



## ***NUCLEO DI VALUTAZIONE***

# ***RELAZIONE ANNUALE 2021***

(ai sensi degli artt. 12 e 14 del D.Lgs. 19/2012)

Approvata nella riunione del Nucleo di Valutazione 8/2021 del 11 ottobre 2021



Il Nucleo di Valutazione dell'Università degli Studi di Bergamo per il triennio 2019-2021 è composto da:

Prof.ssa Anna Maria Falzoni – Coordinatrice, Università degli studi di Bergamo  
Prof. Dario Amodio, Università Politecnica delle Marche  
Prof. Fiorenzo Franceschini, Politecnico di Torino  
Prof.ssa Romana Frattini, Università degli studi Cà Foscari di Venezia  
Dott. Marco Dal Monte, Università degli studi di Verona  
Dott. Maurizio De Tullio, Università degli studi di Torino  
Dott. Alessandro Previtali, rappresentante degli studenti per il biennio accademico 2020-2022

Alla stesura della relazione annuale 2021 ha collaborato la dott.ssa Francesca Magoni (Servizio Programmazione didattica).

Si ringraziano la dott.ssa Magoni, la dott.ssa Croce, il sig. Nittoli e il personale degli uffici amministrativi che ha collaborato alla raccolta dei dati e reso possibile la stesura della Relazione Annuale 2021.

sito web: <https://www.unibg.it/universita/organizzazione/organ-e-organismi/nucleo-valutazione>

La presente Relazione è stata approvata nelle riunioni del 28 aprile 2021 (Sezione 1.4 Modalità e risultati della rilevazione dell'opinione degli studenti frequentanti e dei laureandi, a.a. 2019/20 e anno 2020) e dell'11 ottobre 2021 (resto della Sezione "Sistema di AQ a livello di Ateneo e per la didattica", Sezione "Sistema di AQ per la ricerca e la terza missione", Sezione "La strutturazione delle audizioni", Sezione "Il ciclo della Performance", Sezione "Considerazioni sul bilancio di genere", Sezione "Raccomandazioni e suggerimenti").



## SOMMARIO

### PREMESSA

#### **Sezione 1 - SISTEMA DI AQ A LIVELLO DI ATENEIO E PER LA DIDATTICA**

##### *1.1 Sistema di AQ a livello di Ateneo*

- 1.1.1 Il Presidio della qualità
- 1.1.2 Le strutture decentrate
- 1.1.3 Servizi per gli studenti

##### *1.2 Ammissione e carriera degli studenti*

- 1.2.1 Attrattività: immatricolati puri, iscritti per la prima volta alle magistrali e avvii di carriera
- 1.2.2 Iscritti, abbandoni e laureati
- 1.2.3 Sostenibilità

##### *1.3 Sistema di AQ a livello dei CdS*

- 1.3.1 Analisi degli indicatori a livello dei CdS
- 1.3.2 Monitoraggio dei CdS di nuova istituzione relativi agli a.a. 2019-20 e 2020-21

*1.4 Modalità e risultati della rilevazione dell'opinione degli studenti frequentanti e dei laureandi, a.a. 2019/20 e anno 2020 (approvata nella riunione del Nucleo di Valutazione 3/2021 del 28 aprile 2021)*

##### *1.5 Dottorati di ricerca, master universitari e corsi di perfezionamento*

- 1.5.1 Accreditamento dei corsi di Dottorato
- 1.5.2 Valutazione dei Master Universitari e dei corsi di perfezionamento

##### *1.6 Le azioni intraprese per fronteggiare l'emergenza sanitaria COVID-19*

#### **Sezione 2 - SISTEMA DI AQ PER LA RICERCA E LA TERZA MISSIONE**

##### *2.1 Definizione delle linee strategiche*

##### *2.2 Valutazione dei risultati e interventi migliorativi*

- 2.2.1 Il punto sulla Ricerca
- 2.2.2 Il punto sulla Terza Missione
- 2.2.3 Riesame dei Dipartimenti sulle attività di Ricerca e Terza Missione
- 2.2.4 Considerazioni conclusive e punti di attenzione

##### *2.3 Definizione e pubblicizzazione dei criteri di distribuzione delle risorse*

##### *2.4 Dotazione di personale, strutture e servizi di supporto alla ricerca*

#### **Sezione 3 - LA STRUTTURAZIONE DELLE AUDIZIONI**

#### **Sezione 4 - IL CICLO DELLA PERFORMANCE**

##### *Premessa*

##### *4.1 Il funzionamento complessivo e lo sviluppo del sistema di gestione della performance*

- 4.1.1 Il Sistema di misurazione e valutazione della performance
- 4.1.2 Processo di definizione del Piano



- 4.1.3 Integrazione con le strategie
- 4.1.4 Integrazione con il ciclo di bilancio
- 4.1.5 Integrazione con anticorruzione e trasparenza
- 4.1.6 La performance organizzativa
- 4.1.7 La performance individuale

*4.2 Argomentazioni sulla validazione della Relazione sulla performance*

*4.3 Argomentazioni sul monitoraggio intermedio del Piano integrato 2021-2023*

## **Sezione 5 - CONSIDERAZIONI SUL BILANCIO DI GENERE**

## **Sezione 6 - RACCOMANDAZIONI E SUGGERIMENTI**



## ACRONIMI

Senato accademico: SA  
Consiglio di amministrazione: CdA  
Nucleo di Valutazione di Ateneo: NdV  
Presidio della Qualità di Ateneo: PQA  
Commissione di Esperti Valutatori: CEV  
Commissione Paritetica Docenti Studenti: CPDS  
Corsi di studio: CdS  
Corsi di laurea triennale: CdL  
Corsi di laurea magistrale: CdLM  
Corsi di laurea magistrale a ciclo unico: CdLMCU  
Consiglio di Dipartimento: CdD  
Piano Strategico di Ateneo: PSA  
Assicurazione della Qualità: AQ  
Scheda Unica Annuale del Corso di studio: SUA-CdS  
Scheda di monitoraggio annuale: SMA  
Terza Missione: TM  
Public Engagement: PE  
Personale tecnico-amministrativo: PTA  
Dipartimento di Giurisprudenza: GIU  
Dipartimento di Ingegneria e Scienze applicate: DISA  
Dipartimento di Ingegneria Gestionale, dell'Informazione e della Produzione: DIGIP  
Dipartimento di Lettere, Filosofia, Comunicazione: LFC  
Dipartimento di Lingue, letterature e culture straniere: LLCS  
Dipartimento di Scienze aziendali, economiche e metodi quantitativi: DSAEMQ  
Dipartimento di Scienze aziendali: DipSA  
Dipartimento di Scienze economiche: DSE  
Dipartimento di Scienze umane e sociali: SUS  
Centro Arti Visive: C.A.V.  
Centro CISAlpino Institute for Comparative Studies in Europe: C.C.S.E.  
Centro sulle dinamiche Economiche e Sociali e della Cooperazione: C.E.S.C.  
Centro per la Qualità dell'Insegnamento e dell'Apprendimento: C.Q.I.A.  
Centro Studi sul Territorio "Lelio Pagani": C.S.T.  
Center for Young and Family Enterprise: C.Y.F.E.  
Centro per Gestione dell'Innovazione e del Trasferimento Tecnologico: G.I.T.T.  
Centro ITSM (Iccsai Transport and Sustainable Mobility Center): ITSM I.C.C.S.A.I.  
Centro di Ateneo School of Management: S.d.M.  
Scuola di Alta Formazione Dottorale: SAFD

## INDICE DELLE TABELLE E DEI GRAFICI

Tabella 1.1 - Immatricolati, iscritti al I° anno se LM e avvii di carriera (2016-2020)

Tabella 1.2 - Iscrizioni (2016-2020)

Tabella 1.3 - Immatricolati (L, LMCU) e iscritti al 1° anno (LM) per CdS (2016-2020)

Tabella 1.4 - Iscritti e iscritti regolari per CdS (2013-2020)

Appendice - Confronto classi in Lombardia a.a. 2020/21 - Atenei non telematici

- iC01 Percentuale di studenti iscritti entro la durata normale del CdS che abbiano acquisito almeno 40 CFU nell'a.s.
- iC02 Percentuale di laureati (L, LM, LMCU) entro la durata normale del corso
- iC13 Percentuale di CFU conseguiti al I anno su CFU da conseguire
- iC14 Percentuale di studenti che proseguono nel II anno nello stesso corso di studio
- iC16bis Percentuale di studenti che proseguono al II anno nello stesso corso di studio avendo acquisito almeno 2/3 dei CFU previsti al I anno
- iC17 Percentuale di immatricolati (L, LM, LMCU) che si laureano entro un anno oltre la durata normale del corso nello stesso corso di studio
- iC19 Percentuale ore di docenza erogata da docenti assunti a tempo indeterminato sul totale delle ore di docenza erogata
- iC21 Percentuale di studenti che proseguono la carriera nel sistema universitario al II anno
- iC22 Percentuale di immatricolati (L, LM, LMCU) che si laureano, nel CdS, entro la durata normale del corso
- iC24 Percentuale di abbandoni del CdS dopo N+1 anni
- iC27 Rapporto studenti iscritti/docenti complessivo (pesato per le ore di docenza)
- iC28 Rapporto studenti iscritti al primo anno/docenti degli insegnamenti del primo anno (pesato per le ore di docenza)
- iC17 2019 vs iC22 2018
- iC01 2019 vs iC16bis 2019

Tabella 1.5 - Riepilogo delle criticità per CdS e per indicatore

Tabella 1.6 - Monitoraggio del NdV sui corsi di studio di nuova istituzione

Tabella 1.7 - Confronto posti, borse e iscritti dal XXXIII al XXXVI ciclo

Tabella 1.8 - Dottori di ricerca triennio 2017-2020

Tabella 1.9 - Master universitari e corsi di perfezionamento attivati nell'a.a. 2019/20

Tabella 1.10 - Iniziative adottate da Unibg per far fronte all'emergenza sanitaria Covid-19

Tabella 1.11 - Esami superati nelle sessioni estive anni 2019-2020

Grafico 1 - Accessi in sede assoluti e percentuali sulle frequenze teoriche a.a. 2020/21

Tabella 2.1 - Ricercatori afferenti alla struttura, anni 2017-2020

Tabella 2.2 - Progetti di ricerca per tipologia, anni 2017-2020

Tabella 2.3 - Attività di Terza Missione e Public Engagement organizzate dai Dipartimenti e dai Centri di Ateneo, anni 2018-2020

Tabella 2.4 - Prodotti della ricerca, anni 2017-2020

Tabella 2.5 - Mobilità internazionale, anni 2017-2020

## **PREMESSA**

La presente relazione viene redatta dal Nucleo di Valutazione (NdV) alla fine di un biennio (Il semestre 2019/2020 e A. A. 2020/21) in cui l'emergenza sanitaria legata alla pandemia del Sars-Cov-2 ha, per la maggior parte del tempo, impedito lo svolgimento delle attività "in presenza", costringendo l'Ateneo ad adottare modalità di svolgimento on line sia per la didattica (lezioni, colloqui con studenti ed esami), sia per le attività organizzative e amministrative (riunioni e lavoro da remoto - lavoro agile emergenziale). La repentina riorganizzazione imposta ha sottoposto le strutture, per lo più sottodimensionate, a un notevole stress, rallentando le attività di monitoraggio e valutazione del NdV. In questo documento si intende sintetizzare lo stato dell'Assicurazione della Qualità dell'Ateneo di Bergamo, facendo riferimento alle politiche e alle strategie individuate dagli Organi centrali d'Ateneo, insieme alle attività svolte dagli altri organi e strutture, compatibilmente con le condizioni oggettive sopra descritte. L'analisi è stata effettuata analizzando tutta la documentazione disponibile e con l'ausilio dalle audizioni effettuate nel corso del triennio, anche se a distanza nell'ultimo periodo, con la maggior parte degli organi e delle strutture, centrali e decentrate di Ateneo.

