. 33/2013.

Al sito della Società è possibile accedere dalla home page del sito dell'Università.

La struttura organizzativa è rappresentata nell'organigramma riportato alla pagina seguente, con l'indicazione delle macro attività di ciascuna struttura amministrativa e dei relativi responsabili.

Organigramma struttura amministrativa dell'Università degli Studi di Bergamo



Il personale

Nella tabella che segue è riportato il dato riguardante la consistenza del personale dipendente ed il relativo andamento nell'ultimo triennio:

Personale Unibg	2014	2015	2016
Docenti e ricercatori	324	318	317
Tecnici e amministrativi	212	216	220
Collab. esperti linguistici	11	11	11

La normativa interna

Oltre allo Statuto, che è la carta fondamentale dell'Ateneo, sono stati adottati i seguenti Codici:

- Codice etico, emanato con D.R. prot. n. 14405/I/003 del 19.7.2011;
- Codice di comportamento dei dipendenti dell'Università degli Studi di Bergamo, adottato con deliberazione del Consiglio di Amministrazione del 5.2.2014;
- Carta dei diritti e dei doveri degli studenti, emanata con D.R. Rep. n. 161 del 19.3.2015;
- Policy di Ateneo sull'accesso aperto alla letteratura scientifica, emanato con D.R. Rep. n. 391 del 18.7.2014.

Sono vigenti inoltre molti Regolamenti interni che disciplinano le diverse aree di attività che vengono svolte dall'Ateneo e che riguardano processi e provvedimenti amministrativi, ma anche inerenti la formazione e la ricerca. Tali Regolamenti sono consultabili sul sito dell'Ateneo all'indirizzo:

<http://www.unibg.it/ateneo/normativa>.

Il Contenzioso di Ateneo

Di seguito si dà conto del Contenzioso in atto nell'Ateneo, distinto per materia:

- Personale** Si tratta di un Contenzioso che riguarda il trattamento economico degli ex Lettori di madrelingua e che ha interessato ed interessa diversi Atenei italiani.
- Studenti:** Due ricorsi al Tar per l'ammissione a Corsi di TFA nei confronti del Miur e dell'Università.
Un ricorso al TAR per l'ammissione ad un Corso di dottorato di ricerca.
- Selezioni:** Ricorso al TAR per l'ammissione alla selezione per un posto di ricercatore a tempo determinato.
Ricorso al TAR per l'assegnazione di un contratto di insegnamento.
- Protocollo d'intesa per acquisizione Immobiliare:** Si tratta della richiesta di risarcimento rivolta al Comune di Bergamo ed all'Università per la mancata attuazione di un Protocollo d'intesa sottoscritto nel 1999 e che non ha avuto attuazione.
La causa civile si è conclusa con la dichiarazione di incompetenza. È stato ora avviato un Contenzioso presso il Giudice amministrativo.

Procedimenti disciplinari riguardanti il personale

Attualmente non sono in atto procedimenti disciplinari riguardanti il personale tecnico-amministrativo.

Per quanto riguarda il personale docente, nel corso del 2016, sono stati attivati tre procedimenti disciplinari, dei quali due conclusi con la previsione di una sanzione.

Alcuni indicatori di attività

INDICATORI	ANNO		
	2013/2014*	2014/2015*	2015/2016*
Studenti iscritti	15.115 a.a. 2013/14	15.780 a.a. 2014/15	16.582 a.a. 2015/16
Studenti immatricolati	4.388 a.a. 2013/14	5.177 a.a. 2014/15	5.500 a.a. 2015/16
Corsi di laurea	29 a.a. 2013/14	30 a.a. 2014/15	31 a.a. 2015/16
di cui Corsi di laurea a ciclo unico	1 a.a. 2013/14	2 a.a. 2014/15	2 a.a. 2015/16
di cui Corsi di laurea magistrale	15 a.a. 2013/14	15 a.a. 2014/15	15 a.a. 2015/16
Centri di ricerca e servizio di Ateneo	12	13	13
Corsi o curricula erogati in lingua inglese	3 curricula a.a. 2013/14	4 curricula e 1 corso di laurea magistrale a.a. 2014/15	4 curricula e 1 corso di laurea magistrale a.a. 2015/16
Insegnamenti in lingua inglese	85 a.a. 2013/14	96 a.a. 2014/15	97 a.a. 2015/16
Visiting professor	147 a.a. 2013/14	97 a.a. 2014/15	114 a.a. 2015/16
Studenti in mobilità in entrata	157 a.a. 2013/14	144 a.a. 2014/15	146 a.a. 2015/16
Studenti in mobilità in uscita	267 a.a. 2013/14	295 a.a. 2014/15	316 a.a. 2015/16
Dottorandi (iscritti totali)	252 a.a. 2013/14	219 a.a. 2014/15	190 a.a. 2015/16
Assegnisti	92	104	84
Superficie immobiliare in uso (sia di proprietà sia in locazione) [mq]	61.007	61.007	62.155
Numero posti disponibili nelle residenze universitarie	159	159	159
Numero pasti erogati	184.605 a.a. 2013/14	185.322 a.a. 2014/15	184.156 a.a. 2015/16
Fondo di Finanziamento Ordinario	39.141.772	41.703.357	42.549.578

(*) I dati si riferiscono al 31.12 se non diversamente specificato

2.1. LA STRATEGIA DELL'ATENEO

L'OFFERTA FORMATIVA

L'aumento quantitativo della popolazione studentesca degli ultimi anni è stato significativo e importante anche per favorire il posizionamento dell'Ateneo a livello nazionale e internazionale. Raggiunta ora una

dimensione quantitativa rilevante, occorre favorire una continua crescita qualitativa. Tale obiettivo strategico può essere declinato lungo tre linee di intervento specifiche:

Aumentare l'attrattività verso studenti eccellenti

Gli ultimi anni sono stati sicuramente caratterizzati da un'importante crescita numerica della popolazione studentesca che ha permesso di portare l'Ateneo ad una dimensione di "sicurezza". Tale crescita ora deve essere gestita e controllata in particolare con riferimento all'attrazione e selezione di studenti eccellenti.

- prosecuzione e sviluppo del Top Ten Student Program;
- valutazione dell'introduzione del numero programmato secondo le varie modalità che i Dipartimenti interessati riterranno opportune per i Corsi particolarmente affollati dove non sia possibile garantire standard di qualità adeguati nella didattica e nei servizi.

Aumentare l'attrattività di studenti provenienti da fuori provincia

Tale linea di intervento richiede di agire su:

- potenziamento delle azioni di comunicazione dell'offerta formativa di Ateneo fuori dalla provincia;
- sviluppo dei servizi di supporto per studenti provenienti da fuori provincia, in particolare con riferimento al reperimento e all'accesso ad alloggi;
- supporto sotto forma di borse di studio a studenti meritevoli.

Aumentare l'attrattività internazionale

Il perseguimento della qualità della popolazione studentesca non può esimersi dalla ricerca di talenti anche internazionali. La percentuale di studenti stranieri iscritti ai corsi di laurea dell'Ateneo è cresciuta negli ultimi anni ed è importante che tale crescita prosegua non a scapito della qualità degli studenti stessi.

Per tali ragioni è necessario agire su:

- potenziamento delle azioni di comunicazione dell'offerta formativa di Ateneo rivolta a studenti stranieri; questo richiederà un'azione strutturata attraverso i diversi canali di comunicazione e informazione presenti quali il sito web, fiere di settore, le relazioni con istituzioni ed enti attivi nei processi di recruitment e gli accordi con altri enti di formazione;
- sviluppo dei servizi di supporto per studenti provenienti dall'estero, in particolare con riferimento al reperimento e all'accesso ad alloggi; l'accessibilità dell'Ateneo dipende sempre più dal poter offrire allo studente un'offerta completa che semplifichi e renda efficiente l'attività formativa. In un Ateneo in crescita in cui il numero di studenti da fuori provincia è in continuo aumento, occorre potenziare le strutture di servizio per gli studenti;
- supporto sotto forma di borse di studio a studenti meritevoli; obiettivo dell'Ateneo è di essere attrattivo in particolare per studenti desiderosi di sviluppare un percorso di eccellenza anche tramite il loro costante impegno nello studio e nello sviluppo della propria carriera.

Nel triennio l'offerta formativa verrà sviluppata tenendo conto dei criteri ed obiettivi precedentemente indicati. In particolare si provvederà ad attivare i seguenti Corsi:

- un Corso di laurea in Medicina e chirurgia in lingua inglese, 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;
- un Corso di laurea Scienze filosofiche interateneo con l'Università di Pavia;
- un Corso di laurea magistrale come prosieguo del Corso triennale in Ingegneria delle tecnologie della salute, valutando la possibilità che possa essere attivato in modalità interateneo;
- internazionalizzazione dei seguenti Corsi di laurea magistrali:
 - Progettazione e gestione dei sistemi turistici;
 - Lingue e letterature europee e panamericane.

LA RICERCA

Il mondo universitario negli ultimi anni è stato oggetto di importanti e sostanziali cambiamenti sia dal punto di vista normativo sia per quanto riguarda il contesto di riferimento. I due elementi, che più di ogni

altro, hanno caratterizzato l'evoluzione del mondo universitario sono rappresentati dalle procedure di valutazione della qualità (ricerca, didattica, terza missione) e dalla 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. Alla luce di queste importanti 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. I finanziamenti nazionali e regionali (PRIN e bandi regionali) infatti, sono spesso discontinui nel tempo e non consentono una programmazione pluriennale dell'attività di ricerca. Oltre a questo, l'importo complessivo destinato alla ricerca dall'UE è di diversi ordini di grandezza superiore a quello nazionale. A livello nazionale, l'aspetto del quale tenere maggiormente conto è l'evoluzione dei meccanismi di finanziamento agli Atenei. Le regole di distribuzione del Fondo di Finanziamento Ordinario (FFO) stabiliscono per i prossimi anni un'importanza crescente della valutazione della ricerca, basata sulla VQR e sulle SUA-RD, nonché sulla Terza Missione.

Le considerazioni di cui sopra mettono in evidenza la necessità di continuare, ma soprattutto consolidare, il percorso già iniziato con il programma "UniBG 2020" finalizzato all'incremento della qualità e dell'internazionalizzazione.

Di seguito si riportano le azioni che si intendono intraprendere.

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

- definizione e promozione di sistemi di ripartizione delle risorse di Ateneo destinate alla ricerca secondo criteri coerenti ed in linea con la VQR. L'obiettivo dovrebbe essere quello di avere una "filiera" di incentivi coerenti con la VQR (VQR - Ateneo - Dipartimenti), per quanto non passivamente assimilati;
- utilizzo delle risorse in modo efficiente e non secondo modalità "a pioggia", disponendo un progressivo aumento dei fondi distribuiti in modo premiale;
- favorire il miglioramento del posizionamento dell'Ateneo e dei singoli Dipartimenti nelle graduatorie nazionali e l'inserimento all'interno di quelle internazionali;
- potenziamento dei servizi di supporto alla partecipazione a programmi di ricerca internazionale collaborando con agenzie e uffici di progettazione già presenti a livello territoriale e a livello.

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

La capacità e la possibilità dell'Ateneo di affrontare la sfida della Ricerca non può prescindere dal ruolo fondamentale svolto dagli uffici e nello specifico dal Servizio ricerca e trasferimento tecnologico. 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;
- potenziare i servizi d'Ateneo di supporto alla partecipazione a bandi competitivi;
- potenziare 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 e a livello;
- favorire e migliorare la comunicazione dei risultati e dell'attività di ricerca sia per quanto riguarda la terza missione sia, soprattutto, per quanto riguarda l'attività di ricerca dipartimentale;
- 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.

c. Incentivare la ricerca d'eccellenza favorendo la formazione di una massa critica

L'azione dell'Ateneo deve essere volta al duplice obiettivo di favorire e promuovere l'eccellenza nella ricerca favorendo al tempo stesso la crescita media. Detto in altri termini, non è sufficiente avere una "superstar" in Ateneo se il livello medio non è adeguato. Al tempo stesso avere una "superstar" in Ateneo rende più probabile che altri docenti di eccellenza vengano attratti dal nostro Ateneo. Al fine di

favorire il miglioramento della qualità e la creazione di una massa critica, un elemento cruciale sul quale porre attenzione è il reclutamento dei docenti. Dato il vincolo esistente per il reclutamento appare di estrema importanza utilizzare le risorse scarse in modo efficiente. Il reclutamento dei docenti e soprattutto dei ricercatori non deve essere ispirato alle sole ragioni didattiche e di risparmio dei costi. La qualità delle persone da reclutare è cruciale per la crescita qualitativa e per favorire anche le dinamiche virtuose individuate in precedenza.

A questo proposito gli obiettivi specifici sono:

- 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;
- accentuazione dei meccanismi di incentivazione premiale.

LA TERZA MISSIONE

L'impatto sociale, culturale ed economico dell'azione dell'Ateneo sul territorio - e sulla comunità in generale - è un fattore di rilevante importanza per lo sviluppo di una società basata sull'economia della conoscenza. Non è quindi un caso che la terza missione sia stata, seppur solo recentemente, riconosciuta dall'ANVUR come missione istituzionale parimenti alle missioni tradizionali di insegnamento e di ricerca, sottolineandone il valore complementare di valorizzazione e accrescimento del ruolo dell'Università come ente di formazione superiore e di ricerca.

Essa ha inoltre ricadute determinanti sul ruolo stesso dell'Università, sulla sua attrattività rispetto ai docenti e agli studenti, sulla sua capacità di porsi come soggetto protagonista e motore di innovazione economico e sociale del territorio e del Paese.

Il programma di terza missione dell'Ateneo si declina nei seguenti obiettivi e linee di azione:

- elaborare un piano strategico di terza missione di Ateneo con una definizione chiara dei punti di forza e debolezza e la fissazione di obiettivi da perseguire e monitorare a livello di Ateneo;
- disegnare e sviluppare dei processi gestionali di promozione, diffusione e rendicontazione delle attività di terza missione coerentemente con le tipologie di attività ivi ricomprese;
- potenziare l'attuale struttura del Servizio Ricerca e Trasferimento tecnologico attraverso percorsi di aggiornamento e formazione del personale e inserimento di nuove figure professionali;
- definire degli indicatori che possano attestare in fase progettuale (ex-ante) e di consuntivazione (ex-post) l'impatto atteso e conseguito della produzione di beni pubblici sociali, culturali e formativi in termini di ampiezza e profondità nell'interazione diretta con la società.
- promuovere la protezione e la valorizzazione dei risultati della ricerca, tramite il deposito di brevetti, e percorsi specifici di supporto e di accompagnamento rivolti a ricercatori e studenti interessati alla costituzione di spin-off;
- realizzare 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;
- potenziare iniziative di formazione e di scouting di idee imprenditoriali (es: iniziativa Start Cup);
- definire le modalità attuative di costituzione della Fondazione U4I "University for Innovation" per la valorizzazione della ricerca tra Università di Milano-Bicocca, Pavia, Brescia e Bergamo.
- partecipare 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;
- sviluppare e portare a regime le attività del Centro "China-Italy Technology Transfer Center (CITTC)", nell'ambito della sottoscrizione dell'accordo denominato "Framework agreement on establishing a China-Italy Technology Transfer Center" promosso dal MIUR e dal Ministero della Scienza e Tecnologia cinese, avente una delle due Segreterie tecniche presso la sede dell'Università al 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.

