



UniBG 20.20: l'orizzonte della nostra Università

Una riflessione e un indirizzo

Cari tutti,

Il Rettore

quella che segue è una riflessione aperta su noi stessi, sul nostro futuro, che vorrei condividere sia con gli organi decisionali dell'Ateneo e sia con tutti coloro che hanno a cuore lo sviluppo della nostra Università.

Un ragionamento che trae spunto dalla convinzione che solo **cambiando, innovando ed evolvendo in modo al tempo stesso adattivo e identitario possiamo resistere** alle pressioni a cui siamo sottoposti e che saranno ancora più forti nei prossimi mesi e anni. Il quadro d'insieme è molto competitivo e quella che vi propongo è **una sfida che oggi dobbiamo lanciare insieme per costruire un futuro prospero per il nostro Ateneo.**

Le difficoltà e la durezza del contesto possono essere, tuttavia, anche di grande stimolo e di speranza per i nostri ricercatori, i nostri docenti, il nostro personale tecnico e amministrativo, **anche in relazione ai profili di carriera, affinché ripongano fiducia nella nostra Università e si prodighino per raggiungere nuovi traguardi.**



La sfida iniziata nel 2009 con i tagli all'Università non ha impedito al nostro Ateneo di crescere in termini comparativi, innovando nella continuità istituzionale e dei programmi e, soprattutto, con il contributo di tutti.

Ora inizia una nuova fase, imposta dall'evoluzione del contesto europeo e internazionale. **Non siamo noi a poter scegliere i tempi dell'azione e del cambiamento**, tuttavia noi possiamo decidere se

Il Rettore

accettare la sfida e su quale terreno. **In questi anni ho conosciuto la forza del nostro Ateneo e la qualità delle persone che compongono la nostra comunità.** Per questo vi chiedo un rinnovato impegno, certo che la risposta di tutti sarà all'altezza della posta in gioco.

Nelle note che seguono vorrei mettere a fuoco alcuni aspetti e trasferirvi le informazioni e le sensazioni raccolte, anche traendo beneficio dal mio ruolo in ambito nazionale ed europeo.

Ho voluto dare a questa riflessione il titolo "UniBG 20.20: l'orizzonte della nostra Università" per le ragioni che ora provo a descrivere.



La nostra Università nasceva alla fine del 1968. Quasi al termine del primo anno accademico, il 20 luglio del 1969, l'uomo metteva piede per la prima volta sulla Luna. Trovava un suo compimento il traguardo che il Presidente Kennedy aveva individuato nel settembre del 1962 nel celebre discorso alla Rice University.

Il Rettore Il paragone può apparire provocatorio. Ma la vicenda è parte della storia di noi tutti e ha un profondo valore educativo. Fanno riflettere alcune parole del discorso tenuto alla Rice, parole meno citate di altre più famose, ma di pari grande significato. Recitava Kennedy: *"The exploration of space will go ahead, whether we join in it or not...we mean to be a part of it, we mean to lead it"*.

C'è in queste parole la “vista lunga”, la consapevolezza della sfida, la necessità di muoversi addirittura guidando un processo prima che altri lo possano realizzare. Perché altri lo faranno, secondo Kennedy, indipendentemente dalla nostra decisione. Ben sette anni più tardi l'America riuscì, prima di altri, a mandare un uomo sulla Luna, senza più Kennedy ma anche grazie a lui.



Perché iniziare questa riflessione sul futuro della nostra “piccola e giovane” Università con un confronto storico così altisonante? Perché **ogni organizzazione, ogni comunità di persone deve sempre interrogarsi, guardare lontano, all’orizzonte, pensare al futuro astraendosi anche dalla propria persona e dal presente di cui spesso siamo prigionieri**, deve riflettere sul percorso che ci tiene uniti e ci dà la forza necessaria per avere fiducia.