Si dà conto dell'intensa attività svolta a seguito della visita della CEV per l'accreditamento periodico, a partire dalla necessaria discussione collegiale dei risultati da parte di organi e strutture, sotto la vigile attenzione e l'attenta guida del Presidio della Qualità che ha intensamente lavorato con solerzia e competenza perché tutti gli appartenenti a organi e strutture diventassero consapevoli e procedessero nel processo di miglioramento continuo del sistema.

La relazione annuale del Nucleo di Valutazione (NdV) viene trasmessa al Rettore e al Direttore Generale subito dopo la sua approvazione; inoltre, viene pubblicata sulla pagina web del Nucleo, alla sezione Relazioni.

Prima di entrare nell'analisi, il Nucleo ribadisce la sua ottica prioritaria di contribuire a stimolare il miglioramento continuo nell'Ateneo, collaborando, nell'ambito delle proprie competenze, con gli Organi di Ateneo, curando la diffusione mirata dell'informazione sulle proprie attività, e/o di eventuali suggerimenti, osservazioni e raccomandazioni, attraverso contatti puntuali con i responsabili interessati<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> L'uso del genere maschile per indicare i soggetti destinatari della presente relazione è da intendersi riferito a entrambi i generi e risponde pertanto solo a esigenze di semplicità del testo.



## **Sezione 1 - SISTEMA DI AQ A LIVELLO DI ATENEO E PER LA DIDATTICA**

### **1.1 Sistema di AQ a livello di Ateneo**

A fine 2019 l'Ateneo aveva definito le linee strategiche per il triennio 2020-22 approvando il Piano strategico "Persona, Società, Tecnologia" che, come testualmente indicato, muoveva dalla necessità di rifocalizzare le strategie dell'Ateneo dopo una fase di crescita che ha visto il raggiungimento della soglia di 20.000 studenti in anticipo rispetto a quanto previsto nel precedente Piano strategico "Verso UniBg 20.20" (anni 2017-19).

L'insorgere dell'emergenza sanitaria ha mutato completamente il contesto di avvio della nuova programmazione strategica, facendo posticipare eventuali esercizi di monitoraggio del PSA 2017-19. Il NdV, pienamente consapevole delle difficoltà del periodo e apprezzando la capacità di risposta dimostrata dall'Ateneo nel suo complesso, auspica che il processo di miglioramento nell'ambito dell'assicurazione della qualità prosegua e si rafforzi, oltre che a livello decentrato, anche a livello centrale, di Ateneo.

Il NdV ribadisce quanto già auspicato nella relazione dello scorso anno, facendo proprie le raccomandazioni contenute nella Relazione Finale della Commissione CEV che, in merito al punto di attenzione R1.A.3 "Revisione critica del funzionamento del sistema di AQ" rileva che "Un'area di miglioramento è rappresentata da una maggiore sistematizzazione del ruolo diretto degli Organi di Governo nello svolgimento di un vero e proprio "riesame periodico generale" del sistema, finalizzato a individuarne periodicamente i punti di forza e di debolezza, sondarne le cause di eventuali criticità e identificare nuove misure volte a perseguire la visione della qualità delle missioni dell'Ateneo".

### 1.1.1 Il Presidio della Qualità

Il PQA assume un ruolo fondamentale per la costruzione del sistema di AQ di Ateneo e per migliorarne l'efficienza e l'efficacia; il difficile compito attribuitogli è quello di promuovere, guidare e verificare tutte le attività dell'Ateneo e delle sue strutture: didattica, ricerca e terza missione. Come rilevato nelle precedenti Relazioni annuali del NdV, il PQA negli anni 2019-2021 ha operato con determinazione per ottemperare ai propri compiti, recependo con approccio costruttivo le indicazioni emerse dalla visita di accreditamento e dai documenti e dalle relazioni del NdV come base per il miglioramento delle procedure e delle attività di AQ.

Tra PQA e NdV, nel rispetto delle proprie specifiche competenze, si è realizzata una significativa connessione e azione sinergica. I collegamenti tra i due organi sono stati numerosi mediante scambi di comunicazioni e documenti, incontri specifici e partecipazione di componenti del PQA alle audizioni del Nucleo. Pur con le difficoltà che hanno caratterizzato il periodo dell'emergenza sanitaria, il PQA ha operato nei diversi ambiti di competenza confermando la gran parte delle attività programmate, prevedendo in alcuni casi limitati posticipi che hanno tenuto ragionevolmente conto delle difficoltà affrontate dalle diverse strutture decentrate, fortemente sotto stress per le emergenze del periodo pandemico.

Per quanto riguarda i processi di qualità per la didattica, il PQA ha fornito supporto e monitorato le attività nei diversi ambiti della progettazione (SUA-CdS, Syllabus insegnamenti, ecc.), dell'autovalutazione (SMA e RRC) e della valutazione dei CdS (Relazione annuale delle CPDS e Rilevazione Opinioni degli Studenti). È proseguita l'importante attività di elaborazione di linee guida; in particolare nel corso del 2020 sono state predisposte le LG per la consultazione delle parti interessate e quelle per l'organizzazione e la gestione dei Focus Group, mentre quelle già esistenti sono state aggiornate e, dove necessario, riviste. La predisposizione delle LG e il monitoraggio dei documenti prodotti dai diversi attori, sia in termini qualitativi che di rispetto delle tempistiche, costituisce un importante contributo nell'indirizzare e armonizzare i processi di qualità dei diversi attori. L'azione del PQA supporta i diversi attori nell'identificare le criticità, analizzarne le determinanti e individuare le azioni da intraprendere per il superamento. Le modalità di risposta dei diversi attori sono diversificate e non tutte ancora soddisfacenti, ma si rileva un evidente miglioramento nel processo di diffusione della cultura dell'assicurazione della qualità.

Nell'ambito dell'AQ per la didattica, il PQA ha anche ridefinito la formulazione del progetto Teaching Quality Program per favorire i processi di progettazione dei Dipartimenti prima di assegnare le quote premiali. Le azioni di monitoraggio si estendono a tutte le azioni proposte dal PQA e allo stato di avanzamento delle azioni migliorative e correttive a seguito delle indicazioni delle CEV.

Per quanto attiene la ricerca e la terza missione il PQA ha verificato l'implementazione di corrette procedure di pianificazione, monitoraggio e reporting a consuntivo di quanto operato dai Dipartimenti ed ha predisposto le linee guida per il riesame della Ricerca e Terza Missione, azioni di cui si dà conto nella sezione di questa relazione relativa alla ricerca.

Il sito del PQA elenca chiaramente i suoi compiti, riporta le relazioni annuali e le iniziative di formazione. Si suggerisce la pubblicazione delle linee guida (attualmente in area riservata) e di ogni altro documento utile a diffondere la cultura della qualità.

Pur non essendo oggetto della presente relazione annuale in quanto attività dell'anno 2021, il NdV apprezza la predisposizione del Manuale della Qualità, approvato dal Senato accademico nella seduta del 27.09.2021. Il Manuale, la cui redazione era stata posticipata a causa delle difficoltà connesse al periodo dell'emergenza sanitaria, rappresenta una risposta ai rilievi del Nucleo e sarà oggetto di analisi specifica.

Infine, si rileva positivamente il ruolo svolto dal PQA nell'ambito della formazione. In particolare, in periodo emergenziale, sono stati organizzati cicli di incontri per la formazione dei docenti all'uso delle tecnologie a distanza, incontri che hanno riscosso un elevato gradimento e partecipazione.

Il NdV esprime apprezzamento per la capacità di gestione e per il ruolo molto attivo dimostrato dal PQA nello sviluppo di un sistema di qualità e raccomanda di proseguire lungo la strada intrapresa.

### 1.1.2 *Le strutture decentrate*

Le principali informazioni sul sistema di AQ dei Dipartimenti sono reperibili nelle pagine web degli stessi nella sezione appositamente dedicata. La pagina, organizzata nello stesso modo per tutti, allega il piano strategico triennale 2020-22 insieme agli altri documenti di gestione e assicurazione della qualità, che verranno progressivamente aggiornati a valle dell'introduzione del Manuale della Qualità recentemente approvato dal Senato, come specificato nella sezione precedente. Il NdV, invitando il PQA ad avviare le azioni per realizzare l'aggiornamento delle pagine dipartimentali appena possibile, raccomanda comunque ai Dipartimenti di adeguare le pagine web di assicurazione della qualità in relazione alle proprie specificità e al grado di attuazione realizzato, di aggiornarle costantemente e di monitorare che la documentazione pubblicata riporti sempre la data di approvazione/redazione del documento.

Tutti i Dipartimenti hanno nominato una CPDS composta da un numero uguale di Docenti e di Studenti, rappresentativi del maggior numero possibile di CdS afferenti al Dipartimento; in alcuni dipartimenti in passato si era rilevata una certa difficoltà a coinvolgere gli studenti e operare un ricambio al momento del conseguimento del titolo dei componenti. L'elezione recente dei nuovi rappresentanti dovrebbe dare risposta a questa criticità. Il NdV monitorerà gli effetti in sede di audizione.

Le relazioni delle CPDS sono elaborate secondo le linee guida, tuttavia si rilevano ancora livelli di analisi, approfondimento e formulazione di proposte diversi. In alcuni Dipartimenti le analisi si riferiscono sia al complesso dei CdS che a specifici insegnamenti, mentre altri analizzano solo una media delle valutazioni per ogni corso.

Alcune Commissioni elaborano proposte puntuali, mentre in altri casi si limitano a rilevare le criticità; solo in pochi casi si verifica il grado di recepimento delle proposte e lo stato di attuazione delle conseguenti azioni. In alcuni casi si registra il grado di soddisfazione per l'utilizzo del nuovo format, più rispondente alle esigenze, e per le azioni divulgative effettuate principalmente dal PQA. Particolare attenzione sarà rivolta da parte del NdV alla condivisione formalizzata e alla presa in carico, anche formale, da parte di CdS e Dipartimenti delle indicazioni delle relazioni e alle conseguenti azioni predisposte e attuate, auspicando che anche il PQA continui la verifica puntuale di tali processi.

Per quanto riguarda le schede SUA-CdS, il PQA effettua un monitoraggio sistematico e fornisce indicazioni per il loro miglioramento. Il NdV ha eseguito solamente l'analisi dei documenti dei corsi di nuova istituzione, evidenziando nella relazione fornita alcune criticità, e dei CdS oggetto di audizione. Questi documenti sono stati e saranno oggetto di valutazione nel corso delle audizioni programmate.