I PROCESSI D'INTERNAZIONALIZZAZIONE

L'Ateneo desidera profilarsi sempre più in termini internazionali e posizionarsi nello scenario globale come interlocutore per partner altamente qualificati. Tale programma si esplica in alcuni obiettivi strategici e nelle azioni specifiche ad essi correlate.

La qualificazione della dimensione internazionale

La dimensione internazionale è trasversale a tutti gli ambiti della didattica e della ricerca e trova il suo fondamento nelle seguenti azioni:

- costruzione e rafforzamento di alleanze con Università e istituzioni di ricerca di prestigio, a livello europeo ed extraeuropeo;
- partecipazione a network nazionali ed esteri che permettano di favorire la conoscenza dell'Ateneo all'estero e di massimizzare le opportunità di contatto con il mondo del lavoro a livello europeo ed extra-europeo per studenti e laureati;
- individuazione di iniziative congiunte con partner esteri selezionati per promuovere l'Ateneo in grandi manifestazioni internazionali;
- focalizzazione su un definito numero di partner strategici. Lo sviluppo dell'internazionalizzazione dell'Ateneo, pur mantenendo un'apertura verso la creazione di nuovi accordi, deve focalizzare gli sforzi verso un numero contenuto di partner strategici, con i quali estendere l'intensità delle collaborazioni. Sono esempi di questo approccio le attività in corso di svolgimento con l'Università di Stoccarda, il Max Planck Institute di Berlino, la Graduate School of Design di Harvard University.

Favorire la mobilità di docenti, ricercatori e studenti stranieri

L'Ateneo si pone l'obiettivo di sostenere il numero docenti e ricercatori stranieri in visita presso l'Ateneo e in particolare il numero di studenti stranieri che scelgono l'Ateneo come meta di programmi di scambio o quale sede del proprio percorso formativo. Questa finalità può trarre beneficio da un'accurata gestione dei servizi agli utenti, con particolare attenzione ai seguenti processi:

- potenziamento della comunicazione dell'offerta formativa internazionalizzata;
- accoglienza e orientamento degli studenti stranieri che si iscrivono a un corso di laurea/laurea magistrale/dottorato/master (lingua italiana o lingua inglese), degli studenti stranieri in scambio;
- sostegno alla mobilità da parte di visiting professors e researchers presso il nostro Ateneo e la promozione della loro presenza presso l'Ateneo per periodi significativi;
- sostegno della mobilità dall'estero per studio e/o tirocinio sia attraverso i programmi di mobilità dell'Unione Europea sia attraverso il reperimento di risorse economiche aggiuntive.

Favorire la mobilità all'estero di docenti, ricercatori e studenti dell'Ateneo

L'Ateneo si pone l'obiettivo di sostenere le collaborazioni per studio e ricerca di docenti e ricercatori UniBG presso prestigiose sedi di Atenei stranieri. Questo obiettivo è sviluppato tramite:

- rafforzamento degli accordi di mobilità con Atenei stranieri;
- sostegno della mobilità all'estero per ricerca e studio e/o tirocinio sia attraverso i programmi di mobilità dell'Unione Europea sia attraverso il reperimento di risorse economiche aggiuntive.

La creazione di una esperienza internazionale completa

La possibilità di beneficiare di una esperienza internazionale non si sviluppa solo attraverso la frequenza di un corso insegnato in lingua straniera, ma richiede anche che tutti le parti di un percorso formativo degli studenti siano focalizzate sull'internazionalizzazione. L'obiettivo quindi mira a fornire agli studenti dell'Ateneo che lo desiderano la possibilità e i mezzi per vivere un percorso internazionale a tutti i livelli.

Tale obiettivo è perseguito mediante:

- promozione e supporto di programmi internazionali strutturati di studio che prevedano l'erogazione di percorsi formativi congiuntamente con altri Atenei
- sviluppo di percorsi di double degree con partner internazionali di eccellenza;
- sviluppo e rafforzamento del processo di recruitment internazionale di studenti;
- efficientamento dei processi amministrativi primari e di supporto per gli studenti stranieri che si immatricolano presso il nostro Ateneo o in visita durante il loro percorso di studi;

- sviluppo delle attività di tirocinio all'estero per consentire un avvicinamento al mondo del lavoro non solo sul territorio nazionale.

LE INFRASTRUTTURE

Sono stati ultimati due interventi che hanno comportato per l'Ateneo una spesa di oltre 15 milioni di Euro: il recupero della ex Chiesa di S. Agostino adibita ad Aula Magna dell'Ateneo e a spazio per attività convegnistica e didattica, della dimensione di oltre 1.000 mq, con 500 posti a sedere; il nuovo edificio situato tra Via Pignolo e Via S. Tomaso in adiacenza al Palazzo Baroni, che ha permesso di accrescere la disponibilità di spazi per un totale di circa 5.000 mq e comprenderà 12 aule per complessivi 1.100 posti a sedere. Il Campus umanistico ora può contare su nuove strutture per organizzare meglio l'attività didattica e i servizi per gli studenti, in termini di spazi per lo studio e per la ristorazione.

È stato definito anche un nuovo piano di investimenti strutturali costituito da 3 interventi che permetterebbero di realizzare oltre 20.000 mq di nuovi spazi, molti dei quali destinati ad accrescere la dotazione di servizi per gli studenti, con un investimento stimabile nell'intorno dei 30 milioni di Euro.

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

È un'opera già programmata dagli Organi di Ateneo, nell'ambito del protocollo d'intesa con il Comune di Bergamo, per la destinazione dell'area della Montelungo. Si prevede la realizzazione di circa 15.500 mq per un investimento stimabile nell'intorno dei 33 milioni di Euro. L'iniziativa rappresenta una priorità sia per migliorare il servizio abitativo per gli studenti, sia per sviluppare il progetto di internazionalizzazione.

Recupero del Chiostro piccolo di S. Agostino

Questo intervento porterà a compimento il recupero del Complesso di S. Agostino, permetterà di dare un assetto più definitivo all'area di accesso pedonale all'intero Complesso e di acquisire uno spazio di oltre 1.500 mq per accrescere i servizi rivolti agli studenti, anche integrando quelli della adiacente Biblioteca. In tale intervento è anche previsto il restauro della facciata del Chiostro grande oltre al recupero delle cappelle interne. Questo insieme di interventi permetterà anche di sviluppare le iniziative culturali in collaborazione con gli altri Enti e Istituzioni presenti sul territorio.

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

Il recupero complessivo dell'edificio rappresenterà il naturale completamento del Campus di Ingegneria con il recupero e la realizzazione di circa 3.000 mq. Il costo dell'intervento è stimabile nell'intorno dei 6 milioni di Euro.

Razionalizzazione degli spazi esistenti del polo umanistico

A seguito della realizzazione della nuova struttura presso l'ex Collegio Baroni, si rileva la necessità di riorganizzare gli spazi esistenti al fine di meglio valorizzare gli spazi forniti sia per quanto attiene le aule didattiche, sia gli spazi adibiti agli studenti, sia gli spazi riservati per docenti e attività amministrative. Sarà necessaria quindi una revisione organica degli spazi che riguardi in modo complessivo le sedi di "Città Alta".

Ristrutturazione dell'Edificio in via Calvi

A seguito della chiusura dell'accordo con la Provincia, l'Ateneo ha acquisito circa 1.500 mq localizzati in via Calvi, la cui destinazione sarà rivolta a fornire spazi alle attività amministrative, al fine di razionalizzare gli spazi presso la sede di Via dei Caniana.

3. SOGGETTI E RUOLI DELLA STRATEGIA DI PREVENZIONE

La L. 190/2012 concentra la responsabilità in ordine ai fenomeni corruttivi in capo al Responsabile per la prevenzione ma tutti i dipendenti delle strutture coinvolte nell'attività amministrativa hanno una specifica responsabilità in relazione ai compiti effettivamente svolti ed alla categoria di inquadramento. Infatti il Piano presuppone il rispetto delle disposizioni interne, delle procedure per lo svolgimento dell'attività amministrativa e, in termini generali, il rispetto delle disposizioni di legge che riguardano lo svolgimento dell'attività amministrativa, attribuendo compiti distinti ai Dirigenti ed ai Responsabili di Servizio rispetto a quelli che gravano su tutti gli altri dipendenti e collaboratori.

La natura dei compiti è collegata all'area di rischio (o a singoli processi) in cui il dipendente svolge la propria attività e alle misure che devono essere adottate nello svolgimento della propria mansione al fine di prevenire tali rischi.

Le attività di didattica e ricerca che interessano propriamente il personale docente e ricercatore vengono prese in esame in termini non distinti dai processi che invece interessano il personale tecnico amministrativo. Vi sono infatti aree nelle quali le attività di una componente si sovrappongono a quelle dell'altra, ed attività nelle quali il personale docente opera in termini autonomi.

Di seguito si riportano i soggetti che concorrono alla complessiva azione di prevenzione della corruzione, con gradi diversi di responsabilità.

Il Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza

L'Ateneo ha nominato quale Responsabile della prevenzione della corruzione il Direttore Generale, nella seduta del Consiglio di Amministrazione del 26.03.2013.

Il Responsabile deve:

- predisporre il Piano triennale di prevenzione della corruzione e presentarlo all'Organo deputato alla sua adozione;
- individuare insieme ai propri collaboratori le aree più esposte al rischio di corruzione e le misure più idonee per prevenirlo;
- definire delle procedure standardizzate per lo svolgimento dell'attività amministrativa nelle aree a rischio, promuovendo la partecipazione attiva e responsabile di tutto il personale dipendente;
- individuare i destinatari dei percorsi formativi in materia di anticorruzione;
- predisporre entro il 15 dicembre di ogni anno una relazione annuale che offre il rendiconto sull'efficacia delle misure di prevenzione;
- vigilare rispetto alle norme in materia di inconferibilità e incompatibilità che trovano applicazione ai procedimenti di competenza dell'Ateneo;
- monitorare a campione, almeno una volta l'anno, il rispetto delle misure previste nel Piano triennale di prevenzione della corruzione;
- vigilanza e controllo delle attività svolte dalla società strumentale Ateneo Bergamo S.p.A.

Si tratta della figura centrale nella strategia di prevenzione della corruzione. L'individuazione del RPC nella figura del Direttore Generale rende indubbiamente più efficace l'azione dell'Ateneo ed il coinvolgimento dei diversi livelli di responsabilità.

A seguito dell'entrata in vigore del D.lgs. 97/2016 il Consiglio di Amministrazione, nella seduta del 7.2.2017, ha disposto l'unificazione in capo ad un unico soggetto, il Direttore Generale, delle responsabilità di prevenzione della corruzione e della trasparenza.

L'Organo di indirizzo politico

L'Organo di indirizzo politico è il Consiglio di Amministrazione, presieduto dal Rettore, che definisce la strategia e la programmazione di Ateneo ed adotta il Piano.

Nell'esperienza finora maturata, la materia connessa alla prevenzione della corruzione ed alla trasparenza è stata trattata prevalentemente dalla struttura tecnico-amministrativa, con particolare riferimento alla direzione ed ai Responsabili di Servizio.

Nel corso della vigenza del presente Piano si opererà per un maggiore coinvolgimento anche degli Organi di indirizzo politico, con particolare riferimento al Consiglio di Amministrazione, al fine di accrescerne la sensibilità rispetto alle azioni da condurre nell'ambito del PTPC.

I referenti per la prevenzione

I Direttori di Dipartimento e di Centro sono referenti del Responsabile della prevenzione della corruzione, per quanto concerne l'attività didattica e di ricerca svolta dai docenti e ricercatori afferenti ai rispettivi Dipartimenti.

Anche per queste figure è necessario proseguire in un'azione di maggiore sensibilizzazione e coinvolgimento.

I Dirigenti e Responsabili di servizio

Rappresentano una figura chiave nella strategia di prevenzione della corruzione e promozione della trasparenza, operando in stretta collaborazione con il RPC per la mappatura dei processi, l'individuazione delle aree di rischio e delle relative misure preventive.

Sono i principali artefici dell'attuazione delle misure di prevenzione, con specifico riferimento ai processi gestiti all'interno delle strutture di propria competenza.

Svolgono una funzione importante anche con riferimento alla formazione dei propri collaboratori: spetta a loro infatti, nella quotidianità dell'azione amministrativa, assumere comportamenti coerenti con le misure preventive individuate e sensibilizzare il personale assegnato alla struttura in modo da renderlo partecipe della strategia dell'Amministrazione.

Intervengono anche nel monitoraggio e nel controllo dell'attività che si svolge nella propria struttura: assicurano l'osservanza del Codice di comportamento, rilevando le eventuali ipotesi di violazione, procedono alla segnalazione di eventuali infrazioni che comportino l'avvio di procedimenti disciplinari e verificano la possibilità concreta di rotazione del personale nello svolgimento delle attività del Servizio di competenza.

Sono infine tenuti a svolgere attività informativa nei confronti del RPC, dei Referenti e, se del caso, dell'Autorità Giudiziaria.

Il Nucleo di Valutazione – O.I.V.

Con la delibera n. 9/2010 la CIVIT ha espresso l'avviso che le Università non siano tenute ad istituire gli OIV di cui all'articolo 14 del D.lgs. n. 150/2009 e che le relative funzioni siano esercitate dal Nucleo di Valutazione.

Pertanto il Nucleo svolge funzioni di supporto consulenziale, nelle fasi di individuazione dei rischi e di formulazione delle azioni utili a prevenire la corruzione, svolge il monitoraggio in materia di trasparenza e integrità e esprime parere obbligatorio sul Codice di comportamento adottato dall'Amministrazione.

In considerazione poi della relazione intercorrente tra il Piano della performance, il PTPC ed il Programma della trasparenza, il Nucleo di Valutazione, in sede di validazione della Relazione sulla performance, sarà nella condizione di verificare anche la concreta attuazione degli obiettivi inerenti la trasparenza, l'integrità e l'anticorruzione.

L'Ufficio Procedimenti Disciplinari, U.P.D.

L'ufficio per i procedimenti disciplinari, che ha sede presso i Servizi Amministrativi Generali, viene formalmente rimodulato alla luce delle disposizioni contenute nel Codice di comportamento di Ateneo.

L' Ufficio ha le seguenti competenze:

- svolge i procedimenti disciplinari nell'ambito della propria competenza (art. 55 bis d.lgs. n. 165 del 2001);
- provvede alle comunicazioni obbligatorie nei confronti dell'autorità giudiziaria (art. 20 d.P.R. n. 3 del 1957; art.1, comma 3, l. n. 20 del 1994; art. 331 c.p.p.);
- propone al Responsabile della prevenzione della corruzione l'aggiornamento del Codice di comportamento.

