



# Università degli Studi di Bergamo

---

**PROGRAMMI ED OBIETTIVI  
TRIENNIO 2017-2019**

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

Come già accennato al paragrafo precedente, nel corso del 2016 sono stati approvati alcuni documenti programmatici, con particolare riferimento all'offerta formativa ed alla ricerca. Sono ora in preparazione:

- l'aggiornamento del Piano strategico di Ateneo, approvato nel dicembre 2014;
- la definizione della programmazione triennale 2016-18, sulla base delle Linee guida ministeriali approvate con DM 635/2016.

Sulla base dei documenti già approvati e del percorso in itinere riferito alla programmazione triennale, che dovrà concludersi entro il prossimo 20 dicembre, sono stati definiti in collaborazione tra Rettore, Prorettori, Direzione generale e Responsabili di servizio, gli obiettivi, con i relativi target da realizzare nel triennio 2017-2019.

I programmi e gli obiettivi si articolano nelle tre missioni fondamentali dell'Ateneo, così come previste dal D.M. 21/2014: Ricerca e Innovazione, Istruzione universitaria e Servizi istituzionali e generali.

Le azioni e gli obiettivi di seguito riportati, oltre a quanto verrà definito nel nuovo Piano strategico e nella programmazione triennale in corso di svolgimento, rappresentano il presupposto per l'elaborazione del Piano integrato della performance 2017-19.

### ***RICERCA e TERZA MISSIONE***

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

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

Dal punto di vista strategico, per l'individuazione dei programmi e degli obiettivi in tema di Ricerca, sono stati presi a riferimento in particolare i seguenti documenti: il Programma Nazionale della

Ricerca 2015-2020, il Piano Strategico per la Ricerca di Ateneo, deliberato dal Senato Accademico del 9.5.2016 e dal Consiglio di Amministrazione del 10.5.2016, le Azioni per la promozione e il finanziamento della ricerca per il biennio 2017/2018, deliberate dal Senato Accademico del 26.9.2016 e dal Consiglio di Amministrazione del 27.9.2016.

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

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

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

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

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

- promuovere un sistema di ripartizione delle risorse di Ateneo destinate alla ricerca secondo criteri coerenti ed in linea con la VQR e disponendo un progressivo aumento dei fondi distribuiti in modo premiale.
- Coerente con questo indirizzo strategico il Senato Accademico del 26.9.2016 ha approvato i nuovi criteri per l'assegnazione del finanziamento alla ricerca dei dipartimenti, applicabili dal 2017 (budget 2018) in base alla seguente ripartizione: 35% in modo uniforme, 30% sulla base dei risultati VQR, 35% sulla base della valutazione interna dei risultati della ricerca;
- favorire il miglioramento del posizionamento dell'Ateneo e dei singoli Dipartimenti nelle graduatorie nazionali e favorire l'inserimento all'interno di ranking internazionali. Queste azioni sono di estrema importanza perché legate alla capacità dell'Ateneo di attrarre studenti e docenti di qualità, e consentono altresì che l'Università sia riconosciuta quale ente di ricerca di eccellenza ed evitare un futuro da teaching university;
  - promuovere l'Integrità ed Etica della ricerca (Research Integrity) intesa quale insieme dei principi e dei valori etici, dei doveri deontologici e degli standard professionali sui quali si fonda una condotta responsabile e corretta da parte di chi svolge, finanzia o valuta la ricerca scientifica

nonché da parte delle istituzioni che la promuovono e la realizzano. L'applicazione dei principi e dei valori e il rispetto della deontologia e degli standard professionali sono garanzia della qualità stessa della ricerca e contribuiscono ad accrescere la reputazione e l'immagine pubblica della scienza, con importanti ricadute sullo sviluppo della stessa e sulla società. In attuazione di questo indirizzo strategico l'Ateneo con DR del 18 luglio 2016 e s.m. ha emanato il Regolamento di Ateneo per l'Integrità ed Etica della ricerca. Nel 2017 si prevede la costituzione del Comitato per l'Integrità ed Etica della ricerca, l'attivazione delle procedure previste dal regolamento ed il rilascio dei pareri che verranno richiesti.