### 1.1.3 *Servizi per gli studenti*

Tra le strutture e i servizi a supporto della didattica si possono qualificare: aule, aule studio, biblioteche, laboratori e attrezzature per la didattica. La verifica della loro adeguatezza è realizzata attraverso la Rilevazione delle Opinioni dei Laureandi prodotta dal Consorzio AlmaLaurea e in parte riportata nell'apposita sezione di questa Relazione. Da questi dati si conferma una valutazione molto positiva del sistema bibliotecario (con un valore medio di Ateneo del 97,5%), mentre diversificata tra i dipartimenti è la situazione delle aule e dei laboratori. La maggiore criticità continua a riguardare le postazioni informatiche, per le quali si registra una valutazione positiva media di Ateneo del 63,2%. Questo dato registra un incremento significativo nel quadriennio, ma resta ancora basso, evidenziando ampi margini di miglioramento; particolarmente critico, anche se in miglioramento, il dato riguardante il dipartimento di Lingue, letterature e culture straniere che presenta una percentuale del 51% dei rispondenti che ne danno una valutazione positiva.

A seguito della pandemia, e grazie agli stanziamenti ad hoc previsti per l'innovazione della strumentazione digitale sia da parte dello stato (a valere sul DM 81/2020) che da parte della Regione Lombardia (Delibera XI/3757 della Giunta di Regione Lombardia del 3/11/2020), sono stati realizzati nel 2020 e 2021 importanti interventi di ammodernamento delle dotazioni tecnologiche universitarie, in termini di:

- a) ammodernamento aule didattiche in una ottica di didattica duale, con un sistema di presentazione e collaborazione multimediale per la riproduzione, la registrazione e condivisione di contenuti digitali da un'ampia gamma di dispositivi e piattaforme con funzionalità di lavagna integrata e connettività in rete;

- b) implementazione prese di alimentazione aule (in bassa tensione e USB) mediante canaline di elettrificazione poste sotto il piano di lavoro dei banchi;
- c) sostituzione nei laboratori informatici delle attrezzature più obsolete.

Ci si può aspettare che tali interventi, nel tempo, si traducano in un miglioramento, anche parziale, nelle valutazioni espresse da parte degli utenti delle postazioni informatiche.

L'andamento delle iscrizioni e il continuo evolvere delle modalità didattiche necessitano di un costante adeguamento di queste strutture.

In generale, a fronte del trend crescente delle iscrizioni degli ultimi anni e delle limitazioni all'occupabilità delle strutture imposte dall'emergenza sanitaria, quello dell'adeguatezza degli spazi continua ad essere un elemento di forte criticità, già evidenziato nelle precedenti Relazioni del NdV e ripreso nella Relazione finale della CEV, con particolare riguardo alle aule informatiche e alle aule studio.

L'Università degli studi di Bergamo organizza e coordina la didattica online dei vari corsi di studio attraverso la piattaforma di insegnamento a distanza Moodle UniBg, che fornisce anche archivi per i materiali didattici. Possono usufruire dell'eLearning tutti gli studenti regolarmente iscritti. UniBg offre corsi eLearning anche per chi è già laureato, per il personale strutturato e per gli Enti esterni che sono interessati. La piattaforma Moodle è stata notevolmente potenziata nel 2020 per poter far fronte alle necessità correlate alla didattica a distanza. È stato verificato che non vengono condotte indagini di CS relative al servizio di E-learning.

Per quanto riguarda l'orientamento, i tirocini e il placement l'Ateneo offre a studenti e studentesse una vasta gamma di servizi e attività gestiti dall'Ufficio Orientamento e Programmi internazionali. Con l'avvento della pandemia molti servizi sono stati riconvertiti in modalità online: ad esempio, per quanto riguarda l'orientamento in ingresso, nell'aprile 2020 gli open days sono stati riconvertiti in Digital Open Days per lauree triennali e magistrali a ciclo unico, realizzati attraverso la piattaforma Microsoft Teams Live (2.953 visualizzazioni totali, compresa la modalità off line); a maggio 2020 si sono svolti i Digital Open Days per le lauree magistrali, in forma di video utilizzando il programma Microsoft Teams, in modalità non Live (4.647 visualizzazioni totali su YouTube).

Per quanto riguarda i tirocini, nei mesi da marzo a settembre 2020 il principale canale di contatto con lo sportello informativo è stato costituito dalla casella mail e dallo sportello telefonico. Le convenzioni stipulate o rinnovate per tirocini di formazione e di orientamento sono calate nell'a.a. 2019/20 rispetto all'a.a. precedente (-31%, da 1.359 a 928), a fronte di un aumento del numero assoluto dei tirocini avviati (da 2.912 dell'a.a. 2018/19 a 3.134 dell'a.a. 2019/20). Sono stati attivati programmi di tirocinio in Paesi U.E. con borsa di studio (n. 32 beneficiari nell'a.a. 2019/20, +5 rispetto all'a.a. 2018/19) e programmi di tirocinio in Paesi Extra U.E. con borsa di studio (n. 5 borse). Purtroppo non è stato possibile avviare i tirocini di eccellenza presso il Tribunale (1 candidato), presso la Procura (3 candidati) e presso la Prefettura di Bergamo (2 candidati) a causa della pandemia.

Per quanto riguarda il placement, anche in questo caso nei mesi da marzo a settembre 2020 il principale canale di contatto con lo sportello informativo è stato costituito dalla casella mail e dallo sportello telefonico. Nell'a.a. 2019/20 sul portale ESSE3 sono state messe a disposizione 2.864 opportunità (di lavoro, tirocinio extracurricolare e tirocinio curricolare), a fronte delle 2.291 dell'anno precedente. Queste opportunità hanno ricevuto un totale di 10.040 candidature, a fronte delle 6.730 dell'anno precedente, a dimostrazione del crescente utilizzo del portale come canale di ricerca di opportunità di lavoro e stages. I colloqui di tutorato ai fini dell'orientamento in uscita hanno coinvolto 92 persone, in calo rispetto al dato dell'a.a. precedente (108); il numero ha subito una flessione nel periodo marzo e aprile 2020 a causa del lockdown. Sono stati inoltre realizzati nell'a.a. 2019/20: il primo Career Day del Polo umanistico (in data 22.10.2019), a cui hanno partecipato 11 aziende e 316 studenti/studentesse e laureati/e accreditati; il Career Day del polo ingegneristico (26-27.11.2019), a cui hanno aderito 32 aziende e hanno partecipato 384 visitatori accreditati tra studenti/studentesse e laureati/laureate; un evento digitale, offerto a tutti gli studenti dell'ateneo, nella settimana del 30/11 - 4/12/2020, cui hanno partecipato 41 aziende. Alle aziende partecipanti è stato chiesto un riscontro in merito all'organizzazione delle giornate di Career Day, mediante la compilazione di un apposito questionario.

Il NdV ribadisce l'auspicio, già formulato nella Relazione dello scorso anno, che venga svolto un costante monitoraggio dell'efficacia delle numerose attività poste in essere dai servizi di orientamento, tirocini e placement.

Si rileva la presenza nell'Ateneo di un'attenzione particolare rivolta agli studenti portatori di disabilità e/o DSA, evidenziata sia dall'individuazione di specifiche figure dedicate (oltre alla Prorettrice delegata alle Politiche di equità e diversità, i docenti referenti per i singoli Dipartimenti), sia dall'offerta di molteplici servizi volti a favorire l'accesso agli studi universitari e l'inclusione di tali studenti nel contesto di studio e di vita dell'Ateneo. La generale adeguatezza dei servizi offerti è peraltro dimostrata anche dalle positive valutazioni espresse dagli studenti nelle risposte all'apposito questionario di *Customer Satisfaction*, anche se il tasso di risposta sembra essere piuttosto contenuto. Il NdV, nella seduta del 18.3.2021, pur apprezzando la decisione di avvalersi di un supporto scientifico interno per elaborare con maggior accuratezza i dati relativi alla popolazione degli studenti con disabilità e/o DSA, ha rilevato il permanere delle criticità già osservate nel 2019 e ha ribadito la necessità di realizzare prioritariamente il monitoraggio delle carriere degli studenti con disabilità e/o DSA, per poter valutare l'efficacia degli interventi posti in essere, nonché l'auspicio che possano essere destinate risorse adeguate a tali rilevanti attività. Da un successivo incontro tra la Coordinatrice e la Prorettrice delegata alle Politiche di equità e diversità sono emerse rassicurazioni sulla prosecuzione di tale attività, sempre con il supporto scientifico interno di una ricercatrice e di un dipendente dei servizi statistici che hanno elaborato i dati relativi all'a.a. 2019/20. Il NdV apprezza il lavoro che l'Ateneo sta realizzando di analisi delle carriere di tali studenti e di valutazione dell'efficacia degli interventi realizzati e ne monitorerà lo stato di avanzamento.

Lo status di studente presso l'Università degli studi di Bergamo consente l'accesso a tariffe preferenziali relativamente al trasporto pubblico urbano ed extraurbano con gli Enti convenzionati Trenord e ATB. Inoltre, il tesserino universitario per studenti, oltre alla valenza di documento di riconoscimento nelle varie sedi universitarie, rappresenta anche una carta multifunzione, con condizioni vantaggiose, che consente ad es. di pagare le tasse universitarie, pagare contactless i pasti presso le mense universitarie, pagare le fotocopie all'interno del Centro stampa dell'Ateneo, ricevere senza costi aggiuntivi gli accrediti delle borse di studio.

Oltre ai Servizi per il Diritto allo studio (Borse di studio/Servizio abitativo, accesso al servizio ristorazione presso le mense universitarie) è attivo da alcuni anni presso l'Ateneo il Programma *TOP 10 Student Program*, che si propone di esentare totalmente o parzialmente dal pagamento del contributo onnicomprensivo sino al 10% degli studenti iscritti alle lauree triennali, magistrali a ciclo unico e magistrali che soddisfano particolari requisiti soggettivi di merito: voto di maturità/laurea per nuovi iscritti; media ponderata per studenti regolarmente iscritti; media e reddito per i beneficiari di borsa di studio. L'individuazione degli studenti che beneficiano dell'esenzione è effettuata d'ufficio dal Servizio Diritto allo studio.

Per gli/le atleti/e tesserati/e alle federazioni sportive di discipline olimpiche o paralimpiche è possibile iscriversi al programma Dual Career / Doppia Carriera UP4SPORT, che consente agli studenti iscritti di seguire il percorso accademico con flessibilità per poter proseguire la propria carriera sportiva parallelamente.

Il NdV apprezza la varietà e numerosità dei servizi offerti e rinnova l'invito a valutarne la sostenibilità a fronte della crescita della popolazione studentesca degli ultimi anni.

## **1.2 Ammissione e carriera degli studenti**

La prima parte dell'analisi riguarda alcuni aspetti dell'offerta formativa esaminati a livello di Ateneo e posti in relazione con i dati nazionali, utilizzando per lo più gli indicatori di monitoraggio forniti da Anvur e aggiornati a luglio 2021.

### **1.2.1 Attrattività: immatricolati puri, iscritti per la prima volta alle magistrali e avvii di carriera**

In Tabella 1.1 sono riportati i dati di immatricolazioni, di iscrizioni per la prima volta ai corsi di laurea magistrale e di avvii di carriera registrati nel periodo 2016-2020 in Italia, divisi per macroregioni.