Tutti i dipendenti dell'amministrazione, incluso personale docente e ricercatore

I dipendenti hanno l'obbligo di rispettare:

- le disposizioni in materia di trasparenza in relazione ai procedimenti assegnati;
- le disposizioni del Codice di Comportamento dei dipendenti dell'Università degli Studi di Bergamo;
- le misure previste dal presente Piano;

- segnalare eventuali irregolarità al proprio Responsabile e al Responsabile della prevenzione della corruzione.

Tale obbligo è esplicitamente ribadito all'art. 8 del Codice di comportamento dei dipendenti dell'Università degli Studi di Bergamo.

4. AREE DI RISCHIO E MISURE DI PREVENZIONE

Per "Valutazione del rischio" si intende il processo di:

- identificazione;
- analisi;
- ponderazione.

L'identificazione consiste nella ricerca, individuazione e descrizione dei rischi. L'attività di identificazione richiede che per ciascun processo o fase di processo siano fatti emergere i possibili rischi di corruzione.

I rischi sono stati identificati tenendo presenti le specificità di ciascuna attività o processo e del livello organizzativo in cui il processo si colloca.

La mappatura dei processi e la relativa valutazione del rischio è stata effettuata con il coinvolgimento dei Dirigenti e dei Responsabili di servizio, coordinati dal Direttore Generale che riveste il ruolo di RPC. Sono state prese in esame le aree obbligatorie e generali riguardanti l'acquisizione del personale, l'affidamento di lavori, servizi e forniture, i provvedimenti ampliativi della sfera giuridica dei destinatari nonché il processo relativo alla gestione della spesa. Sono state poi individuate ulteriori aree di rischio più specifiche dell'Ateneo come la gestione delle carriere degli studenti, dei contratti attivi nell'ambito delle attività erogate per conto di terzi, delle prove d'esame e relativa verbalizzazione, dei test di ammissione, della contribuzione studentesca e dell'erogazione borse di studio.

Si tratta di una attività *in progress* che dovrà essere ulteriormente approfondita ed ampliata nel periodo di vigenza del presente Piano.

Di seguito sono individuate tutte le Aree di rischio con l'indicazione della tipologia, del grado, dei soggetti coinvolti e delle misure di prevenzione.

INDIVIDUAZIONE DELLE AREE DI RISCHIO, DEI RISCHI, DEI SOGGETTI COINVOLTI E DELLE MISURE DI PREVENZIONE

A) AREE GENERALI

AREA: Acquisizione e progressione del personale

PROCESSO: Procedure concorsuali pubbliche e riservate

ATTORI COINVOLTI: Servizi Amministrativi Generali (U.O. Selezioni e Gestione giuridica)

RISCHI	GRADO DI RISCHIO	MISURE DI PREVENZIONE
<ul style="list-style-type: none">- Scarsa visibilità del bando.- Scarsa efficacia nella definizione dei requisiti di accesso.- Scarsa chiarezza dei contenuti rivolti alla selezione (approssimazione nella individuazione delle materie oggetto delle prove).- Scarsa trasparenza nei percorsi di selezione, con riferimento ai criteri di valutazione dei titoli e delle prove, che devono essere predeterminati e resi pubblici.- Scarsa attenzione agli aspetti formali posti a garanzia del corretto svolgimento del procedimento, funzionamento della commissione con una composizione irregolare, non corretta verbalizzazione, svolgimento degli esami in violazione del principio di imparzialità e senza prevedere un giusto preavviso.- Modifica improvvisa del programma ufficiale della prove. - Indebite sollecitazioni ai fini dell'adozione degli atti di approvazione delle graduatorie, pur in assenza della regolare presentazione degli atti concorsuali.	Medio/alto	<ul style="list-style-type: none">· Predisposizione dei bandi relativi a procedure selettive del personale secondo criteri oggettivi e standardizzati.· Definizione di un congruo termine di preavviso nei bandi da pubblicarsi comunque in una sezione visibile del sito.· Nomina della Commissione successivamente alla scadenza del termine per la presentazione della domanda di partecipazione.· Rispetto della modalità di composizione delle Commissioni così come prevista dai Regolamenti interni.· Acquisizione di dichiarazione da parte dei commissari dalla quale emerga l'inesistenza di cause di incompatibilità o conflitto di interessi con i candidati (dopo la scadenza del termine per la presentazione delle domande).· Pubblicazione sul sito web istituzionale, a cura del Responsabile del procedimento, degli atti e dei verbali delle operazioni concorsuali.· Laddove sia compatibile con le disposizioni di legge o regolamentari la facoltà di ricorrere a Skype per l'effettuazione dei colloqui deve essere esercitata nel rispetto dei principi di correttezza ed imparzialità. · Segnalazione al RPC degli eventuali episodi

AREA: Acquisizione e progressione del personale**PROCESSO:** Valutazioni comparative e procedure selettive**ATTORI COINVOLTI:** Tutti i Centri di responsabilità

RISCHI	GRADO DI RISCHIO	MISURE DI PREVENZIONE
<ul style="list-style-type: none">- Termini di presentazione delle candidature eccessivamente brevi rispetto alla pubblicazione dell'avviso/bando sul sito.- Scarsa efficacia dei requisiti di accesso, talvolta troppo tagliati su profili di collaboratori che vengono confermati periodicamente.- Mancanza di trasparenza nella procedura di selezione e partire dalla individuazione di criteri non sempre resi noti ai candidati.- Mancanza di imparzialità nella fase di valutazione dei curricula.	Medio/alto	<ul style="list-style-type: none">- I termini per la presentazione delle domande, che decorrono dalla data di pubblicazione sul sito, non devono essere inferiori di 10 giorni.- Predeterminazione dei criteri di selezione, rispetto del principio di pubblicità preventiva mediante pubblicazione sul sito e determinazione dei criteri di selezione dei candidati volti a selezionare i migliori senza determinare discriminazione.- La Commissione d'esame deve essere nominata in base al principio di imparzialità e verifica dell'incompatibilità o dei motivi di conflitto di interesse, solo dopo la scadenza del termine per la presentazione delle domande.

AREA: Affidamento di lavori, servizi e forniture**PROCESSO:** Programmazione e Progettazione**ATTORI COINVOLTI:** Tutti i Centri di responsabilità

RISCHI	GRADO DI RISCHIO	MISURE DI PREVENZIONE
<ul style="list-style-type: none">- Affidamenti d'urgenza e diretti in genere.- Tendenza a rimanere ancorati a determinati fornitori. Si verifica quando l'Amministrazione non può cambiare facilmente fornitore alla scadenza del periodo contrattuale perché non sono disponibili le informazioni essenziali sul sistema che consentirebbe ad un nuovo fornitore di subentrare al precedente in modo efficiente (lock in).- Ricorso a proroghe contrattuali/rinnovi.	Alto	<ul style="list-style-type: none">- La Programmazione (che deve diventare un passaggio utile ai fini della valutazione della performance) deve essere oggetto di procedimento di approvazione da parte di un organo di ateneo che si occuperà anche delle eventuali modifiche.- La Programmazione annuale anche per acquisti di servizi e forniture di contratti di importo pari o superiore ad euro 40.000,00 dovrà essere pubblicata sul sito dell'Ente.

<ul style="list-style-type: none"> - Gare che si concludono con la presentazione di un'unica offerta. - Frazionamento dei contratti omogenei o, al contrario, integrazione di prestazioni eterogenee nello stesso appalto. - Procedure di gara nelle quali i criteri di valutazione avvantaggiano un determinato fornitore o prestatore di servizi a discapito degli altri operatori. - Definizione di specifiche tecniche atte a privilegiare per determinati prodotti o servizi in violazione del principio di concorrenza (art. 68 del D. Lgs. 163/2006). 		<ul style="list-style-type: none"> · Aggregare i fabbisogni e la domanda interna in base a ciascuna tipologia di bene o di servizi. · Tenere in debito conto sia le convenzioni Consip attive e via via rese disponibili nel tempo, sia la vetrina delle iniziative disponibili presso MePa. · Predisposizione per ogni procedura della determinazione a contrarre che dovrà: <ul style="list-style-type: none"> • contenere la motivazione in ordine alla modalità di affidamento adottata ed alla tipologia contrattuale prescelta (ad esempio appalto vs. concessione); • risultare conforme agli indirizzi contenuti negli atti dell'ANAC; • dettagliare i criteri di aggiudicazione specificando, nel caso del criterio dell'offerta economicamente più vantaggiosa, i criteri, sub criteri, sub pesi o sub punteggi; • contenere un rinvio alla Relazione tecnica ex art. 279 DPR n. 207/2010 (allegare alla determinazione a contrarre); • indicazioni e disposizioni per la stesura dei documenti inerenti la sicurezza; • il calcolo della spesa per l'acquisizione del bene o del servizio con indicazione degli oneri della sicurezza non soggetti a ribasso; • indicazione delle voci che saranno considerate per la verifica della congruità/anomalia dell'offerta e dell'eventuale organo preposto alla verifica; • il capitolato speciale descrittivo e prestazionale che deve prevedere la costituzione di una cauzione definitiva da parte degli affidatari tranne i casi eccezionali che devono essere motivati nella determinazione a contrarre; • nella domanda di partecipazione alla procedura di gara l'operatore economico è tenuto a dichiarare di accettare, a pena di esclusione, il patto di integrità in materia di contratti pubblici della Regione Lombardia D.G.R. 30 gennaio 2014 n. X/1299 allegato alla documentazione di gara (art. 1, comma 17, della l. 6 novembre 2012, n. 190).
--	--	--

AREA: Affidamento di lavori, servizi e forniture**PROCESSO:** Conduzione della gara ad opera della Commissione giudicatrice/aggiudicatrice**ATTORI COINVOLTI:** Tutti i Centri di responsabilità

RISCHI	GRADO DI RISCHIO	MISURE DI PREVENZIONE
- La gestione della gara può essere condizionata dalla Commissione giudicatrice/aggiudicatrice e la violazione dei principi di legalità ed imparzialità può esprimersi nella nomina, quali membri della Commissione, di esperti che si sono occupati della redazione degli atti di gara quali.	Alto	<ul style="list-style-type: none">· La nomina della Commissione dovrà avvenire successivamente alla scadenza del termine per la presentazione delle offerte.· Non potranno di norma essere nominati funzionari ed esperti che abbiano partecipato alla redazione del Capitolato e della relazione tecnica o alla stesura della determinazione a contrarre. Eventuali deroghe rispetto al principio potranno essere ammesse solo acquisendo il parere favorevole del RPC.· Acquisizione in fase di presentazione delle candidature di dichiarazione da parte dei commissari dalla quale emerga l'inesistenza di cause di incompatibilità o conflitto di interessi con i candidati (dopo la scadenza del termine per la presentazione delle domande).· Valutazione delle offerte mediante parametri oggettivi, esplicitazione delle motivazioni dei punteggi attribuiti o impiego del metodo del confronto a coppie.

AREA: Affidamento di lavori, servizi e forniture**PROCESSO:** Esecuzione del contratto**ATTORI COINVOLTI:** Tutti i Centri di responsabilità

RISCHI	GRADO DI RISCHIO	MISURE DI PREVENZIONE
<ul style="list-style-type: none">· Mancata verifica dei requisiti soggettivi degli affidatari e/o dei subappaltatori.· Modifiche del contratto originario al di fuori delle condizioni stabilite dalla normativa.· Acquiescenza nei casi di subappalto illecito o prestazioni di terzi non autorizzabili.	Alto	<ul style="list-style-type: none">· Obbligatorietà della verifica dei requisiti soggettivi degli affidatari e/o dei subappaltatori secondo la normativa vigente.· E' ritenuta condizione preferenziale per gli affidamenti con procedura negoziata, ed in particolar modo se diretti, l'iscrizione dell'operatore economico nella white list.· Pubblicazione tempestiva degli atti di affidamento sul sito nonché di

<ul style="list-style-type: none"> · Uso illecito delle varianti in corso d'opera. · Omissione della verifica della regolarità in corso di esecuzione. · Omissione della verifica della conformità delle prestazioni rispetto al capitolato, in particolare con riferimento agli obblighi verso il personale dipendente, tenuta dei registri rifiuti speciali, tempistiche di pagamento, ecc. 		<p>tutti gli atti riguardanti la procedura stessa ai sensi del D. Lgs. 33/2011 (Provvedimenti, contratti e stati di avanzamento dei pagamenti).</p> <ul style="list-style-type: none"> · Per i contratti di importo pari o superiore a 100.000 euro individuazione della figura del Direttore dell'esecuzione autonomo rispetto al RUP. · Obbligo in capo al RUP e al Direttore dell'Esecuzione di notificare il RPC in ordine a: <ul style="list-style-type: none"> • eccessivo allungamento dei tempi rispetto al cronoprogramma; • introduzione di varianti o di estensioni del contratto, che devono essere subordinate alla previsione di tali eventualità fin dalla fase di Progettazione della procedura di gara, anche ai fini della trasmissione all'ANAC; • segnalazione immediata al RPC di: <ul style="list-style-type: none"> ➤ ogni grave inadempimento o irregolarità nell'esecuzione del contratto; ➤ elementi dai quali possa scaturire un eventuale contenzioso; ➤ situazioni che implicano l'applicazione di eventuali penali o i motivi che inducono a non applicarle.
--	--	--

AREA: Affidamento di lavori, servizi e forniture

PROCESSO: Utilizzo di rimedi di risoluzione delle controversie alternativi a quelli giurisdizionali durante la fase di esecuzione del contratto

ATTORI COINVOLTI: Servizi Amministrativi Generali (U.O. Contrattualistica e U.O. Gestione provveditorato ed economato)

RISCHI	GRADO DI RISCHIO	MISURE DI PREVENZIONE
<ul style="list-style-type: none"> - Danni patrimoniali e contenzioso 	<p>Medio</p>	<ul style="list-style-type: none"> · Rigorosa applicazione delle disposizioni di legge in materia di: <ul style="list-style-type: none"> • acquisizione dei pareri dell'Avvocatura di Stato e formalizzazione dei processi decisionali; • attivazione dell'arbitrato solamente nei casi previsti dalla normativa.

AREA: Provvedimenti ampliativi della sfera giuridica dei destinatari con effetto economico diretto ed immediato per il destinatario

PROCESSO: Concessione sussidi al personale tecnico amministrativo

ATTORI COINVOLTI: Servizi Amministrativi Generali (U.O. Selezioni e Gestione Giuridica)

RISCHI	GRADO DI RISCHIO	MISURE DI PREVENZIONE
- Valutazioni non oggettive e difetti di natura istruttoria	Medio/basso	<ul style="list-style-type: none">· Osservanza rigorosa dei contenuti regolamentari.· Prevalenza dell'attività istruttoria in forma collegiale.· Pubblicazione degli atti di concessione.