Il Rettore

I tempi che viviamo per l’Università, intesa come Istituzione sociale, sono nuovi e difficili. Nuovi, perché a livello nazionale è terminato il periodo di crescita tumultuosa iniziato nel secondo dopo guerra. Difficili, perché le condizioni che negli ultimi decenni hanno consentito questo sviluppo si stanno affievolendo.

Un esempio. Dal 1945 fino al 1960 l’Università di Bologna, la più antica del mondo occidentale, l’Alma Mater, contava 16.000 studenti. Verso la fine del secolo scorso erano oltre 100.000 e oggi sono poco oltre 80.000. Del tutto analogo è il trend degli studenti universitari su scala nazionale: da meno di 300.000 fino al termine degli anni Cinquanta, a 1,8 milioni nel 2000 e 1,7 milioni oggi. Un trend decrescente da alcuni anni sebbene il nostro Paese presenti i più bassi valori percentuali di laureati nel contesto europeo e non solo.



L'Università degli Studi di Bergamo è nata proprio per assecondare la crescita degli anni Sessanta ed evitare la congestione degli Atenei storici. La tabella seguente riporta il numero di Università italiane, dal dopoguerra a oggi, e fotografa molto bene il percorso sopra menzionato.

| | N° Atenei | Statale | Non Statale Tradizionale | Non Statale Telematico | Totale |
|-----------|-----------|---------|--------------------------|------------------------|--------|
| Il Rettor | 1950 | 35 | 4 | | 39 |
| | 1960 | 36 | 4 | | 40 |
| | 1970 | 41 | 5 | | 46 |
| | 1980 | 46 | 6 | | 52 |
| | 1990 | 53 | 6 | | 59 |
| | 2000 | 65 | 13 | | 78 |
| | 2010 | 67 | 18 | 11 | 96 |

UniBG si è affermata quantitativamente solo dai primi anni del nuovo secolo. Nell'anno accademico 2000-2001 gli studenti iscritti erano 8.066. Successivamente, sono cresciuti fino al picco del 2010 di 15.700 studenti e sono rimasti negli ultimi 4 anni intorno a questi valori anche in relazione ai tagli finanziari dello Stato e ai vincoli all'offerta formativa stabiliti dal Ministero, oltre che all'uscita degli studenti del "vecchio ordinamento".



Anche lo staff e le infrastrutture hanno subito un percorso analogo. Docenti, ricercatori e personale tecnico e amministrativo erano meno di 300 all'inizio del nuovo secolo e oggi sono quasi 600. Gli immobili di proprietà e in locazione sono passati da 27 mila metri quadri nel 2006 a 60 mila nel 2009, fino a quasi 70 mila oggi.

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

Il Rettore

La nostra Università, in sintesi, dopo una rapida crescita dimensionale dei primi dieci anni del nuovo secolo, negli ultimi cinque ha investito molto sulla qualità della didattica e della ricerca e sull'ampiamiento dei servizi offerti agli studenti. **Gli indicatori di premialità del Ministero lo hanno certificato nel 2013 quando il nostro Ateneo è risultato secondo in Italia come peso della quota premiale sul totale del Fondo di finanziamento Ordinario,** subito dopo l'Università di Milano Bicocca.



Difficile effettuare previsioni puntuali sull'evoluzione dei sistemi universitari nei prossimi anni, ma **alcuni trend già visibili in ambito internazionale possono essere d'ausilio** per tracciare un quadro futuro. In particolare:

- **Una riduzione non marginale degli studenti universitari** sia per effetto dei trend demografici, sia legata a evoluzioni economiche differenziate e non positive almeno per il nostro Paese.
- **L'ingresso sulla scena di “nuovi” Paesi** che hanno riposto nello sviluppo delle proprie Università la condizione per la competitività delle relative economie. Si pensi a Cina, India e Corea del Sud.
- **Una dimensione media delle Università europee e internazionali intorno ai 20.000 studenti.** In tal senso l'Italia spicca come l'unico Paese europeo con ben 11 Università con oltre 50.000 studenti, mentre la più grande Università del centro e del nord Europa è quella di Monaco con “soli” 48.000 studenti.