**TAB. 1.1 - IMMATRICOLATI, ISCRITTI AL 1° ANNO SE LM E AVVII DI CARRIERA (2016-2020)**
**Avvii di carriera <sup>(1)</sup>**

Ateneo Macroregione	Anno 2016	Anno 2017	Anno 2018	Anno 2019	Anno 2020	2020 VS 2016	2020 VS 2019
NORD-OVEST	120.705	126.199	130.144	138.542	145.116	20,2%	4,7%
NORD-EST	90.098	96.293	99.144	104.934	113.238	25,7%	7,9%
CENTRO	107.855	107.235	110.339	114.461	127.502	18,2%	11,4%
SUD E ISOLE	125.744	128.127	132.751	138.975	148.333	18,0%	6,7%
<b>Totale Italia</b>	<b>444.402</b>	<b>457.854</b>	<b>472.378</b>	<b>496.912</b>	<b>534.189</b>	<b>20,2%</b>	<b>7,5%</b>
<b>Bergamo</b>	<b>5.505</b>	<b>5.979</b>	<b>6.734</b>	<b>8.332</b>	<b>6.488</b>	<b>17,9%</b>	<b>-22,1%</b>
% Bergamo	1,2%	1,3%	1,4%	1,7%	1,2%		

<sup>(1)</sup> Avvii di carriera: studenti che in un determinato a.a. avviano una nuova carriera accademica in uno specifico CdS, prescindendo da una eventuale carriera accademica precedentemente avviata. Negli indicatori sono utilizzati gli avvii di carriera al primo anno.

**Immatricolati puri <sup>(2)</sup>**

Ateneo Macroregione	Anno 2016	Anno 2017	Anno 2018	Anno 2019	Anno 2020	2020 VS 2016	2020 VS 2019
NORD-OVEST	74.307	76.140	76.947	81.517	82.555	11,1%	1,3%
NORD-EST	54.870	58.664	58.422	61.339	63.554	15,8%	3,6%
CENTRO	65.763	64.343	64.620	66.916	73.165	11,3%	9,3%
SUD E ISOLE	80.283	80.206	82.110	85.291	89.933	12,0%	5,4%
<b>Totale Italia</b>	<b>275.223</b>	<b>279.353</b>	<b>282.099</b>	<b>295.063</b>	<b>309.207</b>	<b>12,3%</b>	<b>4,8%</b>
<b>Bergamo</b>	<b>3.644</b>	<b>3.934</b>	<b>4.263</b>	<b>4.882</b>	<b>3.515</b>	<b>-3,5%</b>	<b>-28,0%</b>
% Bergamo	1,3%	1,4%	1,5%	1,7%	1,1%		

<sup>(2)</sup> Immatricolati puri: studenti che per la prima volta si iscrivono ad un corso di studio universitario.

**Iscritti al 1° anno se LM <sup>(3)</sup>**

Ateneo Macroregione	Anno 2016	Anno 2017	Anno 2018	Anno 2019	Anno 2020	2020 VS 2016	2020 VS 2019
NORD-OVEST	30.515	32.393	35.632	39.213	42.662	39,8%	8,8%
NORD-EST	22.017	23.297	24.938	27.688	31.511	43,1%	13,8%
CENTRO	24.151	24.532	25.952	28.889	31.733	31,4%	9,8%
SUD E ISOLE	22.432	23.263	24.817	27.745	29.574	31,8%	6,6%
<b>Totale Italia</b>	<b>99.115</b>	<b>103.485</b>	<b>111.339</b>	<b>123.535</b>	<b>135.480</b>	<b>36,7%</b>	<b>9,7%</b>
<b>Bergamo</b>	<b>1.140</b>	<b>1.230</b>	<b>1.449</b>	<b>1.658</b>	<b>1.960</b>	<b>71,9%</b>	<b>18,2%</b>
% Bergamo	1,2%	1,2%	1,3%	1,3%	1,4%		

<sup>(3)</sup> Iscritti per la prima volta a una LM: con questa locuzione si vuole estendere, con minori vincoli, il concetto di "immatricolato puro" ai CdS di secondo livello. Si tratta di studenti che sono iscritti in quanto avviano la carriera per la prima volta ad un CdS di secondo ciclo al primo anno dell'a.a. X/X+1 con 0 CFU, entro il 30 aprile X+1. A differenza dell'immatricolato puro, dunque, l'intervallo temporale di immatricolazione è più ampio e non viene considerato il vincolo relativo ai passaggi di corso intra o extra Ateneo.

**Totale immatricolati e iscritti al 1° anno se LM**

<b>Ateneo Macroregione</b>	<b>Anno 2016</b>	<b>Anno 2017</b>	<b>Anno 2018</b>	<b>Anno 2019</b>	<b>Anno 2020</b>	<b>2020 VS 2016</b>	<b>2020 VS 2019</b>
NORD-OVEST	104.822	108.533	112.579	120.730	125.217	19,5%	3,7%
NORD-EST	76.887	81.961	83.360	89.027	95.065	23,6%	6,8%
CENTRO	89.914	88.875	90.572	95.805	104.898	16,7%	9,5%
SUD E ISOLE	102.715	103.469	106.927	113.036	119.507	16,3%	5,7%
<b>Totale Italia</b>	<b>374.338</b>	<b>382.838</b>	<b>393.438</b>	<b>418.598</b>	<b>444.687</b>	<b>18,8%</b>	<b>6,2%</b>
<b>Bergamo</b>	<b>4.784</b>	<b>5.164</b>	<b>5.712</b>	<b>6.540</b>	<b>5.475</b>	<b>14,4%</b>	<b>-16,3%</b>
% Bergamo	1,3%	1,3%	1,5%	1,6%	1,2%		

Fonte: cruscotto indicatori, ANVUR-MUR-Cineca, giugno 2021

Il sistema nazionale italiano registra un costante aumento di immatricolazioni e iscrizioni al primo anno ai CdLM, il 19% nel quinquennio, con un incremento pressoché identico in termini assoluti per CdL e CdLM, circa 35000, ma significativamente maggiore in termini percentuali per i CdLM (37% vs 12%), la percentuale degli avvii di carriera è simile al dato precedente (20%). L'analisi a livello territoriale è più complessa: il maggiore incremento di "immatricolazioni" ai corsi di primo e secondo livello è negli Atenei del Nord-Est, poi si osserva un incremento maggiore negli atenei del Nord-Ovest per i corsi del II livello, e negli Atenei del Sud per i corsi di prima immatricolazione, attribuibile, per lo più, all'andamento dell'ultimo anno in cui la pandemia ha senz'altro influito su questi dati.

In questo contesto l'Ateneo di Bergamo presenta un andamento anomalo per le immatricolazioni ai corsi di primo accesso: tra il 2020 e il 2016 si registra una diminuzione del 3,5%, attribuibile solamente alla diminuzione del 28% nell'ultimo anno, infatti dal 2016 al 2019 si è avuto un incremento del 18%, superiore a quello di tutte le aree territoriali. Il calo di immatricolazioni può essere attribuito solo in maniera parziale a una diminuzione di iscrizioni di persone provenienti da altre aree geografiche, anche a causa della pandemia che ha sfavorito la mobilità territoriale (in particolare contestuale aumento al centro-sud), dal momento che queste percentuali di immatricolati sono sempre molto basse e variano tra il 6% e l'8%, circa 20 punti in meno della media nazionale e 23 di quella di area. Nel valutare queste differenze con la media nazionale e di area, è però necessario tenere presente che Unibg si deve confrontare con un'area geografica in cui pesa in misura significativa la presenza di alcuni atenei milanesi con una rilevante reputazione nazionale e internazionale. Nell'a.a. 2020/21, la già bassa percentuale di immatricolati Unibg provenienti da altre Regioni italiane (IA3) è diminuita di un punto percentuale e si attesta al 7,4%. Gli andamenti delle immatricolazioni saranno analizzati più approfonditamente per corso; in prima battuta possono essere attribuiti al duplice effetto della pandemia, ma soprattutto dell'introduzione del numero programmato, necessario per rispondere ai rilevanti problemi di sostenibilità dell'offerta, sia per mancanza di personale che per insufficiente adeguatezza delle strutture, in particolare aule e laboratori.

Le iscrizioni al I anno di CdLM continuano ad essere in costante e significativa crescita, di molto superiore a quella degli altri territori (72% nel quinquennio e 18% nell'ultimo anno). Certamente contribuisce all'incremento la buona e variegata offerta di corsi, oltre all'inserimento in un florido contesto economico, infatti, i CdLM sono attrattivi per i laureati in altri Atenei che raggiungono il 41,5% (IA4), percentuale simile a quella dell'area geografica e superiore al 37% di quella nazionale. Il 3,9% di questi (non suddivisi per tipologia di corso) provengono da altre nazioni, evidenziando un ritardo rispetto agli Atenei, soprattutto dell'area geografica, ma in linea con il dato nazionale (IA12). Il fatto che l'Ateneo sia ben inserito e collegato con un contesto economico fiorente, capace di impiegare i laureati e i laureati magistrali formati in università, è testimoniato dagli indicatori di occupazione (IA6 e IA7) che sono di alcuni punti più alti di quelli della media degli altri Atenei e di poco anche di quelli dell'area geografica. Si evidenzia come la percentuale dei laureati magistrali dell'area tecnico-scientifica sfiora, dopo tre anni, il 95%. Sarebbe necessaria un'analisi più approfondita per comprendere il motivo per cui i dati occupazionali non esercitano la medesima capacità di attrazione per i corsi di laurea.

### 1.2.2 Iscritti, abbandoni e laureati

L'andamento delle iscrizioni a livello nazionale è in continua crescita, soprattutto al Nord (Tabella 1.2).

**TAB. 1.2 - ISCRIZIONI (2016-2020)**

**Iscritti <sup>(1)</sup>**

Ateneo Macroregione	Anno 2016	Anno 2017	Anno 2018	Anno 2019	Anno 2020	2020 VS 2016	2020 VS 2019
NORD-OVEST	392.214	412.087	426.777	443.243	468.970	19,6%	5,8%
NORD-EST	285.313	299.160	308.906	317.358	330.929	16,0%	4,3%
CENTRO	413.307	423.799	436.824	415.032	432.151	4,6%	4,1%
SUD E ISOLE	490.881	506.021	519.932	525.880	555.968	13,3%	5,7%
<b>Totale</b>	<b>1.581.715</b>	<b>1.641.067</b>	<b>1.692.439</b>	<b>1.701.513</b>	<b>1.788.018</b>	<b>13,0%</b>	<b>5,1%</b>
<b>Bergamo</b>	<b>17.269</b>	<b>18.685</b>	<b>20.184</b>	<b>22.151</b>	<b>21.646</b>	<b>25,3%</b>	<b>-2,3%</b>
% Bergamo	1,1%	1,1%	1,2%	1,3%	1,2%		

<sup>(1)</sup> *Iscritti: numero complessivo di studenti iscritti (al primo o ad anni successivi) al CdS. Per ogni anno accademico lo studente risulta iscritto nel corso in cui avviene l'ultimo evento di carriera, per ogni carriera. In presenza di più carriere si fa riferimento a quella più recente.*

**Iscritti regolari <sup>(2)</sup>**

Ateneo Macroregione	Anno 2016	Anno 2017	Anno 2018	Anno 2019	Anno 2020	2020 VS 2016	2020 VS 2019
NORD-OVEST	307.576	323.453	336.017	352.377	376.772	22,5%	6,9%
NORD-EST	222.040	234.932	243.279	252.497	265.582	19,6%	5,2%
CENTRO	300.323	307.806	316.839	302.345	325.185	8,3%	7,6%
SUD E ISOLE	339.703	355.858	371.286	379.767	413.615	21,8%	8,9%
<b>Totale Italia</b>	<b>1.169.642</b>	<b>1.222.049</b>	<b>1.267.421</b>	<b>1.286.986</b>	<b>1.381.154</b>	<b>18,1%</b>	<b>7,3%</b>
<b>Bergamo</b>	<b>13.090</b>	<b>14.225</b>	<b>15.652</b>	<b>17.549</b>	<b>17.122</b>	<b>30,8%</b>	<b>-2,4%</b>
% Bergamo	1,1%	1,2%	1,2%	1,4%	1,2%		