AREA: Provvedimenti ampliativi della sfera giuridica dei destinatari con effetto economico diretto ed immediato per il destinatario

PROCESSO: Procedure per la concessione di borse di studio a studenti e laureati

ATTORI COINVOLTI: Diritto allo studio

RISCHI	GRADO DI RISCHIO	MISURE DI PREVENZIONE
<ul style="list-style-type: none">- Accettazione di domande carenti nei requisiti.- Irregolarità nella fase istruttoria	Medio/basso	<ul style="list-style-type: none">· Osservanza rigorosa dei contenuti del bando.· Utilizzo della piattaforma informatica.· Verifica degli eventuali inserimenti manuali da parte degli operatori, che dovranno essere certificati da idonea documentazione agli atti validata dal Responsabile.· Pubblicazione degli atti di concessione.

AREA: Provvedimenti ampliativi della sfera giuridica dei destinatari con effetto economico diretto ed immediato per il destinatario

PROCESSO: Procedure per la concessione di borse di studio a studenti e laureati

ATTORI COINVOLTI: Servizio Contabilità, bilancio e controllo

RISCHI	GRADO DI RISCHIO	MISURE DI PREVENZIONE
<ul style="list-style-type: none">- Omesso controllo sulle procedure di liquidazione della spesa.- Pagamento della somma spettante a persone diverse dall'effettivo beneficiario.	Medio/basso	<ul style="list-style-type: none">· Pagamento mediante la compartecipazione di più unità di personale per il rafforzamento dei controlli.· Controllo a campione degli ordinativi di pagamento effettuato dal Collegio dei Revisori dei Conti.

AREA: Provvedimenti ampliativi della sfera giuridica dei destinatari con effetto economico diretto ed immediato per il destinatario

PROCESSO: Autorizzazione a svolgere attività esterne

ATTORI COINVOLTI: Servizi Amministrativi Generali

RISCHI	GRADO DI RISCHIO	MISURE DI PREVENZIONE
<ul style="list-style-type: none">- Valutazioni non oggettive ed imparziali.- Mancata valutazione delle condizioni di incompatibilità o conflitto di interessi.	Basso	<ul style="list-style-type: none">· Osservanza del Regolamento vigente.· Definizione di prassi che consentano un'omogeneità di trattamento per i casi che abbiano elementi di affinità.

AREA: Gestione delle entrate, delle spese e del patrimonio

PROCESSO: Pagamento fatture a imprese appaltatrici di lavori, servizi e forniture

ATTORI COINVOLTI: Servizio Contabilità, bilancio e controllo

RISCHI	GRADO DI RISCHIO	MISURE DI PREVENZIONE
<ul style="list-style-type: none">· Omesso controllo sulle procedure di liquidazione della spesa.· Pagamento eseguito senza aver effettuato la verifica presso Equitalia nei casi previsti dalla disciplina normativa vigente.· Pagamento della somma spettante a soggetti diversi dall'effettivo beneficiario.· Pagamento non tempestivo della fattura in assenza di irregolarità e cause ostative al pagamento.	Medio/basso	<ul style="list-style-type: none">· Controlli sulla regolarità della documentazione amministrativo-contabile trasmessa dagli uffici al fine del pagamento (ad esempio: presenza del controllo sulla regolarità contributiva, dell'attestazione di regolare esecuzione del servizio/fornitura, dell'autorizzazione alla liquidazione).· Pagamento mediante la compartecipazione di più unità di personale per il rafforzamento dei controlli.· Controllo a campione degli ordinativi di pagamento effettuato dal Collegio dei Revisori dei Conti.· Pubblicazione mensile nella PCC dei pagamenti delle fatture e, per le fatture che non risultano pagate, delle cause ostative al pagamento comunicate dalla struttura che liquida la spesa (ad esempio: DURC irregolare, fattura in attesa di nota di credito a storno).

AREA: Gestione delle entrate, delle spese e del patrimonio

PROCESSO: Rimborso spese di missione al personale docente, ricercatore e tecnico-amministrativo

ATTORI COINVOLTI: Servizio Contabilità, bilancio e controllo

RISCHI	GRADO DI RISCHIO	MISURE DI PREVENZIONE
<ul style="list-style-type: none">· Omesso controllo sulle procedure di liquidazione della spesa.· Rimborso di spese non coerenti con la missione o non supportate da idonea documentazione.· Pagamento della somma spettante a persone diverse dall'effettivo beneficiario.	Medio/basso	<ul style="list-style-type: none">· Pagamento mediante la compartecipazione di più unità di personale per il rafforzamento dei controlli.· Controllo, anche attraverso il software di contabilità, del rispetto dei massimali rimborsabili per ogni tipologia di spesa previsti dal Regolamento interno e dalla normativa specifica in materia di rimborsi spese di missione.· Controllo a campione degli ordinativi di pagamento effettuato dal Collegio dei Revisori dei Conti.

AREA: Gestione delle entrate, delle spese e del patrimonio

PROCESSO: Pagamento compensi per prestazioni occasionali e professionali

ATTORI COINVOLTI: Servizi Amministrativi Generali (U.O. Gestione economica), Servizio Contabilità, bilancio e controllo

RISCHI	GRADO DI RISCHIO	MISURE DI PREVENZIONE
<ul style="list-style-type: none">· Omesso controllo sulle procedure di liquidazione della spesa.· Pagamento eseguito senza aver effettuato la verifica presso Equitalia nei casi previsti dalla disciplina normativa vigente.· Pagamento della somma spettante a persone diverse dall'effettivo beneficiario.	Medio/basso	<ul style="list-style-type: none">· Pagamento mediante la compartecipazione di più unità di personale per il rafforzamento dei controlli.· Controllo a campione degli ordinativi di pagamento effettuato dal Collegio dei Revisori dei Conti.

AREA: Gestione delle entrate, delle spese e del patrimonio

PROCESSO: Gestione dell'inventario

ATTORI COINVOLTI: Servizio Contabilità, bilancio e controllo

RISCHI	GRADO DI RISCHIO	MISURE DI PREVENZIONE
<ul style="list-style-type: none">· Omesso aggiornamento o non costante monitoraggio dei beni mobili inventariali.· Mancato rispetto delle procedure di carico e scarico inventariale.	Medio/basso	<ul style="list-style-type: none">· Carico annuale dei beni inventariali con aggiornamento dell'ubicazione e del consegnatario in caso di modifiche segnalate.· Scarico inventariale del materiale obsoleto da effettuarsi nel rispetto del regolamento di Ateneo.

B) ALTRE AREE DI RISCHIO

PROCESSO: Gestione dei contratti attivi nell'ambito dell'attività svolta per conto terzi

ATTORI COINVOLTI: Direttori di Dipartimento e di Centro di Ateneo e Responsabili delle strutture amministrative di supporto

RISCHI	GRADO DI RISCHIO	MISURE DI PREVENZIONE
<ul style="list-style-type: none">- Rapporto non trasparente nella negoziazione tra singolo dipendente e committente.- Sottoscrizione di impegni del dipendente in nome del Dipartimento/Centro.- Esecuzione dell'attività prima della sottoscrizione del contratto.- Modifiche dell'attività prevista dal contratto senza previa formalizzazione.	Alto	<ul style="list-style-type: none">· Rispetto del contenuto dello specifico Regolamento di Ateneo.· Utilizzo degli schemi contrattuali approvati dal Consiglio di Amministrazione.· Sottoposizione al Consiglio di Amministrazione per specifica approvazione nel caso di contratti differenti dagli schemi in uso presso l'Ateneo.· Rispetto della modalità procedurale definita con nota del RPC prot. n. 20633/V/9 del 10.09.2013.

PROCESSO: Gestione carriere studenti (immatricolazioni, convalida attività formative, registrazione esami, provvedimenti di annullamento atti

ATTORI COINVOLTI: Servizio Studenti

RISCHI	GRADO DI RISCHIO	MISURE DI PREVENZIONE
<ul style="list-style-type: none">· Irregolare valutazione della documentazione amministrativa: accettazione pratiche incomplete o prive di alcuni requisiti o fuori termine.· Alterazioni della documentazione amministrativa.· Alterazione o non fedele trascrizione dei dati relativi alla carriera universitaria.· Omissione di controlli riguardo alla veridicità dei dati autocertificati dagli studenti o mancata denuncia in caso di riscontrate irregolarità.	Medio	<ul style="list-style-type: none">· Gestione dei dati della carriera dello studente attraverso le procedure informatizzate in uso con esclusione di registrazioni manuali (es. immatricolazione automatica a seguito ricezione pagamento della prima rata da parte della banca).· Registrazione degli esiti delle prove di verifica del profitto e delle prove finali nelle carriere degli studenti esclusivamente attraverso la procedura di verbalizzazione elettronica con firma digitale da parte del docente. Non sono consentite registrazioni/correzioni di tipo manuale da parte degli operatori di segreteria.· Controllo, almeno a campione, dei dati autocertificati ai fini dell'immatricolazione e dell'ottenimento di abbreviazioni di corso.· Controllo a campione degli inserimenti manuali di convalide di attività formative per individuare eventuali irregolarità di registrazione (convalide difformi da quanto deliberato dalla competente struttura didattica).· Invio del sollecito di chiusura del verbale d'esame ai docenti inadempienti entro 15 gg dalla scadenza del termine previsto per la verbalizzazione.

PROCESSO: Gestione prove d'esame e relativa verbalizzazione

ATTORI COINVOLTI: Dipartimenti

RISCHI	GRADO DI RISCHIO	MISURE DI PREVENZIONE
<ul style="list-style-type: none">· Diffusione o anticipazione di informazioni relative agli argomenti dei test/prove.· Irregolare composizione della commissione d' esame.· Manipolazione dei risultati delle prove d'esame.	Medio/alto	<ul style="list-style-type: none">· Rispetto delle disposizioni previste dagli specifici Regolamenti di Ateneo.· Utilizzo della procedura on-line con firma digitale per la verbalizzazione degli esiti delle prove d'esame evitando interventi manuali.· Tempestivo inoltro alla Segreteria Studenti dei risultati delle prove d'esame come da indicazioni fornite ai docenti.· Disponibilità di test informatizzati per l'espletamento delle prove d'esame con salvataggi dei dati e log delle transazioni.

PROCESSO: Esami di Stato di abilitazione all'esercizio delle professioni

ATTORI COINVOLTI: Servizio Studenti

RISCHI	GRADO DI RISCHIO	MISURE DI PREVENZIONE
<ul style="list-style-type: none">· Irregolare valutazione della documentazione amministrativa: accettazione pratiche incomplete o prive di alcuni requisiti o fuori termine.· Alterazioni della documentazione amministrativa.· Manipolazione dei risultati.· Omissione di controlli riguardo alla veridicità dei dati autocertificati dagli studenti o mancata denuncia in caso di violazioni riscontrate.· Omissione di vigilanza durante le prove.· Inosservanza delle regole procedurali a garanzia della trasparenza e dell'imparzialità della selezione, quali, a titolo esemplificativo, la cogenza della regola dell'anonimato nel caso di prova scritta e la predeterminazione dei criteri di valutazione delle prove allo scopo di favorire candidati particolari.	Medio	<ul style="list-style-type: none">· Pubblicazione sul sito web di Ateneo di informazioni chiare sulle modalità di presentazione delle domande di iscrizione, dei requisiti necessari per partecipare agli esami e dei titoli di accesso.· Conservazione degli elaborati in cassaforte al termine delle prove e fino alla correzione da parte della Commissione.· Controllo a campione degli inserimenti manuali dei risultati delle prove per individuare eventuali irregolarità di registrazione rispetto a quanto contenuto nei verbali della Commissione.· Controllo dei dati autocertificati ai fini della partecipazione agli esami e dell'ottenimento di eventuali esoneri da alcune prove.· Rotazione del personale addetto alla vigilanza.· Commissione: acquisizione in fase di presentazione delle candidature di dichiarazione da parte dei commissari dalla quale emerga l'inesistenza di cause di incompatibilità o conflitto di interessi con i candidati (dopo la scadenza del termine per la presentazione delle domande).· Pubblicazione sul sito web istituzionale, a cura del Responsabile del procedimento, degli atti delle operazioni concorsuali.

PROCESSO: Gestione test di ammissione a corsi a numero programmato

ATTORI COINVOLTI: Dipartimento e Presidio di Lettere e Scienze Umane, Servizio Studenti

RISCHI	GRADO DI RISCHIO	MISURE DI PREVENZIONE
<ul style="list-style-type: none">· Diffusione anticipata del contenuto delle prove· Inosservanza delle regole procedurali a garanzia della trasparenza e dell'imparzialità della selezione· Irregolare valutazione della documentazione amministrativa: accettazione pratiche incomplete o prive di alcuni requisiti o fuori termine.· Omissione di controlli riguardo alla veridicità dei dati autocertificati dai candidati o mancata denuncia in caso di violazioni riscontrate.· Omissione di vigilanza.	Medio	<ul style="list-style-type: none">· Consegna del contenuto delle prove al gestore della selezione a ridosso della data delle stesse· Obbligo per il gestore delle prove di dichiarazione di assenza di parentela con i candidati (dopo la scadenza del termine per la presentazione delle domande).· Commissione: acquisizione in fase di presentazione delle candidature di dichiarazione da parte dei commissari dalla quale emerga l'inesistenza di cause di incompatibilità o conflitto di interessi con i candidati (dopo la scadenza del termine per la presentazione delle domande).· Redazione dei bandi nel rispetto delle norme sia nazionali che interne e pubblicazione sul sito web di Ateneo di informazioni chiare sulle modalità di presentazione delle domande di iscrizione, dei requisiti necessari per partecipare alla selezione e dei titoli di accesso.· Controllo dei dati autocertificati dai candidati ai fini della partecipazione alla selezione.· Rotazione del personale addetto alla vigilanza.

PROCESSO: Contribuzione studentesca e rimborso tasse

ATTORI COINVOLTI: Diritto allo studio e Servizi tecnici

RISCHI	GRADO DI RISCHIO	MISURE DI PREVENZIONE
<ul style="list-style-type: none">· Irregolare determinazione delle tasse universitarie.	Medio/basso	<ul style="list-style-type: none">· Utilizzo della procedura di determinazione delle tasse che recepisce l'ISEEU direttamente dalla base dati Inps.· Verifica degli eventuali inserimenti manuali da parte degli operatori, che dovranno essere certificati da idonea documentazione, agli atti, validata dal Responsabile del Servizio
<ul style="list-style-type: none">· Erogazione rimborsi tasse non dovuti.	Medio	<ul style="list-style-type: none">· L'istruttoria dell'operatore deve essere validata dal Responsabile del Servizio.

		<ul style="list-style-type: none"> · Nel corso del 2016 verrà verificata la possibilità di informatizzare anche il processo di rimborso tasse da rendere operativo nel 201
--	--	---

PROCESSO: Contribuzione studentesca e rimborso tasse

ATTORI COINVOLTI: Servizio Contabilità, bilancio e controllo

RISCHI	GRADO DI RISCHIO	MISURE DI PREVENZIONE
<ul style="list-style-type: none"> · Omesso controllo sulle procedure di liquidazione della spesa. · Pagamento della somma spettante a persone diverse dall'effettivo beneficiario 	Medio/basso	<ul style="list-style-type: none"> · Pagamento mediante la compartecipazione di più unità di personale per il rafforzamento dei controlli. · Controllo a campione degli ordinativi di pagamento effettuato dal Collegio dei Revisori dei Conti.

