



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI BERGAMO

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



1. Premessa

1.1. Quadro generale

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

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

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

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

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

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

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

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



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

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

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

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

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

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

1.2. La didattica

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

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



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

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

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

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

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

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

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



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

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

1.3. La ricerca

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

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

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

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



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

1.4. Situazione economico-finanziaria

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

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

Indicatori economico-finanziari e patrimoniali	2013	2014	2015
Entrata FFO UniBG (in milioni di €)	35,3	39,1	41,6
FFO Italia (in milioni di €)	6.699	6.751	6.699
Costo del personale dipendente UniBG (in milioni di €)	32,4	30,7	30,7
Costo del personale dipendente su FFO (%)	91,7	78,4	73,8
Indicatore spesa personale – UniBG (%)	63,61	63,89	57,26
Indicatore spese personale – sistema universitario (%)	72,38	72,10	69,61
Indicatore di sostenibilità economico finanziaria (ISEF) – UniBG	1,20	1,19	1,34
Indicatore di sostenibilità economico-finanziaria (ISEF) – sistema universitario	1,10	1,11	1,15
Debito verso banche di UniBG (in milioni di €)	17,5	12,1	10,9
Indicatore di indebitamento - UniBG (%)	6,58	6,61	4,98
Indicatore di indebitamento – sistema universitario (%)	4,40	4,31	3,05

Tabella 3: Indicatori economico-finanziari e patrimoniali

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

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



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

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

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



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

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

2.1. La crescita della componente studentesca

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

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

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

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

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

Tabella 5: Studenti iscritti al primo anno delle Lauree triennali

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



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

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

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

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

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

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

* I dati relativi al 2016/2017 sono provvisori

Tabella 7: Studenti iscritti per anno accademico



2.2. Le dinamiche di innovazione dell'offerta formativa

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

DIPARTIMENTO DI GIURISPRUDENZA:

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

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

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

DIPARTIMENTO DI LETTERE, FILOSOFIA, COMUNICAZIONE:

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

DIPARTIMENTO DI LINGUE, LETTERATURE E CULTURE STRANIERE:

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

DIPARTIMENTO DI SCIENZE AZIENDALI, ECONOMICHE E METODI QUANTITATIVI:

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



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

DIPARTIMENTO DI SCIENZE UMANE E SOCIALI:

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

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

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

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

2.3. La ricerca scientifica

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

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



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

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

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

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

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

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



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

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

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



3. Le tendenze in corso

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

Su questo sfondo si possono prevedere le seguenti dinamiche:

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



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

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

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

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

Le linee di indirizzo della programmazione 2016-2018 includono una sezione denominata "valorizzazione dell'autonomia responsabile". In base alle indicazioni di questa sezione, si prevede che a decorrere dal 2017 un importo pari al 20% della quota premiale del FFO sia distribuita sulla base dei miglioramenti ottenuti dall'Ateneo relativamente ad indicatori scelti tra quelli imposti dal MIUR e riguardanti la qualità dell'ambiente della ricerca, la qualità della didattica e le strategie di internazionalizzazione.

La legge di stabilità 2017 contiene nuove misure per il sistema dell'università e della ricerca che potranno incidere sul finanziamento degli Atenei ed anche di singoli dipartimenti. Si



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



4. Linee di azione generali

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

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

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



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



5. Obiettivi relativi alla crescita della popolazione studentesca

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

5.1. Aumentare l'attrattività verso studenti eccellenti

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

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

5.2. Aumentare l'attrattività di studenti a livello nazionale

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

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

5.3. Aumentare l'attrattività internazionale

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

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



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

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



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

6.1. Osservazioni generali

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

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

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

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

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

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



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

Rimane senz'altro elevata l'attenzione dell'Ateneo verso l'internazionalizzazione dei percorsi di studio, già avviata da oltre un triennio e che si ritiene possa essere ancora incrementata in una prospettiva interdipartimentale e di cooperazione interateneo. L'impostazione internazionale della didattica è sostenuta dalla presenza di docenti stranieri, che contribuiscono a costituire un ambiente multilingue e a favorire l'uso dell'inglese come lingua veicolare.

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

Un altro obiettivo dell'internazionalizzazione dei percorsi formativi è l'incremento del numero di studenti in mobilità in sedi europee ed extra-europee e l'incremento del numero di CFU conseguiti all'estero con la partecipazione a programmi di scambio per attività didattiche e di tirocinio. Prerequisito per il raggiungimento di tale obiettivo è il consolidamento della preparazione linguistica degli studenti, sia nella lingua della loro sede di partecipazione, sia nell'inglese, lingua di insegnamento in molte delle sedi di destinazione oltre che lingua veicolare.