Il Rettore



A queste dinamiche si aggiungono quelle più specifiche della **diffusione delle nuove tecnologie e della loro influenza sul modello di funzionamento delle Università (i cosiddetti MOOCs, acronimo di Massive Open Online Courses, che hanno portato alla nascita di Università “long distance only”); vi è, inoltre, una spinta verso una nuova integrazione tra i saperi** dopo il periodo di crescente specializzazione che ha caratterizzato gli ultimi decenni.

Il Rettore

Le conseguenze nei prossimi anni per UniBG sono evidenti:

- **Una forte pressione competitiva per attrarre studenti** partendo da un bacino di utenza in riduzione e molto mobile.
- La necessità di **profilarsi come Università aperta in termini internazionali.**
- La necessità di **raggiungere una “massa critica di sicurezza”**, in Italia superiore ai 15.000 studenti.
- L'opportunità di **innovare sotto il profilo tanto dei contenuti quanto delle modalità dell'offerta formativa**, ponendosi in particolare come “avanguardia” nei percorsi multidisciplinari.
- La cattura in più aree dell'**eccellenza nell'ambito della ricerca.**



È a partire da queste considerazioni generali e dal profilo del nostro Ateneo che diventa urgente indirizzare un percorso di sviluppo per i prossimi anni.

Il progetto “UniBG 20.20” identifica non solo ciò che sarà l’Università degli Studi di Bergamo nel 2020, cioè al termine del programma europeo di ricerca “Horizon 20.20”, ma incorpora l’obiettivo di un’ulteriore crescita del 20% per raggiungere una dimensione prossima ai 20.000 studenti, presidiando in chiave innovativa sentieri oggi inesplorati o visitati solo parzialmente.

Il Rettore

Ci si potrebbe legittimamente chiedere, perché pensare oggi al 2020? L'Ateneo in questi anni è già cambiato molto, lo dicono i numeri, gli assetti organizzativi, le iniziative. **Il cambiamento è avvenuto anche seguendo il percorso avviato in precedenza.** Si pensi ai piani infrastrutturali, alla programmazione del personale, ai molti impegni che hanno trovato compimento solo negli ultimi anni.

Ciò però non ha impedito a UniBG di avviare anche nuove iniziative in ogni ambito in una logica evolutiva, di innovazione nella continuità.



Rispetto a quattro anni fa sono, per esempio, quasi raddoppiati gli studenti residenti fuori dalla provincia di Bergamo (oggi oltre il 35% delle matricole), triplicati gli studenti delle lauree magistrali in possesso di un titolo triennale conseguito in altra Università (oggi il 25% delle matricole magistrali). Ancora, gli studenti che conseguono il titolo magistrale in lingua inglese sono ormai prossimi al 20%. UniBG è l'Ateneo statale con la maggior quota di docenti stranieri a contratto rispetto ai docenti di ruolo. **Tutto questo nel rispetto anche delle linee strategiche tracciate anni fa.**

Il Rettore

È con questo spirito che dobbiamo oggi raccogliere la sfida per gli anni futuri e con una precauzione in più. **Nel contesto attuale o si cambia, e rapidamente, o si diventa “periferia”.** Va data la giusta importanza anche alle problematiche quotidiane, perché anch'esse possono trovare uno sviluppo nuovo proprio tracciando una linea verso il futuro.

Molti nostri giovani ricercatori e professori ripongono le loro attese su come noi immaginiamo il nostro futuro. Così anche il personale tecnico e amministrativo può trovare nuovi spazi e soddisfazioni solo avviando un nuovo percorso di crescita.