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

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

A questo proposito gli obiettivi specifici sono:

- consolidare i ruoli del PTA, offrendo delle attività di formazione specifiche agli addetti alla ricerca, e avvalendosi, laddove necessario, di figure apposite per costituire una struttura tecnica adeguata ad affrontare le sfide della valutazione e della partecipazione ai bandi competitivi;
- promuovere la partecipazione a bandi competitivi nazionali e alla programmazione comunitaria attraverso il potenziamento dei servizi amministrativi, iniziative di promozione organizzate con APRE e l'attuazione di azioni specifiche quali sessioni formative dedicate ai ricercatori;
- favorire e migliorare la comunicazione dei risultati e dell'attività di ricerca;
- definire e progettare, con l'aiuto delle risorse interne, applicativi che consentano di ottimizzare e automatizzare il processo di recupero delle informazioni sulla qualità e consistenza della ricerca di Ateneo.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

- la nuova edizione del programma “Excellence Initiatives” 2017-2018 che intende promuovere sia la definizione di nuove collaborazioni di ricerca con Università e Centri Esteri di Eccellenza con un focus sulle tematiche H2020 sia il rafforzamento delle collaborazioni prestigiose già esistenti;
- il Programma StaRS (Sustaning Talented Researchers) 2017 - Azione1 - Visiting Professor - allo scopo di favorire gli scambi di ricercatori e le partnership con istituzioni internazionali di prestigio;

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

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

La terza missione è stata riconosciuta dall’ANVUR come missione istituzionale, insieme alle missioni tradizionali di insegnamento e ricerca, solo in tempi recenti. Dopo la prima esperienza di rilevazione della terza missione nella VQR 2004-2010 e alla previsione normativa, contenuta nel decreto istitutivo del sistema AVA e nel Decreto del Ministro dell’Istruzione, dell’Università e della Ricerca del 30 gennaio 2013, n. 47, l’ANVUR ha ritenuto necessario assicurare una definizione comprensiva del concetto di “trasferimento tecnologico”, non limitandolo alle attività di brevettazione e di imprenditorialità accademica ma estendendolo alle molteplici attività attraverso le

quali la conoscenza originale prodotta dalle università e dagli enti di ricerca viene trasformata e resa disponibile alla società e al sistema economico.

La Terza Missione pertanto consta di due ambiti:

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

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

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

- la Commissione Trasferimento Tecnologico per le materie di brevetti, spin off e trasferimento tecnologico;
- il "Gruppo di lavoro per lo sviluppo della progettazione nella Terza Missione di Ateneo", composto dai referenti di Dipartimento, coordinato dal delegato in materia di Terza Missione, con specifico riferimento al "Public Engagement".

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

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

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

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

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

Il CITTC prevede un Comitato Direttivo Congiunto (composto da membri del Dipartimento della Cooperazione Internazionale del MIUR, del Dipartimento dell'Università, l'alta formazione artistica e musicale e la ricerca del MIUR, dell'Università degli Studi di Bergamo, di Netval, dell'Università di Napoli Federico II e di Città della Scienza) ed il Segretariato Esecutivo, organo esecutivo del comitato direttivo. Il Segretariato Esecutivo svolgerà il lavoro operativo tramite due segretariati esecutivi nei due paesi: in Italia presso la Città della Scienza e l'Università degli Studi di Bergamo, in Cina presso il BMSTC. Per l'Università degli Studi di Bergamo il referente dell'accordo è il prof. Sergio Cavalieri. La sede operativa del segretariato del CITTC a Bergamo è presso la sede dell'Università presso il Kilometro Rosso.