<sup>(2)</sup> *Iscritti regolari ai fini del CSTD (Costo standard): lo studente è regolare all'interno dell'Ateneo in cui è iscritto (si fa riferimento al concetto di iscritto di cui sopra) se il totale di anni di iscrizione in quell'Ateneo e ciclo (primo ciclo L, LMCU; secondo ciclo LM) nelle sue carriere (escludendo quelle chiuse per laurea), è inferiore o uguale alla durata normale (espressa in anni) del corso. La regolarità viene accorciata se lo studente avvia la carriera con un'abbreviazione e viene allungata qualora lo studente, in uno degli anni di iscrizione, si sia impegnato per un valore inferiore ai 5/6 della moda dell'impegno.*

**% iscritti in corso (rapporto tra iscritti regolari e iscritti)**

Ateneo Macroregione	Anno 2016	Anno 2017	Anno 2018	Anno 2019	Anno 2020	2020 VS 2016	2020 VS 2019
NORD-OVEST	78,4%	78,5%	78,7%	79,5%	80,3%	2,4%	1,1%
NORD-EST	77,8%	78,5%	78,8%	79,6%	80,3%	3,1%	0,9%
CENTRO	72,7%	72,6%	72,5%	72,8%	75,2%	3,6%	3,3%
SUD E ISOLE	69,2%	70,3%	71,4%	72,2%	74,4%	7,5%	3,0%
<b>Totale Italia</b>	<b>73,9%</b>	<b>74,5%</b>	<b>74,9%</b>	<b>75,6%</b>	<b>77,2%</b>	<b>4,5%</b>	<b>2,1%</b>
<b>% Bergamo</b>	<b>75,8%</b>	<b>76,1%</b>	<b>77,5%</b>	<b>79,2%</b>	<b>79,1%</b>	<b>4,4%</b>	<b>-0,2%</b>

Fonte: cruscotto indicatori, ANVUR-MUR-Cineca, luglio 2021

Nell'Ateneo di Bergamo il continuo incremento delle iscrizioni si interrompe nel 2020, la diminuzione è solamente del 2,3% così che i circa 21600 iscritti rappresentano l'1,2% del sistema, mentre il numero degli iscritti regolari rimane il 79% del totale.

La relazione tra l'andamento degli avvisi di carriera e del conseguimento del titolo può essere compresa esaminando i percorsi e quindi i tempi di permanenza in Ateneo e gli abbandoni, tenendo presente che i dati riportati si riferiscono a processi diversi e anche a coorti differenti.

La percentuale di iscritti al primo anno che abbandonano l'ateneo di Bergamo nel 2019 è il 16,6% (complementare di IA21 bis), il 13,1% abbandona il sistema universitario e il restante 3,5% si trasferisce in alto Ateneo, mentre l'1,6% si iscrive al secondo anno in un differente CdS dell'Ateneo di Bergamo, così che l'81,7% che prosegue il percorso scelto è pressoché costante. I dati degli abbandoni sono in lieve aumento e di poco superiori a quelli nazionali, queste variazioni non modificano sostanzialmente la situazione negli anni: il 20% di "abbandoni precoci" è un numero significativo e necessita di particolare attenzione e azioni di miglioramento (ad esempio informazione più chiara, orientamento più capillare). A questi va poi aggiunto un ulteriore 4% di iscritti che abbandonano dopo N+1 anni (IA24, 22,4% inferiore al 2018).

Le persone che conseguono il titolo entro la durata normale del corso nella stessa classe di laurea (IA22) è di poco inferiore al 50% (47%), mentre quelle che impiegano un anno in più (IA17) sono circa il 60%. Se pure questi indicatori presentano un andamento crescente negli ultimi anni e presentano valori di alcuni punti maggiore rispetto al dato nazionale, possono essere ulteriormente migliorati, infatti le medie relative all'area geografica sono di qualche punto superiori.

La percentuale dei laureati regolari (IA2) è pressoché costante negli ultimi 3 anni e nel 2020 si attesta a circa il 64%, valore superiore di alcuni punti a quello della media nazionale e di circa un punto alla media territoriale.

Per comprendere i dati della laurea è necessario esaminare le carriere degli studenti anche osservando gli indicatori di regolarità, in particolare IA13, IA16 e IA1.

Rimane costante negli anni e pari a circa 35 rispetto a quelli previsti il numero di crediti acquisiti nel primo anno dagli studenti (IA13), solamente il 58% dei crediti programmati, circa 1 CFU meno di quelli acquisiti in media negli altri Atenei italiani e circa 3 CFU meno di quelli del Nord-Ovest. Inoltre la percentuale di persone che si iscrivono al secondo anno avendo acquisito almeno 40 CFU (IA16) è inferiore al 50% e pari al dato nazionale. Questi valori attestano le difficoltà che incontrano gli studenti ad affrontare il primo anno di corso, tali difficoltà sono generalmente conosciute, riportate nelle relazioni delle CPDS e discusse nei CdS, anche se l'attenzione è diversificata per i corsi di laurea o per le diverse tipologie. Le difficoltà vengono attribuite alla non adeguata preparazione all'uscita delle superiori o alla difficoltà di raccordo per i corsi di prima immatricolazione (CdL e CdLCU). Minore approfondimento è dedicato alle difficoltà nel primo anno dei CdLM, se non nell'iscrizione ritardata. Il NdV raccomanda un ripensamento complessivo a livello di Ateneo sulle modalità di iscrizione e a livello di CdLM sui requisiti di accesso, come già evidenziato in alcuni report delle audizioni. È necessario ampliare l'analisi rivolgendo l'attenzione alla percentuale di studenti iscritti entro la durata normale del corso che acquisiscono almeno 40 crediti nell'anno (IA1). Questo valore è pressoché costante nel tempo ed è circa il 55%, solo di qualche punto superiore rispetto a quello relativo al primo anno, testimoniando che alcune difficoltà di acquisizione dei crediti programmati permangono negli anni successivi. In alcuni CdLM anche questo fattore è attribuito alle difficoltà iniziali. Il NdV raccomanda di approfondire l'analisi concentrandosi anche sul percorso, sulla propedeuticità degli insegnamenti, il loro coordinamento o l'impegno richiesto per credito e di valutare l'opportunità di programmare azioni di miglioramento in tal senso, monitorando i risultati.

L'Università degli studi di Bergamo ha posto l'internazionalizzazione tra i suoi obiettivi strategici, ne è testimonianza la numerosità delle attività poste in essere. A studentesse e studenti dei diversi Corsi di studio viene offerta l'opportunità di partecipare a numerosi programmi di mobilità verso paesi UE ed Extra UE con la disponibilità di numerose borse (<https://www.unibg.it/internazionale/andare-allestero/>), tra cui il programma in ambito europeo Erasmus+, programma rinnovato nel 2021. Purtroppo l'epidemia di Sars-Cov2 ha limitato gli scambi negli ultimi 2 anni.

I corsi erogati interamente o parzialmente in lingua inglese sono numerosi, 11 CdLM e 1 corso a ciclo unico in medicina con l'Università di Milano Bicocca, poi sono presenti 9 accordi per corsi esteri che erogano doppio titolo.

Gli indicatori di internazionalizzazione (IA10, IA11) non subiscono significative variazioni rispetto al 2016, né in aumento prima del 2020, né in diminuzione a causa della pandemia successivamente. Nel 2020 la percentuale di studenti che hanno conseguito il precedente titolo di studio all'estero (IA12) aumenta di quasi l'1%, attestandosi a circa il 3,9%, valore simile alla media nazionale. Permane una significativa differenza rispetto all'area geografica, con il dato Unibg al 3,9% a fronte del 6,3% dell'area Nord-ovest; da notare che quest'ultimo dato comprende i valori di molti Atenei lombardi con alta reputazione internazionale. Nel corso delle audizioni si è discusso di tale aspetto, il NdV raccomanda di intensificare le azioni per rendere attrattiva la frequenza di insegnamenti all'estero per studentesse e studenti iscritti e nel contempo di divulgare maggiormente all'estero i corsi in lingua per attirare studenti stranieri.

### 1.2.3 *Sostenibilità*

Il NdV nelle relazioni annuali precedenti ha più volte segnalato la carenza di personale docente. La situazione di carenza strutturale è riconosciuta anche nell'assegnazione di punti organico, che aumenta la capacità assunzionale dell'Ateneo molto oltre il turn over. Infatti nel 2020 si rileva un incremento di 49 docenti (+15%) rispetto al 2017 e, conseguentemente, di circa 5.200 ore di didattica potenziale (+17%), comunque insufficiente a coprire le necessità delle ore di didattica erogata (+8.200) che nello stesso periodo è aumentata del 17% (Fonte: Scheda indicatori di Ateneo al 26.6.2021).

Per quanto riguarda i docenti di riferimento si osserva che nell'Ateneo il ricorso a docenti a contratto quali docenti di riferimento continua ad essere rilevante (36 inseriti nelle scheda SUA 2021/22 a fronte dei 44 della scheda SUA 2020/21), ma la loro distribuzione non è omogenea: i dipartimenti di Ingegneria, di Scienze Economiche e di Lingue, letterature e culture straniere hanno solo docenti di riferimento strutturati, mentre i CdS del Dipartimento di Scienze umane e sociali hanno il maggior numero di docenti a contratto, come si è verificato lo scorso anno, anche se questo numero è in diminuzione anche per effetto della programmazione degli accessi (18 vs 25 totali).

La carenza di docenti si può evidenziare anche con l'analisi degli indicatori relativi al rapporto studenti iscritti/docenti per tutti gli anni (IA27) e per il primo (IA28). I valori di IA27 superano di circa il 40% i valori medi nazionali e quelli di IA28 li superano per più del 30% per entrambe le aree, umanistico-sociale e tecnico-scientifica.

Per quanto riguarda il sottodimensionamento della struttura tecnico-amministrativa, rilevata anche nella Relazione finale della CEV, il Nucleo osserva come nel periodo 2016-2020 il numero complessivo di addetti è aumentato solo di 24 unità portandosi da 231 a 255 (dati SMA, 257 dati Ateneo). Nel corso del 2021, alla data del 10.9.2020, si rinnova la raccomandazione di incrementare il numero di personale al fine di distribuire maggiormente i carichi di lavoro e anche per favorire una riorganizzazione per migliorare i processi, rendendoli più efficienti ed efficaci.

Il leggero decremento delle immatricolazioni e degli avvii di carriera ha attenuato la grave situazione del personale che si era verificata in seguito al repentino aumento degli anni precedenti. Tuttavia si possono ancora rilevare carenze di personale, pertanto si raccomanda nuovamente una particolare attenzione alla sostenibilità dei processi, affinché lo sviluppo dell'offerta formativa sia accompagnato da un adeguato sviluppo delle risorse umane (docenti e PTA), dei servizi e dell'adeguatezza degli spazi, il tutto volto ad un miglioramento della qualità dei corsi.