L'idea di UniBG 20.20 si può reggere, a mio avviso, su alcuni grandi riferimenti:

- **L'eccellenza nella ricerca**, ottenuta promuovendo collaborazioni di lungo termine con Università e Centri di ricerca di respiro internazionale, capace anche di coinvolgere gli studenti.
- **Una forte apertura internazionale**, che significa sia un'offerta formativa in lingua straniera sia, soprattutto, un Ateneo aperto, multiculturale, avanguardia per lo sviluppo territoriale.
- **Una rinnovata e riconcepita offerta formativa capace di farci crescere del 20% da oggi al 2020 secondo il motto "We only offer something that differs from or that is better than".**

Il Rettore



Sulla ricerca vanno ascritti sotto questo obiettivo gli accordi recenti con la *Graduate School of Design dell'Harvard University* sul tema delle Smart City e quello con il *Max Planck Institute* di Berlino nell'ambito della storia e della filosofia della scienza con riferimento alla relazione tra "sapere pratico" e conoscenza. A questi se ne aggiungono altri prestigiosi in fase di definizione.

Il Rettore **In termini di maggiore apertura internazionale**, è da porsi in quest'ottica la recente decisione adottata dal Senato Accademico e dal Consiglio di Amministrazione di creare una divisione denominata "**UniBG International**", che si farà carico di promuovere, gestire e coordinare i processi d'internazionalizzazione nelle loro ampie articolazioni. Sono davvero tanti gli accordi e i progetti internazionali del nostro Ateneo, storici e recenti, così che risulta difficile elencarli tutti. Me ne scuso con i colleghi, perché sono consapevole di quanta fatica e quanto amore per il proprio lavoro vi siano dedicati a ciascuno di essi.

In termini di offerta formativa, il sistema si va configurando con una dinamica a strati tra "first and second best choice" (si vedano i test di Medicina con le preferenze di sede, il numero chiuso di fatto del Politecnico di Milano per Ingegneria, introdotto di recente anche da Milano Bicocca per Economia) e noi dobbiamo distinguerci per avere un'offerta che sia sempre più percepita come originale nel panorama universitario.



Malgrado i vincoli ministeriali (davvero incomprensibili per le Università in buone condizioni economiche e finanziarie come la nostra) e quelli di natura amministrativa (che hanno assimilato impropriamente le Università agli Enti Locali, fatto che non ha eguali al mondo) **negli anni recenti molti traguardi sono stati conseguiti anche sotto il profilo dell'offerta didattica.**

Il Rettore

Pensiamo all'attivazione della laurea triennale in Filosofia, ai nuovi indirizzi e "sdoppiamenti" nelle Scienze dell'Educazione, all'apertura internazionale dal prossimo settembre di Psicologia clinica, ai nuovi indirizzi nelle lingue che, negli ultimi tre anni, hanno incrementato di duecento unità i crediti formativi erogati, all'apertura internazionale di Turismo, alle due magistrali in inglese nell'area economica (malgrado l'abbandono forzato di Treviglio nella triennale), al cambiamento del corso dell'Accademia della Guardia di Finanza, ora Giurisprudenza a ciclo unico, contestuale alla scelta di Bergamo come unica sede nazionale per l'Accademia, all'apertura internazionale di Ingegneria.



Mi permetto al riguardo di specificare quelle che, a mio avviso, costituiscono ora nuove priorità per la riflessione:

- **La necessità di crescere ulteriormente attraverso la cooperazione con altri Atenei**, italiani e stranieri, nella progettazione della nuova offerta formativa o nel rinnovamento di quella esistente.
- **La necessità di riporre un'attenzione a temi non ancora esplorati o avvicinati solo parzialmente**, anche prendendo come riferimento le evoluzioni recenti e le buone pratiche attinte in particolare dal contesto internazionale.