Nel 2017 si prevedono le prime attività realizzative del Centro con la condivisione di un piano di azione tra le parti fondatrici del Centro, la conduzione di studi e attività sul fronte del manifatturiero avanzato, al fine di creare di una rete bilaterale di rapporti tra realtà di ricerca e aziendali italiane e

cinesi. Si prevede inoltre in autunno l'organizzazione del China-Italy Innovation week con una serie di visite e incontri presso parchi scientifici e cluster tecnologici in Cina.

MISSIONE: RICERCA E TERZA MISSIONE			
PROGRAMMA	OBIETTIVI	INDICATORI	TARGET 2017-2019
Ricerca scientifica	Sviluppo attività di ricerca	numero pubblicazioni rispondenti a criteri minimi definiti dall'Ateneo da parte di D&R	n. pubblicazioni: > 650 n. pubblicazioni/n. D&R: > 2
		numero progetti presentati su bandi competitivi nazionali	> 20
		finanziamenti ottenuti da bandi competitivi nazionali	> 1.000.000
	Internazionalizzazione dell'attività di ricerca	numero di progetti presentati su bandi competitivi internazionali	>30
		finanziamenti ottenuti da bandi competitivi internazionali	> € 600.000
		numero di visiting professor/researcher presso l'Ateneo per svolgimento attività di ricerca	> 30
Attività di Terza Missione valorizzazione della ricerca	Sviluppo attività di Terza Missione e valorizzazione della ricerca	Redazione di un Piano Strategico di Ateneo per le attività di Terza Missione	entro giugno 2017
		Centro "China-Italy Technology Transfer Center (CITTC)": definizione tra i Partners del piano d'azione 2017	entro giugno 2017 e progressiva attuazione delle attività previste
		Fondazione "University for Innovation": processo costitutivo e definizione del piano d'azione 2017	entro giugno 2017 e progressiva attuazione delle attività previste
		numero di brevetti e spin-off	> 5

## **ISTRUZIONE UNIVERSITARIA**

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

Nel corso del 2016 l'Ateneo 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.

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.

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

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

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

Un altro obiettivo dell'internazionalizzazione dei percorsi formativi è l'incremento del numero di studenti in mobilità in sedi europee ed extra-europee attraverso la partecipazione a programmi di

scambio per attività didattiche e di tirocinio, finanziate sia con risorse dell'Unione Europea che con risorse dell'Ateneo.

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

Per quanto concerne il percorso universitario degli studenti, maggiore enfasi verrà posta sulle attività di orientamento in ingresso ed in itinere, anche tramite il sostegno alla realizzazione di tirocini curriculari cofinanziati dagli enti ospitanti e dall'Ateneo tramite le misure previste dal DM 1044/2013. Partendo dalle indicazioni dei Rapporti di riesame e delle Relazioni delle Commissioni paritetiche, verranno proposti interventi correttivi in coordinamento tra strutture didattiche e servizi di Ateneo, riferiti anche all'orientamento in ingresso e in itinere.

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

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

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

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

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

- ✓ miglioramento globale delle performance (con particolare attenzione ai Corsi di laurea che presentano maggiori criticità), in termini di numero di studenti che acquisiscono almeno 40 crediti al termine del primo anno;
- ✓ miglioramento globale delle performance (con particolare attenzione ai Corsi di laurea che presentano maggiori criticità), in termini di numero di studenti che acquisiscono almeno 20 crediti al termine del primo anno;