## 1.3 *Sistema di AQ a livello dei CdS*

### 1.3.1 *Analisi degli indicatori a livello dei CdS*

Il NdV ha dedicato molta attenzione all'analisi della qualità dell'offerta formativa dell'Ateneo. È stata esaminata la documentazione disponibile a partire dalle schede SUA dei CdS, in particolare quelle dei corsi di nuova istituzione su cui è stato espresso il necessario parere e dei corsi oggetto di audizione, le schede di monitoraggio e del riesame, le relazioni delle CPDS. Valutazioni specifiche sono riportate nei documenti di restituzione delle audizioni e nell'analisi delle opinioni degli studenti, in altre sezioni di questa Relazione. In questa sezione l'analisi prende l'avvio dai principali indicatori resi disponibili da ANVUR (schede SMA), al fine di rilevare le principali problematiche su cui focalizzare gli



approfondimenti e le proposte di intervento. Data la numerosità e la complessità dei dati si sottolineano le questioni più rilevanti e i CdS che presentano evidenti criticità, mentre si rinviano alle Commissioni paritetiche e ai CdS, con il coordinamento del PQA, approfondimenti specifici ed elaborazioni di proposte di miglioramenti. Il NdV intende continuare la propria verifica della consistenza ed eventuale persistenza delle criticità.

Sono stati approfonditi gli indicatori ritenuti più importanti, per lo più coincidenti con quelli indicati da ANVUR nelle Linee Guida 2021, evidenziando l'andamento nel tempo e confrontandoli con i valori medi ottenuti dagli Atenei a livello nazionale, dagli Atenei del Nord-Ovest e dagli Atenei lombardi che operano nel medesimo ambito territoriale. È necessario ricordare come andamenti specifici, riferiti ai singoli corsi, debbano essere valutati con molta attenzione, dal momento che variazioni percentuali significative per corsi con bassa numerosità, per lo più corsi di laurea magistrale, possono riferirsi solo a poche unità.

In Tabella 1.3, sono riportati i numeri di immatricolazioni per i CdL e CdLMCU e di iscrizioni al primo anno per i CdLM all'Ateneo di Bergamo per gli anni compresi tra il 2016 e 2020.

**TAB. 1.3 - IMMATRICOLATI (L, LMCU) <sup>(1)</sup> E ISCRITTI AL PRIMO ANNO (LM) <sup>(2)</sup> PER CDS (2016-2020)**

Dipartimento	Tipo_CdS	NOME_CORSO	COD_CLASSE	2016	2017	2018	2019	2020	2020 VS 2016	2020 VS 2019	Numero programmato e sostenibile a.a. 2020/21	Accesso programmato locale a.a. 2021/22
GIU	L	Diritto per l'impresa nazionale e internazionale	L-14	61	85	97	94	87	42,6%	-7,4%	200	
GIU	LMCU	Giurisprudenza	LMG/01	83	90	105	143	120	44,6%	-16,1%	200	
GIU	LMCU	Giurisprudenza GdF	LMG/01	29	21	28	29	28	-3,4%	-3,4%	<i>Bando annuale emesso da Accademia GdF</i>	<i>Bando annuale emesso da Accademia GdF</i>
DISA	L	Ingegneria meccanica	L-9	173	198	187	278	180	4,0%	-35,3%	350	
DISA	L	Ingegneria delle tecnologie per l'edilizia	L-23	45	44	47	51	39	-13,3%	-23,5%	150	
DIGIP	L	Ingegneria informatica	L-8	119	132	136	155	140	17,6%	-9,7%	250	
DIGIP	L	Ingegneria delle tecnologie per la salute	L-9	178	146	119	155	91	-48,9%	-41,3%	180	
DIGIP	L	Ingegneria gestionale	L-9	165	189	226	251	145	-12,1%	-42,2%	350	
LFC	L	Filosofia	L-5	40	41	46	56	43	7,5%	-23,2%	150	
LFC	L	Lettere	L-10	137	129	160	130	119	-13,1%	-8,5%	250	
LFC	L	Scienze della comunicazione	L-20	321	344	500	513	376	17,1%	-26,7%	500	500
LLCS	L	Lingue e letterature straniere moderne	L-11	663	623	645	602	425	-35,9%	-29,4%	800	
DSAEMQ (fino al 30.9.2020); DipSA (dal 1.10.2020)	L	Economia aziendale	L-18	684	682	661	936	684	0,0%	-26,9%	800	775
DSAEMQ (fino al 30.9.2020); DSE (dal 1.10.2020)	L	Economia	L-33	142	200	351	215	164	15,5%	-23,7%	250	
SUS	L	Scienze dell'educazione	L-19	526	728	648	959	526	0,0%	-45,2%	700	700
SUS	L	Scienze psicologiche	L-24	240	223	217	236	203	-15,4%	-14,0%	300	300
SUS	LMCU	Scienze della formazione primaria	LM-85 bis	42	60	89	79	63	50,0%	-20,3%	<i>Corso a numero programmato nazionale: 180 posti</i>	<i>Corso a numero programmato nazionale: 160 posti</i>
SUS	L	Scienze motorie e sportive	L-22					82				100
GIU	LM	Diritti dell'uomo, delle migrazioni e della cooperazione internazionale	LM-81	46	38	21	27	51	10,9%	88,9%		

**TAB. 1.3 - IMMATRICOLATI (L, LMCU) <sup>(1)</sup> E ISCRITTI AL PRIMO ANNO (LM) <sup>(2)</sup> PER CDS (2016-2020)**

Dipartimento	Tipo _CdS	NOME_CORSO	COD _CLASSE	2016	2017	2018	2019	2020	2020 VS 2016	2020 VS 2019	Numero programmato e sostenibile a.a. 2020/21	Accesso programmato locale a.a. 2021/22
DISA	LM	Ingegneria delle costruzioni edili	LM-24	27	17	22	26	18	-33,3%	-30,8%		
DISA	LM	Ingegneria meccanica	LM-33	63	73	87	81	79	25,4%	-2,5%		
DIGIP	LM	Ingegneria gestionale <sup>(3)</sup>	LM-31	99	130	101	136	78	-21,2%			
DIGIP	LM	Management engineering	LM-31					69				
DIGIP	LM	Engineering and Management for Health	LM-31			27	28	25		-10,7%		
DIGIP	LM	Ingegneria informatica	LM-32	40	37	35	34	40	0,0%	17,6%		
LFC	LM	Culture moderne comparate	LM-14	59	43	62	70	92	55,9%	31,4%		
LFC	LM	Comunicazione, informazione, editoria	LM-19	35	42	48	77	98	180,0%	27,3%		
LFC	LM	Filosofia e storia delle scienze naturali e umane	LM-78			16	23	25		8,7%		
LLCS	LM	Intercultural Studies in Languages and literatures	LM-37	46	63	55	73	94	104,3%	28,8%		
LLCS	LM	Lingue moderne per la comunicazione e la cooperazione internazionale	LM-38	77	101	121	142	137	77,9%	-3,5%		
LLCS	LM	Planning and Management of Tourism Systems	LM-49	55	38	76	72	99	80,0%	37,5%		
LLCS	LM	GEOURBANISTICA. Analisi e pianificazione territoriale, urbana, ambientale e valorizzazione del paesaggio	LM-80 e LM-48				20	29		45,0%		
DSAEMQ (fino al 30.9.2020); DSE (dal 1.10.2020)	LM	Economics and Data Analysis	LM-56	16	16	16	41	44	175,0%	7,3%		
DSAEMQ (fino al 30.9.2020); DipSA (dal 1.10.2020)	LM	Economia aziendale, direzione amministrativa e professione	LM-77	124	156	144	155	189	52,4%	21,9%		115 curriculum ita + 45 curriculum eng
DSAEMQ (fino al 30.9.2020); DipSA (dal 1.10.2020)	LM	Management, finanza e international business	LM-77	100	82	113	158	220	120,0%	39,2%		160

**TAB. 1.3 - IMMATRICOLATI (L, LMCU) <sup>(1)</sup> E ISCRITTI AL PRIMO ANNO (LM) <sup>(2)</sup> PER CDS (2016-2020)**

Dipartimento	Tipo _CdS	NOME_CORSO	COD _CLASSE	2016	2017	2018	2019	2020	2020 VS 2016	2020 VS 2019	Numero programmato e sostenibile a.a. 2020/21	Accesso programmato locale a.a. 2021/22
DSAEMQ (fino al 30.9.2020); DipSA (dal 1.10.2020)	LM	Management internazionale, imprenditorialita' e finanza - international management, entrepreneurship and finance	LM-77	120	112	108	135	154	28,3%	14,1%		160
SUS	LM	Psicologia clinica	LM-51	119	150	196	184	217	82,4%	17,9%		100 curriculum ita + 50 curriculum eng
SUS	LM	Scienze pedagogiche	LM-85	115	131	211	176	202	75,7%	14,8%		150

<sup>(1)</sup> *Immatricolati (L, LMCU): studenti che per la prima volta si iscrivono ad un corso di studio universitario.*

<sup>(2)</sup> *Iscritti al primo anno (LM): con questa locuzione si vuole estendere, con minori vincoli, il concetto di "immatricolato puro" ai CdS di secondo livello. Si tratta di studenti che sono iscritti in quanto avviano la carriera per la prima volta ad un CdS di secondo ciclo al primo anno dell'a.a. X/X+1 con 0 CFU, entro il 30 aprile X+1. A differenza dell'immatricolato puro, dunque, l'intervallo temporale di immatricolazione è più ampio e non viene considerato il vincolo relativo ai passaggi di corso intra o extra Ateneo.*

<sup>(3)</sup> *La variazione percentuale degli iscritti al primo anno al corso LM in Ingegneria gestionale tra il 2019 e il 2020 non è calcolabile in quanto, nel 2020, è stato istituito il corso LM in Management Engineering quale trasformazione di un curriculum in lingua inglese preesistente presso tale LM.*

Fonte: cruscotto indicatori, ANVUR-MUR-Cineca, luglio 2021

Come è evidente dalla cromia della tabella, gli andamenti delle “immatricolazioni” ai CdS di primo accesso all’Università e ai CdLM sono molto differenziati: per i primi si rileva un incremento per la maggior parte dei corsi nel periodo 2016-2019 e una generalizzata diminuzione nel 2020, mentre per i secondi si evidenzia una costante crescita nell’intero periodo, con qualche rara eccezione.

Per quanto riguarda i corsi di laurea nella penultima colonna sono riportati i numeri programmati e sostenibili deliberati dagli Organi Accademici il 16.12.2019 per evitare che l’eccessiva numerosità di alcuni corsi potesse incidere sulla qualità degli stessi, alla luce delle carenze strutturali e di docenza: come è evidente le immatricolazioni non raggiungono in nessun caso il numero predefinito. I CdL che vedono un lieve decremento di immatricolazioni, poche unità, fino al 2019, sono “Lingue e letterature straniere moderne”, “Scienze psicologiche”, “Lettere” e “Ingegneria delle tecnologie per la salute”; quest’ultimo corso vede la maggiore diminuzione percentuale nell’intero periodo, quasi dimezzando il numero di immatricolazioni nel 2020 e attestandosi a quasi il 50% del numero programmato, fenomeno da analizzare con attenzione anche perché inaspettato in tempi di pandemia, con un discorso pubblico che esalta la necessità di professioni nuove e diverse nel campo sanitario. In generale tutti i corsi di laurea, con l’eccezione dell’ingegneria informatica, registrano un leggero calo, ma alla fine si discostano poco dai numeri del 2016, tuttavia l’ulteriore scostamento per il CdL in “Ingegneria delle tecnologie per l’edilizia” porta a un numero molto basso da attenzionare. Il CdL che registra la maggiore diminuzione di iscrizioni in termini assoluti (circa 400 unità) è il corso di “Scienze dell’educazione”, l’unico corso in cui il numero programmato risultava inferiore al numero di iscritti nell’anno precedente. Nel caso di questo CdL la diminuzione è parzialmente da attribuire all’istituzione del Corso in “Scienze motorie e sportive” che ha sostituito un curriculum di “Scienze dell’educazione”. Certamente l’introduzione del numero programmato è stata una causa della diminuzione delle immatricolazioni dei CdL, tuttavia a questa causa si aggiungono anche le condizioni di emergenza sanitaria dell’ultimo anno che hanno determinato la scarsa mobilità degli studenti e impedito la frequenza, fattore particolarmente importante per i corsi con molte attività laboratoriali quali ingegneria. Pertanto il NdV raccomanda un monitoraggio e un’attenta analisi dell’andamento delle iscrizioni.