Come già accennato in premessa, l'aggiornamento del PTPC 2016-2018 è significativamente caratterizzato da quanto previsto dal D.Lgs. 50/2016 in materia di contratti pubblici. Già nel corso del 2016, dopo la pubblicazione della norma, è stato avviato un percorso al fine di valutarne i possibili riflessi sulle modalità di approvvigionamento impiegate dai centri autonomi e dalle strutture aventi potere di spesa. Le strutture periferiche si sono occupate dell'acquisizione di beni e servizi attraverso gli istituti previsti dal Regolamento degli acquisti in economia, essendo invece ricondotte alla competenza della struttura centrale dei Servizi Amministrativi Generali le gare di rilevanza comunitaria e quelle il cui valore di soglia superasse i limiti di valore imposti dal Regolamento medesimo.

Nel contesto definito dal nuovo codice e dalla relativa normativa attuativa, appare evidente la necessità di provvedere ad una centralizzazione della funzione relativa agli acquisti al fine di pervenire ad una razionalizzazione dei processi di acquisizione di beni e servizi, mettendo a comune denominatore, in termini sinergici, risorse caratterizzate da professionalità e competenze fra di loro integrabili.

Il Consiglio di Amministrazione, nelle sedute del 27 settembre 2016 e del 22 dicembre 2016, ha assunto una linea di indirizzo in materia di "Centrale Acquisti di Ateneo" accompagnata da alcune determinazioni dal contenuto prettamente operativo che attengono alla gestione della fase di transizione dal sistema normativo regolato dal codice dei contratti previgente a quello nuovo, nella prospettiva della creazione di una centrale unica di acquisto nella quale vengano ricondotte tutte le fasi che attengono alle attività negoziali dell'Ateneo.

Il percorso richiede un impegno sia dal punto di vista organizzativo, sia sul piano normativo interno, in una logica di progressivo adattamento del sistema interno al disegno formulato dal legislatore e dall'A.N.AC.. Si tratta dell'obiettivo fondamentale che caratterizzerà l'anno 2017 e che è ricompreso nel Piano della Performance in termini trasversali alle diverse strutture.

Alla Centrale di acquisto di Ateneo dovrebbero fare capo le strutture già attualmente impegnate nello svolgimento di attività di acquisto per conto di altre strutture interne all'Ateneo, le strutture ed il personale che tradizionalmente hanno assunto per conto dell'Amministrazione i compiti dell'ufficio gare e provveditorato ed economato, ma anche l'insieme articolato di soggetti che svolgono le funzioni di direttore dell'esecuzione del contratto e che curano la verifica della corretta esecuzione dei contratti di lavori, servizi o fornitura.

È evidente che i processi di programmazione, progettazione dei fabbisogni, gestione delle fasi di affidamento e verifica dell'esecuzione dei contratti richiedono una sostanziale revisione delle modalità con le quali uffici, servizi e centri di Ateneo gestiscono le risorse loro assegnate. Non tanto sul piano della capacità effettiva di orientare la spesa o sul contenuto tecnico dei fabbisogni, che restano ovviamente di competenza dei soggetti istituzionali che dispongono di un budget di spesa, quanto nella modalità e nei tempi con i quali i centri di spesa dovranno relazionarsi con gli uffici della Centrale Acquisti.

I temi dominanti sono quelli dell'aggregazione della domanda interna di beni e servizi, della programmazione degli acquisti e della progettazione unitaria delle procedure di gara, secondo logiche che devono necessariamente scontare una maggiore standardizzazione, sacrificando i tratti tendenziali di una eccessiva caratterizzazione delle scelte di prodotto o servizio e l'abitudine a promuovere le iniziative al di fuori di una rigorosa programmazione, a favore della razionalità, dell'economia e dell'efficienza dei processi di affidamento dei contratti dell'Università, in conformità al mutato quadro normativo.

Con riferimento alle esigenze di programmazione da parte dei Servizi amministrativi generali, si avvierà una rilevazione approfondita dei fabbisogni di beni e servizi dei Centri di spesa di Ateneo allo scopo di valutare le concrete modalità che consentiranno di svolgere le procedure di gara. In ogni caso dovrà essere valutato, in termini di prospettiva, se sia ancora possibile una capacità negoziale (residuale) delle strutture periferiche che risulti compatibile con i compiti che saranno affidati alla Centrale acquisti. Ciò almeno in relazione a due motivi:

- può considerarsi prudente non escludere in toto le strutture periferiche dall'acquisto di beni e servizi di modico importo e non predeterminabili, da operarsi esclusivamente attraverso la piattaforma MEPA (RDO, ODA o trattativa diretta) o analoga (NECA o altri mercati elettronici);
- è auspicabile quindi la transizione "soft" dal vecchio al nuovo modello contemperando l'esigenza di una micro-contrattualità diffusa con le linee generali di una programmazione unitaria di Ateneo.

L'aggregazione della domanda interna di beni e servizi, che presuppone una cooperazione tra soggetti fruitori delle prestazioni della centrale acquisti e referenti presso le strutture periferiche, richiede che almeno parte del personale attualmente impiegato nelle attività di acquisizione diretta dei beni e servizi sia destinato a fungere da interfaccia della Centrale acquisti con compiti di coordinamento e scambio con i soggetti all'interno, onde assicurare una minore dispersione nella fase di programmazione e redazione degli atti necessari per l'avvio delle gare.

Restando fermi i poteri di spesa in capo ai soggetti istituzionali (centri autonomi, strutture, ecc.), l'aggregazione della domanda dovrà essere coordinata con le fasi istituzionali di definizione del budget. Il personale ordinariamente impiegato per gli acquisti in sede periferiche sarà chiamato a collaborare con la Centrale degli acquisti svolgendo attività istruttorie relativamente ai seguenti argomenti:

- a. definizione delle caratteristiche tecniche del servizio/bene da acquisire e indicazioni in ordine alla modalità di calcolo del valore economico;
- b. valutazioni e documentazione inerenti la giustificazione del prezzo, costo del personale e sicurezza, dati inerenti la redazione del DUVRI, ecc.;
- c. criteri di individuazione degli operatori da invitare al confronto competitivo;
- d. capitolati speciali o schede tecniche inerenti le prestazioni oggetto del contratto;
- e. deliberazione o determinazione a contrattare.

Verranno altresì attuate, nella fase transitoria fino all'entrata a regime della centrale acquisti, le seguenti misure:

- una rigorosa applicazione degli obblighi in materia di verifica dei requisiti di carattere generale, dei requisiti economici, finanziari e tecnico-professionali richiesti nella lettera invito o nel bando di gara;
- una capillare sensibilizzazione nei confronti degli uffici che dispongono affidamenti di importo inferiore ai 40.000 euro;
- una capillare informativa e sensibilizzazione nei confronti dei Responsabili di servizio affinché il principio di rotazione venga applicato in modo corretto;
- l'adozione di misure regolamentari, anche temporaneamente sostituite da norme contenute nei disciplinari di gara, tese ad escludere la presenza del RUP dalla composizione della commissione aggiudicatrice.

La struttura amministrativa sarà quindi impegnata trasversalmente per l'attuazione del programma più sopra illustrato; tale obiettivo è stato riportato nel Piano della performance per tutti i Servizi.

5. TRATTAMENTO DEL RISCHIO E RELATIVE MISURE

Nel presente paragrafo vengono elencate le misure/soluzioni che consentono di allineare l'ordinaria attività amministrativa e la gestione dei servizi a un più rigoroso rispetto delle disposizioni anticorruzione riducendo i possibili rischi di abuso e di condotte illecite da parte del personale dell'Università.

5.1. INFORMATIZZAZIONE DEI PROCESSI E RELATIVA TRACCIABILITÀ

L'informatizzazione è un'azione importante nella strategia di prevenzione perché consente la tracciabilità delle attività dell'amministrazione, riduce il rischio di "blocchi" non controllabili e permette l'individuazione delle responsabilità per ciascuna fase.

L'Ateneo, negli ultimi anni, ha significativamente investito nello sviluppo dell'informatizzazione dei processi lavorativi e ciò innanzitutto per favorire la funzionalità, l'efficienza e l'efficacia dell'azione amministrativa, ma con ricadute rilevanti sulla trasparenza dei processi e quindi sulla prevenzione della corruzione.

I processi che attualmente risultano informatizzati sono i seguenti:

- gestione delle fasi della contabilità e del bilancio;
- gestione economica del personale;
- servizi rivolti agli studenti, in tutte le fasi del processo, attraverso la costituzione del fascicolo elettronico dello studente;

- verbalizzazione elettronica delle sessioni di esame e di laurea;
- tirocini, stage e mobilità all'estero;
- contribuzione studentesca;
- gestione spazi e calendari delle attività accademiche;
- bandi ed esiti delle selezioni per benefici agli studenti (posti alloggio, borse di studio, servizio mensa).

Nel corso del 2016 è stata attivata la gestione elettronica delle determinazioni assunte dai Responsabili di struttura. E' prevista quindi la completa automazione del processo dalla redazione con sottoscrizione digitale, alla registrazione e pubblicazione.

Inoltre il nuovo portale pubblico consente un'elevata tracciabilità delle operazioni di pubblicazione dei contenuti.

Dopo aver provveduto all'informatizzazione dei processi relativi ai servizi rivolti agli studenti, alla gestione delle relative carriere, al percorso di programmazione didattica, il prossimo triennio avrà come attenzione particolare quella relativa alla digitalizzazione dei procedimenti amministrativi ed al flusso documentale. Si ritiene di proseguire con la dematerializzazione dei verbali degli Organi accademici, dapprima quelli centrali (Senato Accademico e Consiglio di Amministrazione) e a seguire tutti gli altri. A breve verranno presi in esame i processi relativi alle aree dei contratti e delle selezioni.

La strategia dell'Ateneo è quella di investire in maniera decisa sulla digitalizzazione e informatizzazione dei processi sia per migliorare l'organizzazione interna con riferimento all'erogazione dei servizi, sia come misura di prevenzione della corruzione e di accrescimento della trasparenza amministrativa.

La gestione informatizzata dei processi permette infatti di ottenere la piena tracciabilità delle attività svolte, con la possibilità di individuare e rilevare gli eventuali interventi di modifica che vengono introdotti.

Per tale ragione, nel corso del 2017, si intende procedere ad una dettagliata analisi dei processi amministrativi finalizzata alla definizione di un percorso organico di progressiva digitalizzazione.

5.2. LA ROTAZIONE DEGLI INCARICHI DIRIGENZIALI E DI RESPONSABILITÀ

La rotazione degli incarichi di responsabilità è certamente una misura utile a contrastare i rischi di corruzione, pur intesa nell'ampia accezione di "cattiva amministrazione". Si tratta però di uno strumento che deve essere contestualizzato in quanto non si può prescindere, per un innalzamento della capacità produttiva della singola organizzazione, da una puntuale valutazione delle specificità professionali richieste per ricoprire il ruolo e della concreta possibilità di darne attuazione sotto il profilo organizzativo.

Correttamente l'ANAC, nella recente delibera n.831/2016, sottolinea come l'applicazione della misura debba favorire una "elevazione delle capacità professionali complessive dell'amministrazione" e non possa determinare "inefficienze e malfunzionamenti".

Nel contesto dell'Università di Bergamo, dove sono presenti solo due figure dirigenziali oltre al Direttore Generale, definire criteri generali per attuare il principio della rotazione risulta particolarmente difficile se non impossibile. Peraltro si tratta di figure che coprono posizioni molto caratterizzate (personale e contratti e servizi diritto allo studio) e del tutto infungibili.

La concreta possibilità di rotazione, anche con riferimento ai Responsabili di servizio, verrà valutata volta per volta in ragione delle concrete situazioni e possibilità che si prospettano nella gestione delle risorse umane disponibili e avendo riguardo agli elementi di corrispondenza fra curriculum o esperienza professionale dei Funzionari interessati all'avvicendamento.

Nel corso del 2017 si potranno presentare occasioni di valutazione ulteriore in relazione a:

- cambiamento della figura del direttore generale
- creazione di un nuovo presidio di dipartimento la cui figura di responsabilità sarà coperta con trasferimento interno;
- progressiva attuazione della "centrale acquisti" di ateneo in attuazione del D.lgs. 50/2016.

In ogni caso potranno essere attuate le seguenti misure alternative alla rotazione:

- modalità operative che favoriscono una maggiore compartecipazione del personale alle attività del proprio servizio;
- condivisione delle fasi procedurali laddove siano coinvolti più uffici, in una logica di confronto tecnico;
- separazione, laddove possibile, della fase istruttoria svolta da un dipendente da quella decisoria assegnata ad altro dipendente.

5.3. CODICE DI COMPORTAMENTO E CONFLITTO DI INTERESSI

Il Codice di comportamento è stato adottato con la finalità di assicurare la qualità dei servizi, la prevenzione dei fenomeni di corruzione, il rispetto dei doveri costituzionali di diligenza, lealtà, imparzialità e servizio esclusivo alla cura dell'interesse pubblico.

Il Codice si applica a tutti i dipendenti dell'Università, compresi docenti e ricercatori per i quali le disposizioni del Codice assumono la valenza "di principi di comportamento" in quanto compatibili con le disposizioni speciali.

In particolare l'art. 8 del Codice prevede che il dipendente sia tenuto ad osservare quanto prescritto dalla normativa anticorruzione e dai piani da essa previsti con l'obbligo di segnalare al proprio responsabile eventuali situazioni di illecito di cui sia venuto a conoscenza.

L'art. 1, comma 41, della l. n. 190 ha introdotto l'art. 6 bis nella l. n. 241 del 1990, rubricato "Conflitto di interessi". La disposizione stabilisce che *"Il responsabile del procedimento e i titolari degli uffici competenti ad adottare i pareri, le valutazioni tecniche, gli atti endoprocedimentali e il provvedimento finale devono astenersi in caso di conflitto di interessi, segnalando ogni situazione di conflitto, anche potenziale."*

La norma va letta in maniera coordinata con quanto previsto dagli artt. 6 e 7 del Codice di comportamento dei dipendenti dell'Università degli Studi di Bergamo, approvato in data 5.2.2014, al quale si rinvia.

La materia investe in modo diretto due ambiti ritenuti a particolare rischio: l'area delle selezioni del personale (intendendo sia quelle riguardanti il personale tecnico amministrativo che il docente e le selezioni indette per il reclutamento di collaboratori o per l'attribuzione di benefici economici) e quella dedicata alla scelta del contraente e alle gare in genere.

Una particolare attenzione dovrà pertanto essere dedicata alla proposta delle candidature dei commissari e alla successiva fase della formalizzazione delle Commissioni di gara aggiudicatrici, che dovrà avvenire allo scadere del termine per la presentazione delle domande o delle offerte.