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

MISSIONE: ISTRUZIONE UNIVERSITARIA			
PROGRAMMA	OBIETTIVI	INDICATORI	TARGET 2017-2019
Sistema universitario e formazione post universitaria	Internazionalizzazione dei Corsi di studio	numero di Corsi di laurea magistrale/curricula in lingua inglese	5 Corsi di laurea magistrale 3 curricula
		numero di insegnamenti erogati in lingua inglese	≥ 110
		numero di docenti stranieri che svolgono attività didattica in insegnamenti erogati in lingua inglese	> 75
		numero di studenti immatricolati ai Corsi di laurea magistrale in lingua inglese	> 200
		% di studenti stranieri iscritti ai corsi di studio	≥ 5,5%
		numero di tirocini e stage internazionali	≥ 90
		numero di studenti stranieri in mobilità in entrata	> 140
		numero di studenti in mobilità in uscita	≥ 320
	Qualità dei Corsi di studio	solidità dei corsi: % di ore di didattica assicurata da docenti di ruolo	> 75%
		% immatricolati che nel corso del primo anno hanno acquisito almeno 12 CFU	> 70%
		% studenti laureati in corso	> 53%
		Sperimentazione procedure di accreditamento periodico in vista della visita della CEV	almeno 5 corsi di studio
	Attrattività dell'Ateneo relativamente agli studenti	numero di immatricolati al I anno dei Corsi di laurea triennale	> 4000
		numero di immatricolati al I anno dei Corsi di laurea magistrale	> 1500
		%i studenti immatricolati a lauree triennali che hanno conseguito il diploma in istituti fuori provincia	> 42%
		% studenti immatricolati con voto maturità > 90/100	> 9%
		attuazione del Piano Garanzia Giovani per l'inserimento nel mondo del lavoro dei laureati	almeno 100 laureati presi in carico
		% di studenti che effettuano uno stage post laurea	> 10%
	Attrattività dell'offerta formativa post laurea	% corsi che superano la soglia minima di iscritti	> 70%
		numero di studenti dei corsi post laurea	> 150

MISSIONE: ISTRUZIONE UNIVERSITARIA			
PROGRAMMA	OBIETTIVI	INDICATORI	TARGET 2017-2019
Diritto allo studio	Pari opportunità di accesso ai Corsi per studenti diversamente abili o con DSA	% di studenti con disabilità o DSA assistiti dall'ufficio Disabili e DSA	> 85%
	Miglioramento spazi a disposizione degli studenti	progetto di ampliamento della Sala ristorante in Dalmine	Entro avvio a.a. 2017/18
		nuovo arredo sala studio sede di Via Salvecchio, 19	Entro giugno 2017
	Servizi abitativi	a) Progetto Montelungo – L. 338/2000 b) Ampliamento disponibilità appartamenti per Accommodation Service	a1) Partecipazione IV bando b1) Stipula convenzione con Comune di Bergamo per utilizzo appartamenti di sua proprietà
	Piano informativo per favorire le immatricolazioni	attivazione sportello informativo di accoglienza degli immatricolati	da luglio ad ottobre
		attivazione help desk telefonico per le immatricolazioni e adozione di nuovo protocollo per informazione alle matricole sulle provvidenze	da luglio a ottobre
	Sostegno economico agli studenti	% di borse erogate per il diritto allo studio rispetto agli aventi diritto	100%
		% di integrazioni alle borse di mobilità internazionale erogate rispetto alle richieste	100%
		n. beneficiari programma "Top Ten Studenti" per esenzione tasse e contributi in relazione al merito	fino al 10% iscritti
		n. studenti che beneficiano dei programmi di agevolazione sul trasporto pubblico su gomma e su rotaia	>2500
	Massimizzazione utilizzo residenze universitarie	tasso di occupazione dei posti nel periodo di apertura residenze	> 95%

## **SERVIZI ISTITUZIONALI E GENERALI**

### ➤ **VALUTAZIONE DELLE ATTIVITÀ DELL'ATENEO**

La valutazione rappresenta ormai una consuetudine e un presupposto per analizzare e ridefinire la linea d'azione dell'ateneo. E' normale quindi che tra gli obiettivi che ci si pone, a livello di indirizzo politico, quello della valutazione assuma un peso sempre più rilevante. Ciò 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 che entreranno anche nel piano della 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 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.

#### **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. Sono anche previsti programmi di finanziamento che presuppongono una valutazione competitiva; si tratta di:

- Programma StaRS (Sustaining/Supporting Talented Researchers) per reclutare nel 2017, giovani ricercatori, in possesso di un titolo di dottorato, tramite assegni di ricerca biennali oltre a Visiting Professor - allo scopo di favorire gli scambi di ricercatori e le partnership con istituzioni internazionali di prestigio;
- il Programma Excellence Initiatives 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.