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

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

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

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



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

6.2. Linee di sviluppo dell'offerta formativa

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

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

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



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

6.3. Offerta didattica a breve e medio termine

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

6.3.1. DIPARTIMENTO DI GIURISPRUDENZA

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

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

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

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

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



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

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

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

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

6.3.2. SCUOLA DI INGEGNERIA

6.3.2.1. DIPARTIMENTO DI INGEGNERIA E SCIENZE APPLICATE

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



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

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

6.3.2.2. DIPARTIMENTO DI INGEGNERIA GESTIONALE, INFORMAZIONE E PRODUZIONE

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

Nello specifico, il Dipartimento prevede le seguenti azioni:



1. Attivazione di nuovi corsi di Laurea

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

2. Monitoraggio e miglioramento dell'offerta formativa

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

6.3.3. DIPARTIMENTO LETTERE, FILOSOFIA, COMUNICAZIONE

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



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

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



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

6.3.4. DIPARTIMENTO LINGUE, LETTERATURE E CULTURE STRANIERE

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

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

6.3.5. DIPARTIMENTO DI SCIENZE AZIENDALI ECONOMICHE E METODI QUANTITATIVI

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



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

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

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

6.3.5.1. "Economia aziendale, direzione amministrativa e professione"

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

6.3.5.2. "Economics and Global Markets"

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



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

6.3.5.3. "International Management, Entrepreneurship and Finance"

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

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

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

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

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

6.3.6. DIPARTIMENTO SCIENZE UMANE E SOCIALI

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



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

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



7. Obiettivi per lo sviluppo della ricerca

7.1. Introduzione

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

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

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

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

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

I punti rispetto ai quali si ritiene importante agire sono:



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

I punti qui elencati vengono trattati specificamente nei paragrafi seguenti.

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

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



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

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

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

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

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

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

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

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

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



puntare ad essere nel gruppo delle 20 migliori università italiane.

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

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

La capacità e le possibilità dell'Ateneo di affrontare la sfida della ricerca non può prescindere dal ruolo fondamentale svolto dagli uffici e nello specifico dall'Ufficio ricerca scientifica di Ateneo. L'obiettivo prioritario di questa linea d'azione è da un lato la riorganizzazione interna dei servizi e dall'altro un potenziamento dell'azione sinergica e strategica delle iniziative di Ateneo. Come precedentemente individuato in *UniBG 20.20* "UniBG promuove e sostiene ogni attività volta a intensificare e qualificare la ricerca svolta dai Dipartimenti e dai propri Centri di ricerca, nonché la partecipazione di docenti e ricercatori ai bandi competitivi regionali, nazionali e comunitari."

A questo proposito gli obiettivi specifici sono:

- consolidare progressivamente i ruoli del personale tecnico-amministrativo, offrendo delle attività di formazione specifiche agli addetti alla ricerca e avvalendosi, laddove necessario, di figure apposite per costituire una struttura tecnica adeguata ad affrontare le sfide della valutazione e della partecipazione ai bandi competitivi;
- potenziamento dei servizi d'Ateneo di supporto alla partecipazione a bandi competitivi;
- potenziamento dei servizi di supporto alla partecipazione a programmi di ricerca internazionale (*in primis* Horizon 2020) collaborando con agenzie e uffici di progettazione già presenti a livello territoriale e a livello nazionale;
- favorire e migliorare la comunicazione dei risultati e dell'attività di ricerca sia per quanto riguarda la terza missione sia, soprattutto, per quanto riguarda l'attività di ricerca dipartimentale;
- definire e progettare, con l'aiuto delle risorse interne, applicativi che consentano di ottimizzare e automatizzare il processo di recupero delle informazioni sulla qualità e consistenza della ricerca di Ateneo.

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



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

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

A questo proposito gli obiettivi specifici sono:

- Definizione di criteri di ateneo per il reclutamento, anche alla luce di quanto emerso nell'ambito dell'ultima VQR 2011-2014 che ha visto un peggioramento significativo dell'indicatore IRAS3 (indicatore di mobilità legato alla qualità del reclutamento delle strutture dell'Ateneo).
- Definizione di criteri per la distribuzione dei fondi premiali di Ateneo che tenga in dovuta considerazione la qualità del reclutamento e degli scorrimenti.
- Accentuazione dei meccanismi di incentivazione premiale.