Le conseguenze negative derivanti da impugnazione degli atti conclusivi di concorso o di gara, motivati da ragioni di incompatibilità o di conflitto di interesse, possono determinare lo stravolgimento degli esiti finali del procedimento. Pertanto i soggetti responsabili della formale costituzione degli organi collegiali dovranno assicurarsi, richiedendo il rilascio di idonea dichiarazione da parte dei commissari, che non sussistano ragioni di conflitto che ostino alla loro nomina.

5.4. FORMAZIONE

La formazione riveste un'importanza cruciale nell'ambito della prevenzione della corruzione. Infatti, una formazione adeguata consente di raggiungere i seguenti obiettivi:

- la creazione di competenza specifica per lo svolgimento dell'attività nelle aree a più elevato rischio di corruzione, integrando le conoscenze indispensabili per lo svolgimento dell'ordinaria attività amministrativa;
- l'occasione di un confronto tra esperienze diverse e prassi amministrative distinte da ufficio ad ufficio;
- un'opportunità significativa per coordinare ed omogeneizzare all'interno dell'ente le modalità di conduzione dei processi da parte degli uffici, garantendo la costruzione di "buone pratiche amministrative" a prova di impugnazione e con sensibile riduzione del rischio di corruzione;
- la diffusione degli orientamenti giurisprudenziali sui vari aspetti dell'esercizio della funzione amministrativa, indispensabili per orientare il percorso degli uffici;
- la diffusione di valori etici, mediante l'esercitazione di principi di comportamento eticamente e giuridicamente adeguati.

Nel triennio 2014-2016 sono state svolte attività formative negli ambiti dell'etica e della legalità, dei delitti dei pubblici ufficiali contro la Pubblica Amministrazione, delle procedure concorsuali, delle modalità di acquisizione di beni e servizi.

Complessivamente sono stati coinvolti tutti i Dirigenti e Responsabili di Servizio nonché una parte significativa del personale tecnico-amministrativo. Alcuni corsi sono stati aperti anche ai Direttori di Dipartimento e di Centro di Ateneo anche se la partecipazione è stata marginale. Si dovrà in prospettiva proseguire nella sensibilizzazione anche di queste figure per favorirne la partecipazione al complessivo processo di prevenzione.

I percorsi di formazione che si intende programmare nel corso del triennio 2016-2018 saranno strutturati su due livelli:

- livello generale, rivolto a tutti i dipendenti: riguarda l'aggiornamento delle competenze (approccio contenutistico) e le tematiche dell'etica e della legalità (approccio valoriale);
- livello specifico, rivolto al Responsabile della prevenzione, ai referenti, ai componenti degli organismi di controllo, ai dirigenti e funzionari addetti alle aree a rischio: riguarda le politiche, i programmi e i vari strumenti utilizzati per la prevenzione e tematiche settoriali, in relazione al ruolo svolto da ciascun soggetto nell'amministrazione.

5.5. PATTI DI INTEGRITÀ

I patti d'integrità ed i protocolli di legalità rappresentano un sistema di condizioni la cui accettazione viene configurata dalla stazione appaltante come presupposto necessario e condizionante la partecipazione dei concorrenti ad una gara di appalto. Il patto di integrità è un documento che la stazione appaltante richiede ai partecipanti alle gare e permette un controllo reciproco e sanzioni nel caso qualcuno dei partecipanti cerchi di eluderlo. Si tratta quindi di un complesso di regole di comportamento finalizzate alla prevenzione del fenomeno corruttivo e volte a valorizzare comportamenti eticamente adeguati per tutti i concorrenti.

Nella domanda di partecipazione alla procedura di gara l'operatore è tenuto a dichiarare di accettare, a pena di esclusione, il patto di integrità in materia di contratti pubblici della Regione Lombardia.

5.6. TUTELA DEL WHISTLEBLOWER

Il Consiglio di Amministrazione nella seduta del 22.12.2016 ha adottato il Regolamento per la tutela del dipendente pubblico che segnala illeciti, in cui sono specificate le modalità di trasmissione delle segnalazioni e le forme di tutela previste dall'ordinamento e acquisite dall'Ateneo.

Il Regolamento è pubblicato sul sito nella sezione di cui si riporta il link:

<http://www.unibg.it/amministrazione-trasparente/altri-contenuti-corruzione>

Nel Regolamento è specificato che, nelle more dell'adozione di un sistema informativo dedicato alle segnalazioni di fatti illeciti con garanzia di anonimato, scaricabile dal sito dell'A.N.AC. non appena messo a disposizione di tutte le PA da parte dell'Autorità, la segnalazione può essere inoltrata al Responsabile della Prevenzione della Corruzione e Trasparenza (RPCT) nel seguente modo:

- il segnalante deve richiedere un incontro con il RPCT inviando una comunicazione all'indirizzo di posta elettronica prevenzione.corruzione@unibg.it. L'indirizzo di posta elettronica dedicato è presidiato esclusivamente dal RPCT e dalle unità di personale direttamente incaricate di tale compito dal Responsabile stesso;
- il RPCT fissa la data per un incontro, nel quale il segnalante fornisce tutte le indicazioni necessarie per avviare una prima fase istruttoria;
- il RPCT o uno dei collaboratori incaricati daranno conto, periodicamente, dello stato di avanzamento dell'istruttoria. Diversamente il segnalante, trascorsi i primi 30 giorni dalla segnalazione, può chiedere informazioni utilizzando il medesimo indirizzo di posta elettronica.

Il RPCT ha provveduto a comunicare a tutto il personale e ai collaboratori a vario titolo dell'Ateneo che il Regolamento è in vigore dal 1.1.2017.

6. TRASPARENZA

Il D.lgs. 97/2016 *"Revisione e semplificazione delle disposizioni in materia di prevenzione della corruzione, pubblicità e trasparenza, correttivo della legge 6 novembre 2012, n. 190 e del decreto legislativo 14 marzo 2013, n. 33, ai sensi dell'articolo 7 della legge 7 agosto 2015, n. 124, in materia di riorganizzazione delle amministrazioni pubbliche"* ha apportato numerosi cambiamenti alla normativa sulla trasparenza. Tra le modifiche principali vi è l'introduzione del nuovo istituto dell'accesso civico "generalizzato", la riunificazione del Programma triennale di prevenzione della corruzione e quello della trasparenza oltre che l'abrogazione o integrazione dei diversi obblighi di pubblicazione previsti dal D.lgs. 33/2013.

La sezione del sito “Amministrazione trasparente” deve essere aggiornata alle modifiche introdotte dal decreto. È stato programmato di procedere all’aggiornamento e all’adeguamento dei contenuti pubblicati sul sito nel mese di febbraio.

Si segnala che anche “Ateneo Bergamo S.p.A.”, società totalmente controllata dall’Università, provvederà ad aggiornare la sezione del proprio sito denominata “Società trasparente”, nel rispetto delle novità introdotte dal D.lgs. 97/2016. Al sito della società è possibile accedere dalla *home page* del sito dell’Università.

6.1. OBIETTIVI STRATEGICI

Nell’ambito dell’attività amministrativa, trasparenza equivale a apertura verso l’esterno, intesa come modalità ordinaria di impostare la gestione di servizi ed iniziative o procedimenti.

Si tratta più di un approccio che deve costituire il *modus operandi* di ogni struttura, centro o servizio di Ateneo. Già in taluni ambiti della struttura amministrativa il concetto di trasparenza comporta obblighi precisi, per esempio per il settore delicato dei concorsi e della contrattualistica. Ma occorre che in ogni contesto la preoccupazione di informare l’esterno (sia preventivamente che in termini consuntivi) sulle iniziative, sulle spese sostenute e sulle modalità di affidamento all’esterno dei servizi influisca sugli obiettivi affidati ai dirigenti e sia poi verificata ai fini della valutazione della performance.

In buona sostanza attraverso un processo di *accountability* occorre dare conto di quanto viene realizzato dall’università in termini di servizi, di procedure e di obiettivi gestionali, prendendo in esame l’iter che considera le fasi di programmazione, di progettazione, oltre alla fase esecutiva e di verifica dei progetti e programmi dell’Ateneo.

Ciò vale soprattutto laddove si ponga un problema di individuazione di partner per iniziative nel settore della ricerca con riferimento alla partecipazione ai progetti europei, ma anche in ambiti per i quali i rapporti col territorio implicano programmi di attività ai quali possono aderire come sponsor soggetti pubblici o privati, interessati a sostenere l’azione dell’Università.

Le riforme in materia di trasparenza e prevenzione della corruzione impongono alle Pubbliche Amministrazioni di superare la tradizionale impostazione autoreferenziale nello svolgere l’attività amministrativa: non basta più erogare i servizi di competenza in termini efficienti o rispondere alle istanze inerenti i procedimenti assegnati nei termini di legge, occorre che l’amministrazione si disponga a rappresentare in modo diretto e quindi “pubblico” la propria organizzazione e ad esprimere in termini qualitativi e quantitativi gli standard di prodotto/servizio in cui si estrinseca la propria attività (*accountability*).

I principali destinatari sono gli stakeholder dell’Ateneo, che sono individuati *in primis* negli studenti ma anche negli enti istituzionali, soggetti produttivi, parti sociali e negli stessi dipendenti.

Come detto sono gli studenti i principali portatori d’interesse dell’Università ed è nei loro confronti che, negli ultimi anni, si è concentrata la maggior parte delle iniziative volte a presentare l’attività dell’Ateneo.

Le loro esigenze sono individuabili in due filoni: quello relativo alla didattica e all’informazione circa tutto ciò che ruota attorno ad essa (piani di studio, possibilità di stage e tirocini, opportunità di periodi di studio all’estero ecc.) e l’efficienza dei servizi a loro rivolti erogati dall’Amministrazione (servizi di segreteria studenti, diritto allo studio ecc.).

Con riferimento al primo punto, sono numerose le occasioni per la presentazione dei contenuti dell’offerta formativa e di tutte le attività ad essa connesse: ogni anno vengono organizzati interventi di orientamento direttamente negli istituti superiori, all’interno dei sempre più numerosi progetti “ponte” realizzati con le scuole superiori, oltre che le iniziative di “Open Day”.

In tali occasioni agli studenti vengono fornite informazioni utili sui percorsi formativi e sulle opportunità del mercato del lavoro.

Per quanto riguarda l’efficiente erogazione dei servizi, dal 2014 è stato intrapreso un confronto con i rappresentanti degli studenti, al fine di individuare le esigenze di migliori informazioni rispetto ai servizi a loro dedicati. Nell’anno 2015 sono state integralmente modificate le sezioni del sito web istituzionale a loro riservate, parallelamente ad una revisione complessiva del sito. Nelle pagine “Futuri studenti” e “Studenti” è possibile trovare tutte le informazioni necessarie: tempi e modalità per le immatricolazioni, per la compilazione dei piani di studio, per la richiesta di eventuali esenzioni, per i tirocini ecc. In tali sezioni sono presenti e scaricabili tutti i moduli per i procedimenti ad istanza di parte, la cui presentazione avviene in

modalità digitale. Nel corso dell'anno 2016 tali sezioni sono state aggiornate e integrate e l'obiettivo comune a tutte le strutture è di aggiornare tempestivamente il materiale utile agli studenti.

Per il 2017 un obiettivo strategico, comune a più strutture amministrative (Diritto allo Studio, Orientamento e programmi internazionali e Servizio studenti), è la definizione di un piano informativo per favorire le immatricolazioni, con riferimento alle informazioni di competenza di ciascun servizio. Tale obiettivo prevede:

- l'attuazione nel periodo estivo di uno sportello informativo per l'accoglienza degli immatricolati;
- l'attivazione di help desk telefonico dedicato;
- la comunicazione attraverso i canali social delle informazioni rivolte alle nuove matricole;
- l'invio di e-mail in prossimità delle varie scadenze (inizio lezioni, compilazione piani di studio ecc...);
- la revisione grafica di tutti i materiali esistenti, in particolare di quelli in lingua inglese.

Tra le iniziative volte a migliorare i servizi offerti agli studenti, un particolare impegno è stato posto al "progetto di digitalizzazione". Ad oggi è pienamente operativo il fascicolo elettronico dello studente, introdotto a partire dai nuovi immatricolati all'a.a. 2013/14 (iscritti a corsi di laurea, laurea magistrale, master e dottorato di ricerca), che contiene la domanda di immatricolazione, verbali degli esami di profitto, domanda di ammissione alla prova finale, verbale della prova finale, eventuale foglio di congedo e Diploma Supplement. Nel corso del 2016 è stato informatizzato anche il processo di richiesta, esame e concessione del rimborso delle tasse universitarie.

Altre iniziative volte a favorire la valutazione e la trasparenza diffusa sono quelle relative all'effettuazione di indagini circa la soddisfazione, in particolare degli studenti, relativamente ai servizi erogati. Le attività oggetto di valutazione sono:

- attività didattica;
- orientamento;
- stage e placement;
- mobilità studentesca;
- servizi bibliotecari.

Nel 2017 saranno effettuate le rilevazioni specifiche riguardanti la segreteria studenti.

Un ulteriore obiettivo strategico, volto a garantire una maggiore trasparenza, è incrementare l'efficacia della strategia di comunicazione dell'Ateneo, obiettivo comune a più strutture amministrative (Rettorato e Orientamento e programmi internazionali). A tal fine si prevede una riorganizzazione della struttura amministrativa, definendo una regia unica presso il Rettorato delle attività ad oggi di competenza di diversi servizi.

Infine nel corso dell'anno 2017, nell'ambito delle azioni relative alla trasparenza, si provvederà a regolamentare il nuovo istituto dell'accesso civico introdotto dal D.lgs. 97/2016 e ad aggiornare la sezione del sito web "Amministrazione trasparente", avendo cura di monitorare nel corso dell'anno i contenuti pubblicati.

Le azioni connesse alla trasparenza, così come delineate nel presente Programma, trovano una loro collocazione nella performance organizzativa della struttura amministrativa con la definizione di specifici obiettivi di Ateneo per il conseguimento dei quali concorrono diverse strutture.

La stessa definizione di programmi e obiettivi contribuisce alla trasparenza in quanto determina le azioni che l'Ateneo e le diverse strutture sono impegnate a svolgere nel triennio considerato.

L'assegnazione ai servizi tecnico-amministrativi di obiettivi che interessano la trasparenza e la prevenzione della corruzione garantisce l'integrazione tra i diversi ambiti dell'azione amministrativa e favorisce il coinvolgimento dei Responsabili di struttura e di tutti gli operatori.

Nei primi mesi dell'anno si organizzerà un primo incontro con i Responsabili dei Servizi per esporre il Piano Integrato, in particolare per analizzare le misure di prevenzione della corruzione e definirne le modalità attuative.

Il Direttore Generale incontrerà con cadenza periodica i Responsabili di Servizio al fine di sviluppare la condivisione circa gli obiettivi di performance, trasparenza e anticorruzione, monitorandone lo stato di attuazione.

6.2. ACCESSO CIVICO

L'accesso civico che è garantito allo stato attuale è quello "semplice", ossia la possibilità di fornire documenti, informazioni o dati per i quali è prevista la pubblicazione obbligatoria. A tal fine in

“Amministrazione trasparente”, nella sotto-sezione di I livello denominata “Altri contenuti – accesso civico”, sono indicati i recapiti telefonici e la casella di posta elettronica istituzionale del RPCT e del titolare del potere sostitutivo.