**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. Anche per i servizi di supporto si sta quindi ampliando l'ambito di rilevazione della soddisfazione degli utenti.

**➤ ANTICORRUZIONE, TRASPARENZA E COMUNICAZIONE**

Le azioni finalizzate alla prevenzione della corruzione e di promozione della trasparenza sono oggetto di uno specifico Piano che verrà aggiornato per il triennio 2017-19. Come previsto dalle Linee guida approvate dall'ANVUR nel luglio 2015, le attività funzionali al contrasto alla corruzione sono integrate con quelle relative alla trasparenza e con il piano della performance, documento da aggiornare entro il 31 gennaio 2017.

Particolare attenzione verrà dedicata alla materia contrattuale oggetto di una riforma approvata nel 2016 e che dovrà diventare il riferimento di tutta la struttura dell'ateneo ed in particolare di quella tecnico-amministrativa. E' prevista che contestualmente al bilancio di previsione, venga approvato il programma delle procedure di gara da svolgersi nell'anno di riferimento del bilancio stesso. Nel corso del 2017 sarà imprescindibile procedere alla costituzione della "centrale acquisti di ateneo" al fine di permettere il rispetto di quanto previsto dal DLgs 50/2016 e di 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 da una disciplina in fase di approvazione.

Nell'ambito delle azioni relative alla trasparenza assume un valore essenziale il sistema di comunicazione istituzionale dell'ateneo, 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 vorrebbe definire una regia unica presso il Rettorato.

**➤ GESTIONE DELLA LIQUIDITÀ E DEI PAGAMENTI**

Nel corso dell'anno si porrà attenzione al governo dei flussi di entrata e di spesa al fine di evitare che si generino situazioni di squilibrio economico-finanziario. Una particolare attenzione verrà riservata alla gestione della liquidità, anche con riferimento ai significativi investimenti previsti in bilancio e che troveranno attuazione nel prossimo triennio. A tal fine, contestualmente

ai documenti di bilancio previsti dalla normativa vigente, si è ritenuto di redigere anche un bilancio di cassa che tenga conto anche dei vincoli di fabbisogno definiti dal Miur.

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

A tre anni dall'introduzione del nuovo sistema di contabilità economico-patrimoniale, nel corso del 2017, si intende dare attuazione ad un maggiore decentramento nella registrazione dei documenti contabili, con particolare riferimento all'emissione in modalità elettronica degli ordini da trasmettere ai fornitori. Ciò permetterà altresì di poter ottenere un report di contabilità degli ordini e non solo delle fatture con una maggiore possibilità di controllo dell'andamento dei costi e della loro coerenza con quanto indicato nel budget economico.

In attuazione di quanto previsto dal piano per l'amministrazione digitale, verrà introdotto il sistema di denominato "Pago pa" che permetterà il pagamento di quanto dovuto all'Università in modalità digitale.

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

Diversi gli interventi previsti nell'ambito della informatizzazione e digitalizzazione dei servizi alcuni dei quali già 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. Per quest'ultimo, in particolare, sarà necessario procedere con celerità in quanto la ditta fornitrice del sistema in uso ha chiuso l'attività e quindi non sarà possibile procedere ad aggiornamenti. 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 dei servizi amministrativi con riferimento particolare alle aree delle selezioni, delle procedure contrattuali e della dematerializzazione dei verbali degli organi accademici centrali.

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

L'ateneo, già dal 2015 ma in maniera più concreta nel 2016, ha operato per creare le condizioni per un nuovo sviluppo della propria infrastruttura immobiliare per il periodo 2017-2020 in coerenza con gli obiettivi posti dal Piano strategico "Per Unibg 2020".

I singoli interventi sono riportati nella tabella che segue ed in maniera più circostanziata nel budget degli investimenti per il triennio 2017-19.