Per i corsi di laurea magistrale si osserva un generale incremento anche nell’ultimo anno, fanno eccezione il corso in “Ingegneria delle costruzioni edili”, per cui continua la costante diminuzione di iscritti al primo anno, fino al numero di 18, numerosità critica che rende urgente la necessità almeno di un ripensamento dell’offerta formativa e il corso di “Ingegneria gestionale”. Evidente è l’incremento di molti corsi, in particolare della gran parte di quelli erogati in lingua inglese.

Per quanto riguarda i corsi di nuova istituzione, il CdL in “Scienze motorie e sportive” ha un numero di immatricolati di poco inferiore a quello programmato, le iscrizioni ai nuovi corsi di laurea magistrale sono soddisfacenti, anche se in alcuni casi da tenere sotto controllo.

In Tabella 1.4 sono riportati i numeri delle iscrizioni, il cui andamento è simile a quello delle immatricolazioni, delle iscrizioni regolari e il rapporto tra iscritti regolari e iscritti. Anche quest’ultimo rapporto, con un valore di circa 0,6 che indica una difficoltà nel percorso formativo, evidenzia la criticità dei corsi dell’ingegneria per l’edilizia, sia triennale che magistrale. Anche i corsi di giurisprudenza L-14 e LMG/01 presentano valori dei rapporti inferiori a 0,7, mentre tutti gli altri corsi hanno valori superiori, solo tre hanno però valori superiori a 0,9.

In tutti i casi si raccomanda un forte rinnovamento dei contenuti forniti per formare professionisti capaci di intervenire nel mercato del lavoro e di indirizzare sviluppi e mutamenti piuttosto che subirli.

**TAB. 1.4 - ISCRITTI <sup>(1)</sup> E ISCRITTI REGOLARI <sup>(2)</sup> PER CDS (2013-2020)**

Dipartimento	Tipo _Cds	NOME_CORSO	COD_ CLASSE	Iscritti regolari						Iscritti						Iscritti regolari/iscritti			
				2013	2018	2019	2020	2013 vs 2019	2019 vs 2020	2013	2018	2019	2020	2013 vs 2019	2019 vs 2020	2013	2018	2019	2020
GIU	L	Diritto per l'impresa nazionale e internazionale	L-14	216	269	283	260	30,6%	-8,1%	338	380	398	381	16,6%	-4,3%	0,64	0,71	0,72	0,68
DISA	L	Ingegneria meccanica	L-9	341	492	615	552	80,4%	-10,2%	437	699	822	757	87,9%	-7,9%	0,78	0,70	0,75	0,73
DISA	L	Ingegneria delle tecnologie per l'edilizia	L-23	186	133	125	106	-32,8%	-15,2%	310	240	212	174	-31,9%	-17,9%	0,60	0,55	0,59	0,61
DIGIP	L	Ingegneria informatica	L-8	200	354	384	385	92,0%	0,3%	249	452	506	511	102,8%	1,0%	0,80	0,78	0,76	0,75
DIGIP	L	Ingegneria gestionale	L-9	286	514	597	531	109,1%	-11,1%	359	651	747	693	108,4%	-7,2%	0,80	0,79	0,80	0,77
DIGIP	L	Ingegneria delle tecnologie per la salute	L-9		374	393	324	ND	-17,6%		447	511	451	ND	-11,7%	ND	0,84	0,77	0,72
LFC	L	Filosofia	L-5	130	178	203	184	55,4%	-9,4%	136	213	239	239	75,0%	0,0%	0,96	0,84	0,85	0,77
LFC	L	Lettere	L-10	255	479	488	461	91,4%	-5,5%	365	612	625	586	71,2%	-6,2%	0,70	0,78	0,78	0,79
LFC	L	Scienze della comunicazione	L-20	544	1218	1409	1342	159,0%	-4,8%	697	1453	1660	1607	138,0%	-3,2%	0,78	0,84	0,85	0,84
LLCS	L	Lingue e letterature straniere moderne	L-11	1607	1845	1758	1491	9,0%	-15,2%	1935	2436	2358	2053	21,5%	-12,9%	0,83	0,76	0,75	0,73
DSAEMQ (fino al 30.9.2020); DipSA (dal 1.10.2020)	L	Economia aziendale	L-18	1415	1991	2304	2186	62,8%	-5,1%	1847	2601	2877	2689	55,7%	-6,5%	0,77	0,77	0,80	0,81
DSAEMQ (fino al 30.9.2020); DSE (dal 1.10.2020)	L	Economia	L-33	185	661	668	621	259,5%	-7,0%	214	706	738	712	242,1%	-3,5%	0,86	0,94	0,91	0,87
SUS	L	Scienze dell'educazione	L-19	1490	2101	2655	2287	77,8%	-13,9%	1795	2644	3229	2891	79,1%	-10,5%	0,83	0,79	0,82	0,79
SUS	L	Scienze psicologiche	L-24	768	827	839	800	9,4%	-4,6%	965	999	979	930	1,5%	-5,0%	0,80	0,83	0,86	0,86
SUS	L	Scienze motorie e sportive	L-22				103						104			ND	ND	ND	0,99
GIU	LM	Diritti dell'uomo, delle migrazioni e della cooperazione internazionale	LM-81	85	101	113	125	31,8%	10,6%	114	144	149	167	29,8%	12,1%	0,75	0,70	0,76	0,75
DISA	LM	Ingegneria delle costruzioni edili	LM-24	78	47	52	49	-47,4%	-5,8%	110	84	90	81	-29,1%	-10,0%	0,71	0,56	0,53	0,60
DISA	LM	Ingegneria meccanica	LM-33	114	173	183	182	52,6%	-0,5%	146	226	240	248	57,5%	3,3%	0,78	0,77	0,76	0,73
DIGIP	LM	Engineering and Management for Health	LM-31		28	56	55	ND	-1,8%		28	56	59	ND	5,4%	ND	1,00	1,00	0,93

**TAB. 1.4 - ISCRITTI <sup>(1)</sup> E ISCRITTI REGOLARI <sup>(2)</sup> PER CDS (2013-2020)**

Dipartimento	Tipo_Cds	NOME_CORSO	COD_CLASSE	Iscritti regolari						Iscritti						Iscritti regolari/iscritti			
				2013	2018	2019	2020	2013 vs 2019	2019 vs 2020	2013	2018	2019	2020	2013 vs 2019	2019 vs 2020	2013	2018	2019	2020
DIGIP	LM	Ingegneria gestionale	LM-31	186	255	260	248	39,8%	-4,6%	207	297	310	290	49,3%	-6,5%	0,90	0,86	0,84	0,86
DIGIP	LM	Management engineering	LM-31				71						71			ND	ND	ND	1,00
DIGIP	LM	Ingegneria informatica	LM-32	70	74	75	78	0,0%	4,0%	85	99	105	109	17,6%	3,8%	0,82	0,75	0,70	0,72
LFC	LM	Culture moderne comparate	LM-14	135	122	154	188	14,1%	22,1%	216	187	219	257	0,9%	17,4%	0,63	0,65	0,71	0,73
LFC	LM	Comunicazione, informazione, editoria	LM-19	98	100	139	187	42,9%	34,5%	127	124	169	217	33,9%	28,4%	0,77	0,81	0,82	0,86
LFC	LM	Filosofia e storia delle scienze naturali e umane	LM-78		31	53	58	ND	9,4%		33	65	73	ND	12,3%	ND	0,94	0,82	0,79
LLCS	LM	Intercultural Studies in Languages and literatures	LM-37	78	129	142	188	82,1%	32,4%	111	168	190	230	72,1%	21,1%	0,70	0,77	0,74	0,82
LLCS	LM	Lingue moderne per la comunicazione e la cooperazione internazionale	LM-38	108	228	274	285	153,7%	4,0%	148	304	352	369	137,8%	4,8%	0,73	0,75	0,78	0,77
LLCS	LM	Planning and Management of Tourism Systems	LM-49	85	113	152	180	70,6%	18,4%	118	141	170	202	38,1%	18,8%	0,72	0,80	0,89	0,89
LLCS	LM	GEOURBANISTICA. Analisi e pianificazione territoriale, urbana, ambientale e valorizzazione del paesaggio	LM-80 e LM-48			28	58		107,1%			28	59	ND	110,7%	ND	ND	1,00	0,98
DSAEMQ (fino al 30.9.2020); DSE (dal 1.10.2020)	LM	Economics and Data Analysis	LM-56	27	48	73	90	170,4%	23,3%	30	59	80	104	166,7%	30,0%	0,90	0,81	0,91	0,87
DSAEMQ (fino al 30.9.2020); DipSA (dal 1.10.2020)	LM	Economia aziendale, direzione amministrativa e professione	LM-77	261	330	337	382	28,7%	13,4%	319	421	439	486	37,0%	10,7%	0,82	0,78	0,77	0,79
DSAEMQ (fino al 30.9.2020); DipSA (dal 1.10.2020)	LM	Management, finanza e international business	LM-77	323	218	295	407	-9,0%	38,0%	391	290	354	456	-10,5%	28,8%	0,83	0,75	0,84	0,89
DSAEMQ (fino al 30.9.2020);	LM	Management internazionale, imprenditorialita' e finanza	LM-77		247	280	304	ND	8,6%		272	308	344	ND	11,7%	ND	0,91	0,91	0,88

**TAB. 1.4 - ISCRITTI <sup>(1)</sup> E ISCRITTI REGOLARI <sup>(2)</sup> PER CDS (2013-2020)**

Dipartimento	Tipo_Cds	NOME_CORSO	COD_CLASSE	Iscritti regolari						Iscritti						Iscritti regolari/iscritti			
				2013	2018	2019	2020	2013 vs 2019	2019 vs 2020	2013	2018	2019	2020	2013 vs 2019	2019 vs 2020	2013	2018	2019	2020
DipSA (dal 1.10.2020)		- international management, entrepreneurship and finance																	
SUS	LM	Psicologia clinica	LM-51	224	370	427	437	88,4%	2,3%	297	460	530	529	76,4%	-0,2%	0,75	0,80	0,81	0,83
SUS	LM	Scienze pedagogiche	LM-85	149	391	431	419	187,9%	-2,8%	213	508	544	553	154,5%	1,7%	0,70	0,77	0,79	0,76
GIU	LMCU	Giurisprudenza	LMG/01	671	542	493	499	-26,4%	1,2%	881	807	790	750	-11,2%	-5,1%	0,76	0,67	0,63	0,67
GIU	LMCU	Giurisprudenza GDF	LMG/01		308	306	315	ND	2,9%	65	308	306	315	372,3%	2,9%	0,00	1,00	1,00	1,00
SUS	LMCU	Scienze della formazione primaria	LM-85 bis		349	505	684	ND	35,4%		355	517	707	ND	36,8%	ND	0,98	0,98	0,97