Per quanto riguarda invece l’accesso civico “generalizzato”, ossia la fornitura a chiunque ne faccia richiesta di dati e documenti ulteriori rispetto a quelli oggetto di pubblicazione, si prevede di adottare un apposito Regolamento nel corso dell’anno 2017.

6.3. PUBBLICAZIONE DEI DATI NELLA SEZIONE DEL SITO “AMMINISTRAZIONE TRASPARENTE”

Alla sezione “Amministrazione trasparente” si accede direttamente dall’*home page* ed immediatamente si visualizza una schermata di presentazione contenente i riferimenti normativi e i contatti (indirizzo e-mail e numero di telefono) del Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza e del titolare del potere sostitutivo.

I documenti sono pubblicati per lo più in .pdf/A, formato diventato formalmente uno standard aperto, pertanto facilmente visualizzabili e stampabili da tutte le piattaforme. Inoltre, per tutti i contenuti informativi pubblicati sono indicati i riferimenti normativi, l’oggetto e il periodo cui si riferiscono, sia per quanto riguarda le indicazioni riportate nella pagina web in cui sono caricati, sia nel file medesimo, così che, se l’accesso avviene tramite motori di ricerca, sia facilmente individuabile la natura e la validità dei dati.

I dati oggetto di pubblicazione obbligatoria vengono mantenuti per un periodo di 5 anni decorrenti dal primo gennaio dell’anno successivo a quello da cui decorre l’obbligo di pubblicazione e comunque fino a che gli atti pubblicati producono i loro effetti, fatti salvi i diversi termini previsti dalla normativa vigente.

Per ogni voce della sezione è disponibile una notifica degli aggiornamenti “RRS”.

Il sistema informatico consente di rilevare il numero di accessi alla sezione “Amministrazione trasparente” nel rispetto della privacy degli utenti.

Si precisa infine che una serie di dati sono caricati direttamente nelle pagine web dei singoli servizi, in quanto di più immediata reperibilità per l’utente. In questo caso per la pubblicazione nella sezione in oggetto, per evitare duplicazioni, si provvede tramite un collegamento ipertestuale.

In linea generale all’interno dell’Ateneo non è possibile distinguere fra servizi tenuti all’individuazione e all’elaborazione dei dati da quelli cui spetta la pubblicazione, in quanto, trattandosi di un’organizzazione di piccole dimensioni e sottodimensionata a livello di personale tecnico amministrativo, non è possibile creare un ufficio che si occupi unicamente della pubblicazione dei dati. Pertanto si è stabilito che in linea di massima chi detiene il dato e lo elabora debba provvedere anche a pubblicarlo. A tal fine nel corso dell’anno 2015 i tecnici informatici hanno formato il personale a pubblicare direttamente sul sito i dati e le informazioni detenuti. Ogni dipendente responsabile della pubblicazione delle informazioni può anche aggiornare la parte descrittiva della sotto-sezione di I o II livello.

In via residuale si occupano della pubblicazione di dati, informazioni o documenti non detenuti dal proprio servizio i dipendenti o collaboratori del Centro per le tecnologie didattiche, qualora si tratti di un’esigenza occasionale.

Ad ogni modo la regia, con riferimento soprattutto ai contenuti da pubblicare, è affidata al Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza (RPCT), nella persona del Direttore generale.

Il dott. Giuseppe Cattaneo, esperto informatico, è responsabile della predisposizione delle piattaforme informatiche per la pubblicazione dei dati.

Il monitoraggio ed il controllo di quanto pubblicato nella sezione è effettuato dal RPCT supportato dalla dott.ssa Raffaella Filisetti.

Al Nucleo di Valutazione, nella veste di OIV, spetta il monitoraggio del funzionamento complessivo del sistema, della trasparenza e integrità dei controlli interni, anche attraverso l’attestazione circa l’assolvimento degli obblighi di pubblicazione.

Pertanto il modello organizzativo prevede i seguenti attori:

- centri di responsabilità che effettuano la pubblicazione dei dati e delle informazioni detenute ed elaborate;
- struttura tecnica che assicura che i flussi di dati vengano collocati sul sito nel rispetto delle caratteristiche previste dalla normativa (CTDC);
- soggetti che effettuano il monitoraggio ed il controllo.

Solo attraverso la partecipazione corale dei collaboratori e dei Responsabili sarà possibile, nella condizione di criticità che caratterizza l'organico dell'Università, orientare la macchina amministrativa in modo che gli obiettivi definiti dal legislatore siano conseguiti.

Il personale dovrà avere cura della raccolta delle informazioni, considerando che la qualità dei dati da pubblicare rappresenta un valore essenziale.

Di seguito la tabella riepilogativa contenente gli obblighi di pubblicazione, con l'indicazione del responsabile del servizio che effettua la pubblicazione e i riferimenti normativi.

DENOMINAZIONE SOTTO-SEZIONE LIVELLO 1 (macrofamiglie)	DENOMINAZIONE SOTTO-SEZIONE LIVELLO 2 (tipologie di dati)	Riferimenti normativi	Nominativo Responsabile del servizio che effettua la pubblicazione sul sito
Disposizioni generali	Piano triennale per la prevenzione della corruzione e della trasparenza	art. 10, c. 8 lett a) del d.lgs. 33/2013	Dott.ssa Raffaella Filisetti, Responsabile Piani e relazioni sindacali
	Atti generali	art. 12, cc. 1 e 2 del d.lgs. 33/2013 e art. 55, c. 2 del d.lgs. 165/2001	Dott.ssa Antonella Aponte, Responsabile Direzione e affari generali
	Oneri informativi per cittadini e imprese	art. 12, c. 1-bis del d.lgs. 33/2013	link ad altra pagina relativa alle scadenze amministrative per gli studenti
Organizzazione	Titolari di incarichi politici, di amministrazione, di direzione o di governo	art. 14 del d.lgs. 33/2013	Dott.ssa Antonella Aponte, Responsabile Direzione e affari generali
	Sanzioni per mancata comunicazione dei dati	art. 47, c. 1 del d.lgs. 33/2013	
	Rendiconti gruppi consiliari regionali/provinciali	Non pertinente	
	Articolazione degli uffici	art. 13 c. 1, lett. b) e c) del d.lgs. 33/2013	Dott.ssa Raffaella Filisetti, Responsabile Piani e relazioni sindacali
	Telefono e posta elettronica	art. 13 c. 1, lett. d) del d.lgs. 33/2013	Dott. Giuseppe Cattaneo, Responsabile amministrativo del Centro per le tecnologie didattiche
Consulenti e collaboratori	Titolari di incarichi di collaborazione o consulenza	art. 15, cc. 1 e 2 del d.lgs. 33/2013 e art. 53, c. 14 del d.lgs. 165/2011	Responsabili di tutti i servizi / dati esposti in formato tabellare suddivisi per struttura
Personale	Titolari di incarichi dirigenziali amministrativi di vertice	art. 14, cc. 1, 1-bis e 1-ter del d.lgs. 33/2013 e art. 20, c. 3 del d.lgs. 39/2013	Dott. William Del Re, Dirigente Servizi Amministrativi Generali – Selezioni e Gestione giuridica
	Titolari di incarichi dirigenziali (dirigenti non generali)	art. 14, cc. 1, 1-bis e 1-ter del d.lgs. 33/2013 e art. 20, c. 3 del d.lgs. 39/2013	
	Dirigenti cessati	art. 14, c. 1 del d.lgs. 33/2013	

Personale	Sanzioni per mancata comunicazione dei dati	art. 47, c. 1, d.lgs. n. 33/2013	
	Posizioni organizzative	art. 14, c. 1-quinquies del d.lgs. 33/2013	Dott. William Del Re, Dirigente Servizi Amministrativi Generali – Formazione, sicurezza e autorizzazioni
	Dotazione organica	art. 16, cc. 1 e 2 del d.lgs. 33/2013	Dott. William Del Re, Dirigente Servizi Amministrativi Generali – Selezioni e Gestione giuridica
	Personale non a tempo indeterminato	art. 17, cc. 1 e 2 del d.lgs. 33/2013	
	Tassi di assenza	art. 16, c. 3 del d.lgs. 33/2013	
	Incarichi conferiti e autorizzati ai dipendenti (dirigenti e non dirigenti)	art. 18 del d.lgs. 33/2013 e art. 53, c. 14 del d.lgs. 165/2001	Tutti i servizi popolano la piattaforma PerlaPA della Funzione Pubblica, da cui è estratta tabella da pubblicare in questa sotto-sezione. Per pubblicazione tabella Dott. William Del Re, Dirigente Servizi Amministrativi Generali – Formazione, sicurezza e autorizzazioni
	Contrattazione collettiva	art. 21, c. 1 del d.lgs. 33/2013 e art. 47, c. 8 del d.lgs. 165/2001	Dott.ssa Raffaella Filisetti, Responsabile Piani e relazioni sindacali
	Contrattazione integrativa	art. 21, c. 2 del d.lgs. 33/2013	
	OIV	art. 10, c. 8, lett. c) del d.lgs. 33/2013	Dott.ssa Maria Fernanda Croce, Responsabile Servizio segreteria del Nucleo di Valutazione
Bandi di concorso	/	art. 19 del d.lgs. 33/2013	link ad altra pagina in cui pubblicano tutti i servizi
Performance	Sistema di misurazione e valutazione della Performance	art. 7 del d.lgs. 150/2009 - par. 1, delib. CiVIT n. 104/2010	Dott.ssa Raffaella Filisetti, Responsabile Piani e relazioni sindacali
	Piano della Performance	art. 10, c. 8, lett. b) del d.lgs. 33/2013	
	Relazione sulla Performance		
	Ammontare complessivo dei premi	art. 20, c. 1 del d.lgs. 33/2013	Dott. William Del Re, Dirigente Servizi Amministrativi Generali – Selezioni e Gestione giuridica
	Dati relativi ai premi	art. 20, c. 2 del d.lgs. 33/2013	
Enti controllati	Enti pubblici vigilati	Non pertinente	

Enti controllati	Società partecipate	art. 22, cc. 1 lett. b) e d-bis), 2 e 3 del d.lgs. 33/2013 e art. 20, c. 3 del d.lgs. 39/2013	Dott.ssa Antonella Aponte, Responsabile Direzione e affari generali
	Enti di diritto privato controllati	art. 22, cc. 1, lett. c), 2 e 3 del d.lgs. 33/2013 e art. 20, c. 3 del d.lgs. 39/2013	
	Rappresentazione grafica	art. 22, c. 1, lett. d) del d.lgs. 33/2013	
	Tipologie di procedimento	art. 35, c. 1 del d.lgs. 33/2013	Dott.ssa Antonella Aponte, Responsabile Direzione e affari generali
	Dichiarazioni sostitutive e acquisizione d'ufficio dei dati	art. 35, c. 3 del d.lgs. 33/2013	Sotto-sezione da popolare nel corso dell'anno 2017
Provvedimenti	Provvedimenti organi indirizzo politico	art. 23, c. 1 del d.lgs. 33/2013	Tutti i servizi
	Provvedimenti dirigenti amministrativi	art. 23, c. 1 del d.lgs. 33/2014	
Bandi di gara e contratti	Informazioni sulle singole procedure in formato tabellare	art. 1, c. 32 della l. 190/2012, art. 37, c. 1 del d.lgs. 33/2013 e artt. 21 e 29 del d.lgs. 50/2016	Tutti i servizi
	Atti delle amministrazioni aggiudicatrici e degli enti aggiudicatori distintamente per ogni procedura	art. 37, c. 1 del d.lgs. 33/2013 e art. 29 del d.lgs. 50/2016 e art. 1, c. 505 della l. 208/2015	
Sovvenzioni, contributi, sussidi, vantaggi economici	Criteri e modalità	art. 26, c. 1 del d.lgs. 33/2013	Sig. Vittorio Mores, Responsabile Servizio Diritto allo studio; Dott. William Del Re, Dirigente Servizi Amministrativi Generali – Selezioni e Gestione giuridica; Dott.ssa Antonella Aponte, Responsabile Direzione e affari generali; Dott.ssa Elena Gotti, Responsabile Servizio Orientamento e Programmi internazionali; Dott.ssa Claudia Licini, Responsabile Rettorato
	Atti di concessione	art. 26, c. 2 e art. 27 cc. 1 e 2 del d.lgs. 33/2013	
Bilanci	Bilancio preventivo e consuntivo	art. 29, cc. 1 e 1-bis del d.lgs. 33/2013	Dott.ssa Rosangela Cattaneo, Responsabile Servizio contabilità, bilancio e controllo
	Piano degli indicatori e dei risultati attesi di bilancio	art. 29, c. 2 del d.lgs. 33/2013	
Beni immobili e gestione del patrimonio	Patrimonio immobiliare	art. 30 del d.lgs. 33/2013	Dott.ssa Rosangela Cattaneo, Responsabile Servizio contabilità, bilancio e controllo
	Canoni di locazione o affitto	art. 30 del d.lgs. 33/2013	Dott. William Del Re, Dirigente Servizi Amministrativi Generali – Economato/Provveditorato

Controlli e rilievi sull'amministrazione	Organismi indipendenti di valutazione, nuclei di valutazione o altri organismi con funzioni analoghe	art. 31 del d.lgs. 33/2013	Dott.ssa Maria Fernanda Croce, Responsabile Servizio segreteria del Nucleo di Valutazione; Dott.ssa Raffaella Filisetti, Responsabile Piani e relazioni sindacali; Dott.ssa Antonella Aponte, Responsabile Direzione e affari generali
	Organi di revisione amministrativa e contabile		
	Corte dei conti		
Servizi erogati	Carta dei servizi e standard di qualità	art. 32, c. 1 del d.lgs. 33/2013	Dott.ssa Elena Gotti, Responsabile Servizio Orientamento; Dott.ssa Maria Fernanda Croce, Responsabile Servizio Programmazione didattica e formazione post laurea; dott. Ennio Ferrante, Responsabile Servizio Bibliotecario
	Class action	art. 1, c. 2 e art. 4, cc. 2 e 6 del d.lgs. 198/2009	Dott.ssa Antonella Aponte, Responsabile Direzione e affari generali
	Costi contabilizzati	art. 32, c. 2 lett. a) e art. 10, c. 5 del d.lgs. 33/2013	dati non disponibili
	Liste di attesa	Non pertinente	
	Servizi in rete	Non pertinente	
Pagamenti dell'amministrazione	Dati sui pagamenti	art. 4-bis, c. 2 del d.lgs. n. 33/2013	Dott.ssa Rosangela Cattaneo, Responsabile Servizio contabilità, bilancio e controllo
	Dati sui pagamenti del servizio sanitario nazionale	Non pertinente	
	Indicatore tempestività pagamenti	art. 33 del d.lgs. 33/2013	Dott.ssa Rosangela Cattaneo, Responsabile Servizio contabilità, bilancio e controllo
	IBAN e pagamenti informatici	art. 36 del d.lgs. 33/2013	
Opere pubbliche	Nuclei di valutazione e verifica degli investimenti pubblici	Non pertinente	
	Atti di programmazione delle opere pubbliche	art. 38, c. 2 e 2 bis d.lgs. 33/2013 e artt. 21 co.7 e 29 del d.lgs. 50/2016	Dott. William Del Re, Dirigente Servizi Amministrativi Generali – Contrattualistica
	Tempi costi e indicatori di realizzazione delle opere pubbliche	art. 38, c. 2, d.lgs. n. 33/2013	
Pianificazione e governo del territorio	/	Non pertinente	