Il Rettore

Fra i possibili temi quello della “salute” appare come promettente se colto in forme nuove già visibili, peraltro, nel contesto internazionale. Vorrei inoltre, al riguardo, sottolineare la dinamicità delle altre Università lombarde anche con riferimento al territorio bergamasco; **su questo tema non dovremmo solo osservare, bensì giocare in chiave innovativa e cooperativa, in particolare con riferimento alla relazione tra area medica e aree tecnologica, psicologica e filosofica**, in nicchie promettenti, tanto nella formazione quanto nella ricerca. Di indubbio interesse al riguardo l'attività intrapresa negli ultimi mesi e finalizzata alla **prossima costituzione dell'*Interdisciplinary Brain Center (IBC)*** di concerto con Ospedale Giovanni XXIII, S. Raffaele, Università di Brescia, Iuss Pavia, Università Vita e Salute, Humanitas che vede UniBG nel ruolo di sede amministrativa e operante nel campo delle



neuroscienze, raccogliendo diverse competenze trasversali all'interno del nostro Ateneo. E, ancora, la nostra partecipazione in cordata internazionale per la **costituzione di una KIC (Knowledge Innovation Community) europea nell'area Healthcare.**

UniBG 20.20 si pone anche l'obiettivo di avvicinare il nostro Ateneo alla dimensione di 20.000 studenti. Oggi, siamo stabili poco sopra i 15.000.

Il Rettore

Nello specifico, gli immatricolati al primo anno delle lauree triennali e magistrali sono attualmente così suddivisi (2008/09 e ultimi due anni):

| UniBG – Immatricolati Lauree Triennali | AA 2008/09 | AA 2011/12 | AA 2012/13 |
|-----------------------------------------------|--------------|--------------|--------------|
| | 2009 | 2012 | 2013 |
| LT + LM5 (al 31 luglio anno -1) | 3.448 | 3.385 | 3.472 |
| di cui area Economia | 881 | 770 | 779 |
| di cui area Giurisprudenza | 395 | 313 | 260 |
| di cui area Ingegneria | 488 | 445 | 443 |
| di cui area Lingue e Letterature Straniere | 796 | 858 | 945 |
| di cui area Scienze Umane e Sociali | 700 | 820 | 899 |
| di cui area Lettere e Filosofia | 188 | 179 | 146 |

| UniBG – Immatricolati Lauree Magistrali | AA 2008/09 | AA 2011/12 | AA 2012/13 |
|-----------------------------------------------|------------|--------------|--------------|
| | 2009 | 2012 | 2013 |
| LM (al 31 luglio anno -1) | 903 | 1.022 | 1.070 |
| di cui area Economia | 249 | 300 | 345 |
| di cui area Ingegneria | 187 | 209 | 240 |
| di cui area Lingue e Letterature Straniere | 172 | 197 | 203 |
| di cui area Scienze Umane e Sociali | 175 | 202 | 166 |
| di cui area Lettere e Filosofia | 120 | 114 | 116 |



Lo sforzo è mirare entro il 2020 a “quota” 4.000 immatricolati nelle lauree triennali e a 1.500 immatricolati nelle specialistiche.

Un obiettivo possibile, che trae spunto da valori già conseguiti in passato dai vari corsi, è il seguente (per Triennali e Magistrali rispettivamente):

| Il Re | UniBG 20.20 – Immatricolati Lauree Triennali | Obiettivo AA 2015/16 | Obiettivo AA 2019/20 |
|-------|----------------------------------------------|----------------------|----------------------|
| | | 2016 | 2020 |
| | LT + LM5 (al 31 luglio anno -1) | 3.650 | 4.000 |
| | di cui area Economia | 770 | 850 |
| | di cui area Giurisprudenza | 300 | 350 |
| | di cui area Ingegneria | 470 | 550 |
| | di cui area Lingue e Letterature Straniere | 1.000 | 1.000 |
| | di cui area Scienze Umane e Sociali | 950 | 1.000 |
| | di cui area Lettere e Filosofia | 160 | 250 |

| | UniBG 20.20 – Immatricolati Lauree Magistrali | Obiettivo AA 2015/16 | Obiettivo AA 2019/20 |
|--|-----------------------------------------------|----------------------|----------------------|
| | | 2016 | 2020 |
| | LT + LM5 (al 31 luglio anno -1) | 1.270 | 1.500 |
| | di cui area Economia | 350 | 400 |
| | di cui area Ingegneria | 240 | 300 |
| | di cui area Lingue e Letterature Straniere | 300 | 350 |
| | di cui area Scienze Umane e Sociali | 250 | 300 |
| | di cui area Lettere e Filosofia | 130 | 150 |

Le tabelle evidenziano un quadro evolutivo possibile che occorre immaginare fin da subito concependo le necessarie linee di azione (si vedano alcuni spunti in Appendice).



