



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI BERGAMO

PIANO INTEGRATO

***PERFORMANCE, TRASPARENZA E
ANTICORRUZIONE***

2017-2019

Adottato con delibera del Consiglio di Amministrazione del 7.2.2017

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.

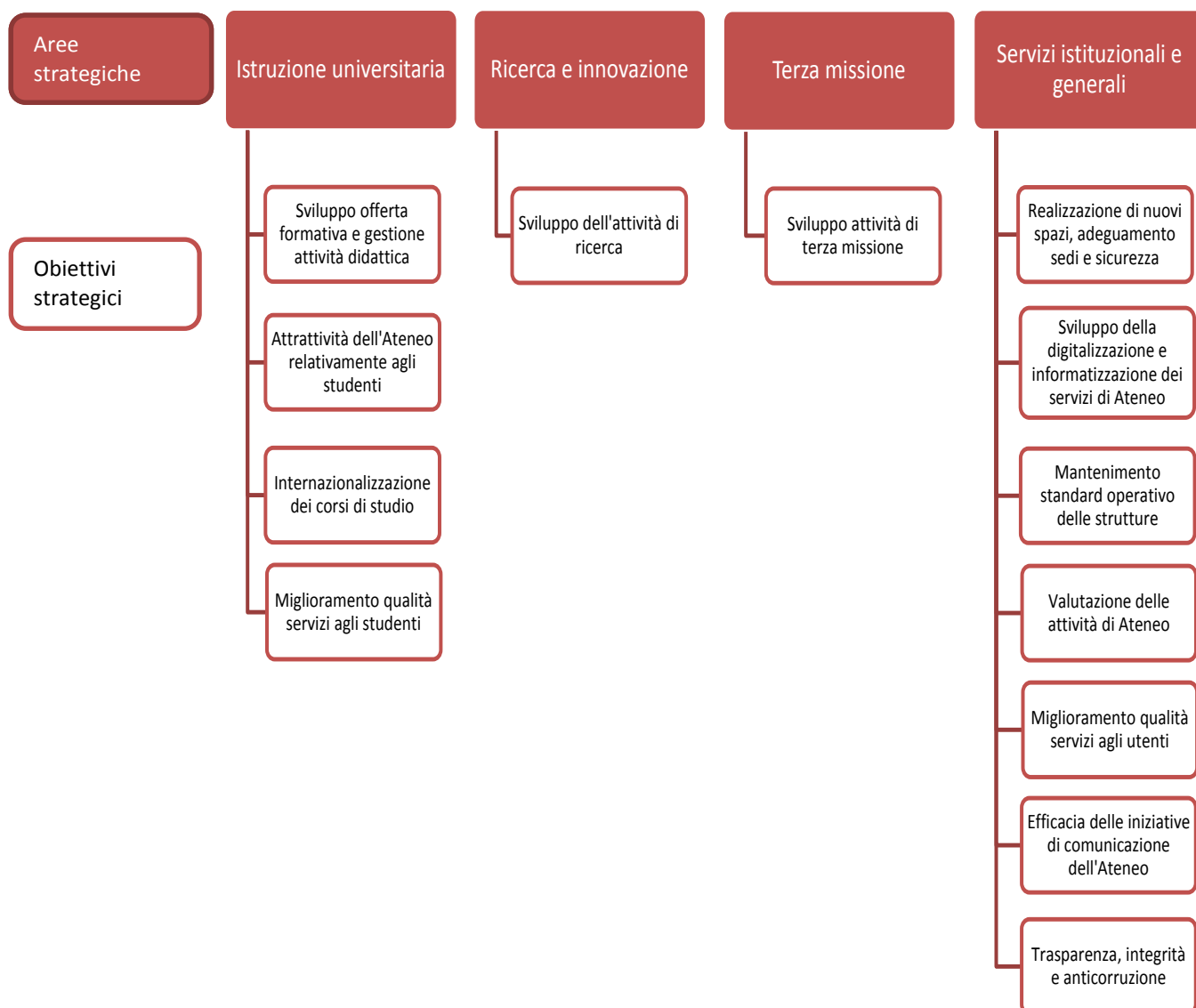
A seguito dell'individuazione degli obiettivi strategici e della declinazione in piani di azione contenenti uno o più obiettivi operativi, sono stati formulati gli indicatori ed i relativi target per misurarne il grado di raggiungimento.

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>