Informazioni ambientali	/	Non pertinente	
Strutture sanitarie private accreditate	/	Non pertinente	
Interventi straordinari e di emergenza	/	Non pertinente	
Altri contenuti	Prevenzione della corruzione	art. 1 cc. 3, 8 e 14 della l. 190/2012, art. 10, c. 8 lett. a) e art. 43, c. 1 del d.lgs. 33/2013, art. 18, c. 5 del d.lgs. 39/2013	Responsabile prevenzione della corruzione e della trasparenza e Piani e relazioni sindacali
Altri contenuti	Accesso civico	art. 5, c. 1 e 2 del d.lgs. 33/2013	Responsabile prevenzione della corruzione e della trasparenza
Altri contenuti	Accessibilità e Catalogo dei dati, metadati e banche dati	Non pertinente	
Altri contenuti	Dati ulteriori	art. 7-bis, c. 3 del d.lgs. n. 33/2013 e art. 1, c. 9, lett. f) della l. n. 190/2012	Servizi vari

CONVENZIONE

tra

Campus Party Italia S.r.l., con sede legale in Milano, Viale Bianca Maria, n. 21, - Codice Fiscale, Partita IVA e iscrizione Registro Imprese di Milano n. 09232640962 ed al R.E.A. di Milano al n. MI-2078159 - in persona dell'Amministratore Delegato e legale rappresentante pro tempore Dott. (di seguito "CPIT")

e

l'Università degli Studi di Bergamo in persona del Magnifico Rettore e legale rappresentante pro tempore Prof. (di seguito "Università"),

(CPIT e Università sono di seguito collettivamente definiti anche le "Parti")

premesse che

- a) CPIT detiene i diritti per realizzare sul territorio italiano l'evento denominato "Campus Party" e le attività ad esso correlate.
- b) Campus Party è la più grande esperienza tecnologica del mondo in cui talenti, istituzioni, aziende, università e communities collaborano per promuovere l'innovazione e il cambiamento.
- c) Campus Party si è accordata con CRUI – Conferenza dei Rettori delle Università italiane per definire una tariffa agevolata per le Università aderenti in relazione al numero degli iscritti.
- d) Le attività di Campus Party iniziano nei mesi precedenti e terminano durante l'evento.
- e) Campus Party è costituito da:
 - 1) attività denominate "Hackathon" e "Call for ideas" per aziende e istituzioni dove i talenti si sfidano;
 - 2) *speech* di relatori nazionali ed internazionali;
 - 3) workshops tematici.
- f) I talenti, denominati "Campuseros", pernottano presso l'evento per tutta la sua durata in un'area loro dedicata attrezzata con tende messa a disposizione da CPIT;
- g) Le "Hackathon" sono gare a tempo in cui i Campuseros devono trasformare un'idea innovativa, che risolva un problema reale, in un prototipo tecnologico funzionante.
- h) Le "Call for ideas" sono gare in cui i Campuseros sono invitati a proporre idee per risolvere problemi reali o ideare nuovi modelli di business.
- i) Le Hackathon e Call for Ideas sono sponsorizzate da aziende e istituzioni che mettono a disposizione un premio per il miglior progetto scelto a loro insindacabile giudizio.
- j) Aziende e Istituzioni mettono a disposizione un premio per il miglior contenuto (*speech*, *workshop*, etc.) presentato in Campus Party dalle Università. Il contenuto vincente è votato dai Campuseros durante l'evento mediante una App.
- k) Le Università costituiscono i partner naturali di questa iniziativa in quanto bacino privilegiato del talento.
- l) Le Università possono trovare in Campus Party uno strumento per realizzare alcuni dei propri obiettivi:

- 1) dare visibilità alle proprie eccellenze (docenti, dipartimenti, progetti);
- 2) ottenere fondi sotto forma di premi per Hackathon, Call for Ideas e contenuti;
- 3) incontrare aziende e farle incontrare ai propri studenti;
- 4) premiare gli studenti più meritevoli e offrire loro le migliori opportunità di lavoro.

Condividendo tali premesse, le parti convengono e stipulano

1. **VALORE DELLE PREMESSE E DEGLI ALLEGATI.** Le premesse e gli allegati costituiscono parte integrante ed essenziale della presente Convenzione.
2. **OGGETTO DELLA CONVENZIONE.** La presente Convenzione disciplina le modalità di collaborazione tra CPIT e l'Università nell'ambito dell'evento Campus Party.
3. **ATTIVITÀ A CARICO DI CAMPUS PARTY ITALIA.** Nell'ambito della presente Convenzione CPIT deve:
 - a) organizzare l'evento Campus Party, indicando all'Università le date in cui si terrà l'evento, con un preavviso di almeno 6 mesi;
 - b) assicurare l'ingresso gratuito e l'ospitalità in tenda agli studenti dell'Università, stipulante la presente convenzione, che partecipano alle Hackathon e/o Call for Ideas, rimanendo a loro carico il vitto e le spese di trasferimento;
 - c) assicurare agli studenti dell'Università, stipulante la presente convenzione, che non partecipano alle Hackathon e/o Call for Ideas la possibilità di usufruire di uno sconto del 50% sul prezzo pieno di ingresso e l'ospitalità in tenda, restando a loro carico il vitto e le spese di trasferimento;
 - d) versare all'Università – con ciò garantendo anche il fatto del terzo - il 25% del premio messo in palio per ciascuna Hackathon e/o Call for Ideas in caso di vittoria di un proprio studente. Si precisa che il premio verrà attribuito all'Università di appartenenza del solo studente referente del progetto vincente;
 - e) versare all'Università – con ciò garantendo anche il fatto del terzo – il premio messo in palio per la gara sul miglior contenuto presentato in Campus Party. Il premio ha un valore pari al 25% del totale dei premi messi in palio per tutte le Hackathon e/o Call for Ideas. Si precisa che il premio verrà attribuito all'Università vincente a insindacabile giudizio dei Campuseros attraverso una votazione che avrà luogo durante l'Evento, mediante un'apposita "App";
 - f) Dare visibilità mediatica alla partecipazione dell'Università a Campus Party, ai suoi talenti, le sue eccellenze e progetti, mediante i canali di comunicazione che CPIT utilizzerà per promuovere l'evento;
 - g) assicurare all'Università la possibilità di:
 - 1) disporre di uno stand all'interno di Campus Party max 3x2m;
 - 2) disporre di 50 VIP Pass giornalieri;
 - 3) tenere uno o più *speech* (compatibilmente alle disponibilità dell'agenda) su uno dei palchi dell'evento;
 - 4) realizzare uno o più *workshop* (compatibilmente alle disponibilità dell'agenda) per la presentazione di un progetto.

Si precisa che eventuali spese di trasferta e soggiorno dei docenti rimarranno a carico dell'Università, che potrà usufruire, se e nella misura in cui ottenute, delle tariffe speciali con vettori e alberghi che CPIT metterà a disposizione in vista dell'Evento.

4. **ATTIVITÀ A CARICO DELL'UNIVERSITÀ.** Nell'ambito della presente Convenzione, l'Università deve:
- a) Designare un delegato (nel seguito "Delegato") che, in collaborazione con CPIT:
 - 1) coordini l'attività in vista dell'Evento;
 - 2) individui i "Campus Party Ambassadors", ossia Opinion Leader (rappresentanti degli studenti, fondatori di associazioni, studenti brillanti, etc.), intraprendenti, appassionati di tecnologia, di innovazione e dei temi di Campus Party. Tali Ambassadors promuoveranno l'Evento nella comunità studentesca e individueranno i Talenti da far iscriverne e far partecipare alle attività;
 - 3) selezioni i contenuti di maggior richiamo da presentare all'Evento (progetti, relatori, *workshop*, etc.);
 - b) Promuovere l'evento Campus Party ai suoi studenti attraverso i canali di comunicazione standard utilizzati (mail, sito web, circolari, affissioni, etc.);
 - c) Mettere a disposizione - secondo modalità che verranno concordate tra il delegato e CPIT - spazi all'interno del proprio ateneo per ospitare iniziative organizzate da CPIT aventi lo scopo di promuovere l'evento Campus Party e ingaggiare gli studenti;
 - d) Fare quanto ragionevolmente possibile, nel rispetto della legislazione sulla privacy, per mettere CPIT in contatto con gli studenti che potrebbero potenzialmente essere interessati all'iniziativa.
5. **CORRISPETTIVO ECONOMICO.** In relazione alle tariffe previste dall'accordo con CRUI (di cui alle premesse e all'Allegato A), l'Università si impegna a corrispondere a CPIT, quale quota di adesione, un importo pari a € 16.000 (sedicimila), oltre a IVA secondo norme di legge. Il pagamento dovrà essere effettuato in un'unica soluzione entro 60 giorni dalla firma della presente convenzione.
6. **COPERTURE ASSICURATIVE.** CPIT garantisce la copertura assicurativa a tutti i soggetti impegnati nello svolgimento delle attività connesse con la presente convenzione nel corso dell'Evento.
7. **DIRITTI DI PROPRIETÀ INTELLETTUALE E PUBBLICITÀ.** Tutti i diritti di proprietà intellettuale in qualunque modo connessi con il marchio Campus Party e il relativo format rimangono nella piena titolarità di Campus Party Ltd e CPIT è licenziataria di tale marchio. In nessun caso il presente accordo può essere interpretato nel senso di contemplare il trasferimento di diritti di proprietà intellettuale. È fatto divieto all'Università di copiare, modificare e/o riprodurre parzialmente o interamente il format Campus Party. Ad esclusione delle attività pianificate e concordate dalle Parti e oggetto del presente contratto, ciascuna Parte dovrà ottenere il preventivo consenso scritto dell'altra Parte prima di utilizzare o, in qualunque modo, diffondere, con qualsiasi mezzo di comunicazione tradizionale (depliant, stampa, radio, televisione) oppure internet, e mail e similari, qualsiasi pubblicità, materiale promozionale, comunicati stampa o altre comunicazioni al pubblico riguardanti l'Evento e nei quali il nome e/o il luogo o il marchio dell'altra Parte o di partner dell'altra Parte è utilizzato. Le Parti concordano che, successivamente alla cessazione, per qualsiasi ragione, del contratto, l'Università non potrà utilizzare in alcun modo il marchio o la denominazione sociale Campus Party, né potrà riprodurre o utilizzare in alcun modo, direttamente o indirettamente, i contenuti forniti da CPIT

8. **DURATA E RINNOVO DELLA CONVENZIONE.** La presente convenzione dura a partire dalla data di stipula della stessa fino al termine del prossimo Campus Party in programmazione, la cui data è comunicata all'Università come da ART. 3 comma a).
9. **RISERVATEZZA.** Le parti si impegnano, tramite apposite procedure, a non divulgare all'esterno dati, notizie, informazioni di carattere riservato eventualmente acquisite a seguito e in relazione alle attività oggetto della convenzione.
10. **TRATTAMENTO DEI DATI PERSONALI.** Le parti si impegnano reciprocamente a trattare e custodire i dati e le informazioni, sia su supporto cartaceo che informatico, relativi all'espletamento di attività riconducibili alla presente convenzioni e contratti operativi di cui all'art. 4, in conformità alle misure e agli obblighi imposti dal D. Lgs. n. 196 del 30.6.2003, "Codice in materia di protezione dei dati personali".
11. **VARIE.**
- a. Nessuna Parte potrà cedere o comunque trasferire a terzi il contratto, la sua esecuzione o i diritti da esso derivanti senza il preventivo consenso scritto dell'altra Parte.
 - b. Le Parti riconoscono e accettano che ciascuna mantenga la proprietà di tutti i diritti e il controllo del proprio marchio. L'Università riconosce espressamente che "Campus Party" è un marchio di proprietà di Campus Party Ltd e CPIT è licenziataria di tale marchio.
 - c. Qualora una Parte non eserciti uno o più diritti ad essa spettanti in base al presente contratto, ovvero tolleri eventuali inadempimenti al contratto medesimo, tale comportamento non potrà essere in alcun caso considerato quale rinuncia a detti diritti od acquiescenza a tali inadempimenti, salvo che la rinuncia o l'acquiescenza risultino da atto scritto sottoscritto da entrambe le Parti.
 - d. Se una qualsiasi delle disposizioni contenute nel contratto fosse dichiarata invalida o non applicabile, tale disposizione si considererà come non apposta e tutte le altre disposizioni resteranno pienamente valide ed efficaci.
 - e. Nessuna delle disposizioni del contratto potrà essere interpretata nel senso di rendere una delle due Parti agente o rappresentante dell'altra, ovvero nel senso di fondare una partnership o una joint venture tra le due Parti. Ciascuna delle due Parti conserva la propria indipendenza economica e gestionale.
 - f. Qualsiasi modifica, proroga o integrazione del contratto dovrà risultare da atto scritto e sarà efficace all'atto della sottoscrizione di entrambe le Parti.
 - g. Il presente contratto, premesse incluse, contiene l'intero accordo intervenuto tra le Parti e sostituisce ogni altro precedente accordo o intesa intervenuto tra le stesse Parti ed avente il medesimo oggetto.
12. **CONTROVERSIE E FORO COMPETENTE.** Per tutte le controversie derivanti dall'interpretazione o dall'esecuzione della presente convenzione sarà competente in via esclusiva il Foro di Milano.
13. **REGISTRAZIONE.** Il presente atto, che si compone di n. 6 fogli, viene redatto in duplice copia e verrà registrato in caso d'uso, ai sensi del DPR n. 131 del 26.04.1986, a spesa della parte che richiederà la registrazione.

In fede di quanto precede, le Parti hanno stipulato la presente Scrittura in due esemplari nel luogo e nella data sotto indicati.

Letto, approvato e sottoscritto

Milano, li __/__/____

CAMPUS PARTY ITALIA s.r.l.

UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI BERGAMO

ALLEGATO A

Il costo di adesione è stato modulato sulla dimensione degli atenei per garantire l'accessibilità al progetto in modo equo.

FASCE:

- Fino a 3.000 studenti = 1.500,00 euro
- Oltre i 3.000 fino a 7.000 studenti = 5.000,00 euro
- Oltre i 7.000 fino a 15.000 studenti = 10.000,00 euro
- Oltre i 15.000 fino a 25.000 studenti = 16.000,00 euro
- Oltre i 25.000 fino a 40.000 studenti = 20.000,00 euro
- Oltre i 40.000 studenti = 24.000,00 euro