“UniBG 20.20” dovrà essere forte anche del supporto condiviso del nostro territorio, delle sue Istituzioni, delle sue Imprese e Associazioni, della sua intera comunità che negli ultimi anni ci ha sostenuto e che è stata fondamentale per resistere alle crescenti ristrettezze finanziarie imposte dallo Stato a partire dal 2009.

Il Rettore

“UniBG 20.20” è, infine, soprattutto un investimento per i nostri studenti, quelli di oggi, a cui vogliamo far vivere una nuova “primavera”, e quelli di domani che ne raccoglieranno i frutti.

Ognuno di noi, nei singoli Dipartimenti, è chiamato a dare un contributo alla riflessione, affinché gli obiettivi siano chiari, condivisi, compatibili con le attuali risorse e sui quali concentrare il nostro impegno futuro. A valle di ciò, l’Ateneo adotterà già nelle prossime settimane le scelte politiche e attuative necessarie.

Vi ringrazio per la pazienza e vi trasmetto un rinnovato sentimento di gratitudine.

Stefano Paleari

Bergamo, 12 maggio 2014



Appendice

UniBG 20.20: l'orizzonte della nostra Università

Linee di azione possibili per avviare Unibg 20.20

Il Rettore Area Economica: recupero della perdita conseguita negli immatricolati triennali dell'AA 2013/14 e consolidamento del successo delle magistrali raggiunto negli ultimi quattro anni (ad esempio la trasformazione del curriculum in inglese in Corso di laurea, così come già ipotizzato nella programmazione triennale 2013-15).

Area Giurisprudenza: recupero del calo degli ultimi anni anche in relazione al percorso intrapreso con l'Accademia della Guardia di Finanza che può avere positive esternalità. Inoltre, può essere utile una riflessione sulla laurea triennale in Operatore Giuridico di Impresa verso soluzioni nuove e di rinnovato appeal per il mondo delle imprese e per le Istituzioni (es. Diritto, Arti e Comunicazione), capaci di motivare anche un profilo interdisciplinare.

Area Ingegneria: innovazione nelle lauree triennali anche in relazione al quadro competitivo e alle nuove dinamiche tecnologiche, in particolare nell'area "salute"; consolidamento del successo delle lauree magistrali conseguito negli ultimi quattro anni.



Area Lingue e Letterature straniere: consolidamento del successo delle lauree triennali conseguito negli ultimi tre anni e riflessione sulle quattro lauree magistrali attualmente esistenti che, complessivamente, con poco più di duecento matricole, detengono ancora un elevato potenziale.

Area Scienze Umane e Sociali: innovazione per il consolidamento del successo delle lauree triennali conseguito negli ultimi quattro anni e riflessione sulle lauree magistrali attualmente esistenti con l'obiettivo di accrescere i tassi di passaggio dalle lauree triennali e/o di attrarre studenti da altre Università. Oltre al consolidamento di Psicologia clinica in lingua inglese, può essere utile riprendere una riflessione nell'ambito delle Scienze Sociali e dell'Infanzia primaria.

Il Rettore

Area Lettere e Filosofia: consolidare il buon esito del corso di Filosofia attuale, programmando una continuità (possibilmente in forme innovative e in partnership anche internazionale) e ritornare ai valori già conseguiti in passato per il corso di Lettere. Occorre, inoltre, prestare attenzione ai tassi di passaggio alle magistrali che devono essere molto elevati per qualificare l'intera offerta formativa del Dipartimento; ciò induce, tra l'altro, a una ridefinizione della laurea magistrale in diritti dell'uomo ed etica della cooperazione.