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

L'obiettivo di una comunità accademica e scientifica è quello di formare le nuove generazioni e puntare a creare una massa critica attirando i migliori ricercatori dall'esterno. Per raggiungere questo obiettivo si deve puntare ad offrire percorsi di carriera di medio periodo che consentano al ricercatore di sviluppare i propri progetti di ricerca e di integrarsi all'interno della comunità universitaria.

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

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

Le azioni per il raggiungimento degli obiettivi saranno volte a:

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



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

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

7.6. *Piano strategico tematico della ricerca*

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

7.7. *Dottorati di ricerca*

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

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



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI BERGAMO

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



8. Obiettivi per lo sviluppo della terza missione

8.1. La terza missione

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

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

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

Dopo la prima esperienza di rilevazione della terza missione nella VQR 2004-2010, l'ANVUR ha ritenuto necessario assicurare una definizione comprensiva del concetto di "trasferimento tecnologico", non limitandolo alle attività di brevettazione e di imprenditorialità accademica, ma estendendolo alle molteplici attività attraverso le quali la conoscenza originale prodotta dalle università e dagli enti di ricerca viene trasformata e resa disponibile alla società e al sistema economico.

La terza missione consta pertanto di due ambiti principali: a) la valorizzazione della ricerca, intesa come l'insieme delle attività attraverso le quali la conoscenza originale prodotta dalle università con la ricerca scientifica viene attivamente trasformata in conoscenza produttiva, suscettibile di applicazioni economiche e commerciali; b) la produzione di beni pubblici di natura sociale, educativa e culturale, intesa come l'insieme dei risultati della ricerca e specifiche attività di servizio messe a disposizione della società con modalità molto articolate e con processi altamente differenziati quanto a livello di impegno istituzionale.

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

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

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



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

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

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

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

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

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



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

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

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

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

Le principali direttrici di azione saranno rivolte a:

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

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

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



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

- partecipazione ai *cluster* regionali e nazionali negli ambiti dell'energia, della fabbrica intelligente, delle scienze della vita, delle tecnologie per *smart communities*, del design, della creatività e del "Made in Italy", favorendo così anche l'accesso ai finanziamenti nazionali e internazionali alla ricerca;
- lo sviluppo e la messa a regime delle attività del Centro "China-Italy Technology Transfer Center" (CITTC), nell'ambito della sottoscrizione dell'accordo denominato "Framework agreement on establishing a China-Italy Technology Transfer Center", promosso dal MIUR e dal Ministero della Scienza e Tecnologia cinese, avente una delle due segreterie tecniche presso la sede dell'Università al Kilometro Rosso. Nel 2017 si prevede di attuare la fase costituiva del Centro con la condivisione di un piano di azione tra le parti fondatrici del Centro, la conduzione di studi e attività sul fronte del manifatturiero avanzato, al fine di creare di una rete bilaterale di rapporti tra realtà di ricerca e aziendali italiane e cinesi.

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

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

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

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

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

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



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

8.9. Sviluppare la comunicazione istituzionale dell'Ateneo

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



9. Obiettivi dei processi di internazionalizzazione

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

9.1. Qualificazione della dimensione internazionale

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

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

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



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

9.2. *La qualificazione della mobilità internazionale*

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

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

9.3. *L'internazionalizzazione dei percorsi formativi*

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

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

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

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



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

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

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

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

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

9.6. La creazione di una esperienza internazionale completa

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

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



10. Linee di programmazione delle risorse umane

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

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

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

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

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

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

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

Tabella 10: Andamento del personale all'Università di Bergamo



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

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

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



11. Azioni per lo sviluppo dell'Ateneo

11.1. Azioni relative all'orientamento

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

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

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

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

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



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

11.2. Azioni relative all'equità e alla diversità

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

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

11.3. Azioni relative alle infrastrutture

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

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



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

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

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

11.3.2. Recupero del chiostro piccolo di S. Agostino.

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

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

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

11.3.4. Razionalizzazione degli spazi esistenti del Polo umanistico.

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

11.3.5. Edificio in via F.lli Calvi.

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



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

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

11.4. Azioni relative allo sviluppo organizzativo

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

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

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

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

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

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



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

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

In particolare ai Consigli dei Corsi di studio ha raccomandato:

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

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

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

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

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



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

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