Gli obiettivi principali sono:

- ampliamento degli spazi del campus di ingegneria attraverso il recupero della seconda parte della ex centrale Enel di Dalmine, immobile acquisito nel corso del 2016. E' in corso la gara di progettazione esecutiva e si prevede un accordo con INAIL per l'esecuzione dell'intervento.
- Nuovi spazi per l'area umanistica attraverso il recupero del chiostro minore di S. Agostino che comprende anche il restauro delle facciate del chiostro maggiore. Per tale intervento è stata stipulata una convenzione con il Comune di Bergamo, proprietario del complesso, che procederà alla progettazione esecutiva, mentre l'appalto dei lavori sarà a cura dell'Università. L'affidamento dei lavori è previsto nel corso del 2016.
- Realizzazione di una residenza e di un impianto sportivo universitario nell'ambito della riconversione della ex Caserma Montelungo, di proprietà comunale. Nel corso del 2016 è stato sottoscritto l'accordi di programma ed il Comune di Bergamo sta avviando la gara per la progettazione esecutiva. Si prevede di poter appaltare i lavori nel corso del 2018.

Dopo l'accordo con la Provincia, è previsto nel 2017 anche quello con il Comune di Bergamo per la commutazione del finanziamento annuale determinato in fase di statizzazione dell'Ateneo, con il trasferimento a titolo gratuito del complesso immobiliare di Via Salvecchio, sede del Rettorato.

#### ➤ **COSTITUZIONE CENTRALE ACQUISTI DI ATENEO**

La nuova disciplina dei contratti approvata con D.lgs. 50/2016 impone una riorganizzazione della modalità di gestione delle procedure di gara che non ammette una molteplicità di centri, ma che richiede una unica centrale di acquisto di ateneo. Il consiglio di amministrazione ha già indicato nel mese di settembre l'obiettivo di costituire una struttura organizzativa per la gestione degli acquisti incardinata nell'attuale struttura denomina "Servizi amministrativi generale".

Nel corso del 2017 si darà attuazione a tale linea di indirizzo.

Di seguito si riporta una Tavola contenente i Programmi, gli obiettivi e gli indicatori con il relativo target da perseguire nel triennio 2017-2019, che saranno anche il presupposto per la redazione del Piano della Performance.

MISSIONE: SERVIZI ISTITUZIONALI E GENERALI			
PROGRAMMA	OBIETTIVI	INDICATORI	TARGET 2017-2019
Indirizzo politico	valutazione delle attività di Ateneo	soddisfazione espressa dagli studenti relativamente a:	
		didattica dei corsi di studio - % di risposte positive al questionario della scheda AVA	> 85% del risultato finale del questionario
		didattica post-laurea	≥ 4,5 (scala valori da 1 a 5)
		servizi bibliotecari	≥ 3 (scala valori da 1 a 4)
		servizi di placement e stage	≥ 3 (scala valori da 1 a 4)
		servizi di internazionalizzazione (mobilità studenti)	≥ 3,5 (scala valori da 1 a 5)
		servizi per lo svolgimento di tirocini curriculari	≥ 3 (scala valori da 1 a 4)
		servizi di supporto agli studenti con disabilità o dsa	≥ 3 (scala valori da 1 a 4)
		servizi di segreteria	2017 - prima rilevazione dei questionari 2018/2019 - conferma/ miglioramento risultati 2017
		miglioramento qualità offerta didattica: rilevazione risultati degli indicatori previsti dal nuovo modello TQP approvato con delibera del Senato Accademico del 9.5.2016 ai fini dell'assegnazione di una quota premiale ai Dipartimenti	conseguimento dei valori obiettivo individuati
	miglioramento qualità ricerca: rilevazione risultati degli indicatori previsti nel modello di finanziamento alla ricerca adottato con delibera del Senato Accademico del 26.9.2016	assegnazione del 65% dei finanziamenti della ricerca ai Dipartimenti	
	efficacia delle iniziative di comunicazione dell'Ateneo	riorganizzazione attività di comunicazione dell'Ateneo	definizione progetto di fattibilità e delle relative fasi attuative
	anticorruzione e trasparenza	programmazione delle procedure di gara per l'anno successivo	contestualmente all'approvazione del bilancio di previsione
		costituzione Comitato per l'integrità della ricerca come previsto dal Regolamento approvato nella seduta del Senato Accademico del 11.7.2016	- costituzione Comitato entro giugno 2017; - almeno due incontri annui del Comitato
regolamentazione accesso civico		entro aprile 2017	

PROGRAMMA	OBIETTIVI	INDICATORI	TARGET 2017-2019
Servizi e affari generali per le amministrazioni	efficace gestione della liquidità e dei pagamenti	pagamento fornitori: rispetto della tempistica di pagamento	indicatore $\leq 0$
		dematerializzazione dei pagamenti nei confronti dell'Università	attuazione del sistema di pagamento "PAGOPA"
		decentramento gestione contabilità	emissione ordini da parte dei servizi decentrati direttamente inseriti nel sistema di contabilità
		gestione liquidità, riscossioni, pagamenti	entro l'obiettivo di fabbisogno e senza anticipazioni di cassa
	sviluppo della digitalizzazione e informatizzazione dei servizi di Ateneo	aggiornamento sistema di gestione delle biblioteche	passaggio alla piattaforma "ex libris"
		dematerializzazione delle procedure di attivazione dei tirocini	entro avvio a.a. 2017/2018
		nuovo applicativo a supporto della mobilità internazionale	studio di fattibilità e definizione fasi attuative
		nuovo applicativo gestione spazi e calendari	entro avvio a.a. 2017/2018
		dematerializzazione verbali Organi accademici centrali	analisi flusso documentale e avvio "titulus organi" per gestione delibere Senato Accademico e Consiglio di Amministrazione e valutazione successiva estensione ad altri Organi
		digitalizzazione procedure amministrative	- procedure di selezione; - procedure contrattuali
	realizzazione di nuovi spazi e adeguamento sedi	progetto operativo area riservata del sito istituzionale di Ateneo	progetto operativo nel 2017 e disponibilità nuova area riservata da anno 2018
		acquisizione da Tecnodal SRL dell'Aula Magna e aula minore del campus di ingegneria	entro giugno 2017
		acquisizione da Tenaris Dalmine dell'immobile destinato a laboratorio di meccanica	entro dicembre 2017
		riconversione ex centrale ENEL	- progettazione esecutiva entro luglio 2017; - convenzione con INAIL per realizzazione intervento
	riconversione ex caserma Montelungo per la realizzazione di residenze e impianto sportivo universitario	- supporto al Comune di Bergamo per progettazione esecutiva; - acquisizione dell'immobile; - presentazione richiesta di finanziamento nell'ambito della L. 338/2000; - 2018 appalto dei lavori	

	acquisizione complesso immobiliare di via Salvecchio a fronte estensione del contributo del Comune di Bergamo	entro fine anno 2017
	recupero Chiostro piccolo e rifacimento facciata Chiostro maggiore del complesso di S. Agostino	affidamento lavori a seguito della predisposizione del progetto esecutivo a cura del Comune di Bergamo
	adeguamento dell'impianto di raffrescamento della sala server di Dalmine	entro fine anno 2017
	adeguamento dei sistemi di sicurezza delle sale server di via dei Caniana e di Dalmine	entro fine anno 2017
	adeguamento laboratorio didattico settori elettronica/fisica e automazione industriale	entro fine anno 2017
	ampliamento posti lettura biblioteca economico-giuridica	entro avvio a.a. 2017/2018
	ampliamento spazio ristorante mensa di Dalmine	progettazione e successiva definizione fasi intervento nell'anno 2017
miglioramento funzionalità delle strutture di supporto amministrativo	ridefinizione organizzativa per la gestione delle procedure di acquisizione di beni e servizi delle opere pubbliche in attuazione del nuovo Codice dei Contratti	costituzione Centrale acquisti