<sup>(1)</sup> *Iscritti: numero complessivo di studenti iscritti (al primo o ad anni successivi) al CdS. Per ogni anno accademico lo studente risulta iscritto nel corso in cui avviene l'ultimo evento di carriera, per ogni carriera. In presenza di più carriere si fa riferimento a quella più recente.*

<sup>(2)</sup> *Iscritti regolari ai fini del CSTD (Costo standard): lo studente è regolare all'interno dell'Ateneo in cui è iscritto (si fa riferimento al concetto di iscritto di cui sopra) se il totale di anni di iscrizione in quell'Ateneo e ciclo (primo ciclo L, LMCU; secondo ciclo LM) nelle sue carriere (escludendo quelle chiuse per laurea), è inferiore o uguale alla durata normale (espressa in anni) del corso. La regolarità viene accorciata se lo studente avvia la carriera con un'abbreviazione e viene allungata qualora lo studente, in uno degli anni di iscrizione, si sia impegnato per un valore inferiore ai 5/6 della moda dell'impegno.*

Fonte: cruscotto indicatori, ANVUR-MUR-Cineca, luglio 2021

In [Appendice](#) (condivisa in Drive) sono riportati i valori degli indicatori analizzati per gli anni 2017, 2018 e 2019, seguiti dai valori medi dei corsi nella stessa classe a livello nazionale, del Nord-Ovest e degli Atenei Lombardi con le relative differenze. Il NdV ha individuato come gruppo omogeneo di confronto quello rappresentato da tutti gli Atenei lombardi, dopo aver mappato la presenza delle proprie classi di laurea nel contesto regionale. Come ulteriore controllo è stato verificato che gli indicatori per le classi di ingegneria e per quelle dell'area economico-aziendale non venivano influenzati in misura significativa dalla presenza di Atenei di rilevanza nazionale, pertanto questi Atenei non sono stati esclusi dal gruppo omogeneo di confronto. Nelle tabelle in appendice, con il colore rosso sono evidenziati i casi di scostamenti negativi e con la casella in giallo sono evidenziati i casi di scostamenti negativi di entità superiore al 20% o 1/5 per gli indicatori in forma di rapporto. La prima analisi riguarda le percentuali di abbandoni, o meglio di immatricolati che proseguono al II anno nel sistema universitario (iC21) e che proseguono nel II anno nella stessa classe di laurea (iC14). I valori di iC21 differiscono tra i corsi di prima immatricolazione che nel 2019 vedono variazioni tra 0,68 del corso di "Filosofia" e 0,95 del corso di "Scienze della formazione primaria", a numero programmato nazionale, si rileva un lieve peggioramento se pure non significativo nel corso del triennio, forse contestualmente all'aumento delle immatricolazioni. La gran parte di questi dati sono inferiori a quelli di tutti gli altri gruppi di riferimento, ma solo per il corso di "Ingegneria delle tecnologie per l'edilizia" gli abbandoni differiscono di più del 20% da quelli relativi ai corsi della stessa classe negli Atenei del Nord-Ovest e in quelli lombardi. Molto diversa si presenta la situazione per i CdLM che vede percentuali di proseguimento superiori al 95%, per lo più superiori a quelle degli altri gruppi individuati.

La percentuale di studenti che prosegue nella stessa classe (iC14) è, ovviamente, di alcuni punti inferiore e varia tra 0,57 del Corso di "Ingegneria delle tecnologie per l'edilizia" e 0,88 per il corso di Scienze psicologiche, escludendo il corso di "Scienze della formazione primaria"; gli andamenti nel tempo e le differenze con le altre medie sono simili a quelli rilevati per iC21. Abbandoni del corso così elevati già al primo anno richiedono una maggiore riflessione sulle attività di orientamento, ma anche sulla descrizione degli obiettivi formativi e sulla verifica delle conoscenze per l'accesso. Per i CdLM i valori sono sempre superiori al 90% con piccole differenze rispetto agli stessi in altri contesti.

Combinando i dati degli indicatori iC14 e iC24 si può osservare che la maggior parte degli studenti cambia corso il primo anno, ma la percentuale di studenti che abbandonano il CdL dopo N+1 assume valori non trascurabili. I valori di iC24 riferiti ai CdL diminuiscono leggermente nel periodo interessato, per la maggior parte sono compresi tra il 20 e 40%, due corsi di laurea in "Ingegneria Meccanica" e "Diritto per l'impresa nazionale e internazionale" e il corso di laurea magistrale in "Giurisprudenza" superano il 40%. Nel confronto con i valori medi degli Atenei Italiani solo il corso in "Ingegneria Meccanica" presenta una variazione maggiore del 20%, mentre sono numerosi i corsi che si differenziano rispetto alle medie degli Atenei lombardi. Anche per questo indicatore i valori riferiti ai CdLM assumono valori inferiori, generalmente compresi tra il 5% e il 10%, in leggero peggioramento rispetto agli anni precedenti, fa eccezione il corso di "Culture Moderne Comparate" che assume il valore del 26%. Il confronto con i dati medi nazionale vede un discostamento maggiore del 20% per 8 corsi, mentre la discrepanza maggiore del 20% per la quasi totalità dei corsi della stessa classe in Lombardia è un elemento da analizzare con attenzione.

Gli indicatori che consentono l'analisi dei laureati sono quelli che si riferiscono alla percentuale dei laureati regolari (iC02), alle percentuali di immatricolati che si laureano entro la durata normale del corso (iC22) o dopo N+1 anni (iC17).

L'indicatore iC02 per i CdL assume per lo più valori compresi tra 0,5 e 0,7, con l'eccezione del CdL in "Diritto per l'impresa nazionale e internazionale" con il 33% e di "Ingegneria delle tecnologie per l'edilizia" con il 46%, per la maggioranza dei corsi di laurea i valori migliorano nel triennio. Per i CdLM i valori di questi indicatori non sono dissimili da quelli relativi alle lauree e variano da 0,44 relativo al corso di "Ingegneria delle costruzioni edili" a 0,85 per il corso di "International Management, Entrepreneurship and Finance". I dati diminuiscono leggermente nel triennio, per la gran parte sono inferiori ai valori medi degli altri contesti, solo il corso di "Diritti dell'uomo, delle migrazioni e della cooperazione internazionale" differisce più del 20% dalla media nazionale, solo 3 corsi dalla media degli Atenei del Nord-Ovest e il doppio dalla media degli Atenei lombardi.

Data la complessità di questo indicatore, la cui diminuzione o comunque la minore crescita potrebbe essere attribuita anche a un maggior numero di laureati fuori corso, risulta più utile per la comprensione dei fenomeni analizzare gli indicatori iC22 e iC17 che lo scorso anno non erano disponibili al momento della relazione. La percentuale di laureati entro la durata normale del corso è inferiore al 50% per tutti i corsi, con l'eccezione del CdL in Scienze psicologiche, particolarmente grave appare la situazione per i corsi nelle classi di ingegneria che vedono percentuali di laureati regolari comprese tra il 20 e 30%, sempre inferiori, per la maggior parte anche del 20%, a quelle registrate a livello nazionale, di area Nord-Ovest e di Atenei lombardi; analogo è il dato per il corso in "Diritto per l'impresa nazionale e internazionale". Tale criticità è presente da alcuni anni, ma le eventuali azioni intraprese non sono sufficienti perché si osserva un lieve peggioramento del dato. I dati dell'indicatore iC17 evidenziano che un ulteriore anno non è sufficiente per aumentare significativamente i dati dei laureati, solo pochi CdL laureano più del 50% di immatricolati in 4 anni e le differenze con i dati degli altri Atenei rimangono rilevanti. Il confronto nell'ambito dello stesso anno è solo indicativo perché ci si riferisce a coorti diverse, ma affiancando i dati dei laureati regolari nel 2018 e quelli dei laureati in n+1 anni nel 2019 si possono vedere i dati relativi alla stessa coorte e osservare che per la maggior parte dei corsi poco più del 10% si laureano in 4 anni, il dato maggiore si riferisce ad "Economia aziendale" con circa il 18%.

Per i corsi di laurea magistrale nel 2019 sono solo 4 i corsi che hanno percentuali di laureati regolari inferiori al 50%: con solo il 19% e un notevole peggioramento nell'ultimo anno il corso di "Diritti dell'uomo, delle migrazioni e della cooperazione internazionale" appare il più critico. Quasi metà dei corsi hanno valori inferiori alla media nazionale, ma solo due differiscono più del 20%, mentre anche in questo caso sono maggiori le differenze con gli Atenei lombardi, anche nel numero di corsi che differiscono più del 20% (8). I dati di iC17 migliorano un po' la situazione, le differenze con le altre medie sono spesso negative, ma le situazioni critiche con una differenza maggiore sono più limitate. Il valore inferiore è quello del corso "Culture moderne comparate" che differisce più del 20% per tutte le medie. Nell'esaminare gli studenti della stessa coorte si vede come la differenza tra iC17 e iC22 è in media superiore a quella rilevata per i CdL, su questo dato per i corsi biennali pesa la possibilità di iscrizione in ritardo al primo anno, come si è appurato nel corso delle audizioni.

Analizzando le relazioni delle CPDS e nelle discussioni delle audizioni la causa è attribuita solo alle difficoltà iniziali e solamente per i corsi di prima immatricolazione, per comprendere l'effettività di questa affermazione si analizzano le percentuali di studenti regolari iscritti che acquisiscono almeno 40 CFU nell'anno indicato (iC01) e la percentuale di studenti che si iscrivono al secondo anno nello stesso CdS avendo acquisito 2/3 dei CFU previsti, generalmente 40 (iC16bis), insieme alla percentuale di CFU acquisiti il primo anno (iC13).

I valori dell'indicatore iC16bis sono piuttosto bassi per la maggior parte dei corsi, solo nei CdL in "Lettere" e "Scienze Psicologiche" i valori superano il 50%, la percentuale più bassa si riferisce al corso di "Ingegneria delle tecnologie per l'edilizia" ed è il 12%, ma in generale la maggioranza dei corsi di ingegneria assume valori tra il 10% e il 30%. I dati del 2019 confermano quelli già evidenziati gli anni precedenti, solo pochi corsi mostrano qualche miglioramento nel periodo considerato, per la maggioranza il valore diminuisce. Come è evidente dalla tabella i valori della maggior parte dei corsi sono inferiori ai valori medi di tutti i gruppi di riferimento, molti dei quali differiscono più del 20%, in particolare i corsi di ingegneria ed "Economia aziendale".

I valori di iC16bis sono più alti per le lauree magistrali, anche se 4 hanno valori inferiori al 50%, a partire dal 28% di "Ingegneria Meccanica" e il 33% di "Diritti dell'uomo, delle migrazioni e della cooperazione internazionale", questi corsi differiscono più del 20% dalle diverse medie prese in esame. Analoghi risultati si osservano per l'indicatore iC13. Solo in 5 CdL i crediti acquisiti nel primo anno sono di poco maggiori a 30 (50% dei crediti programmati), tutti gli altri notevolmente inferiori. Diversamente per i CdLM il numero di CFU supera il 50%, con 2 eccezioni, "Ingegneria meccanica" e "Diritti dell'uomo, delle migrazioni e della cooperazione internazionale", la maggior parte si attesta tra il 70% e l'80%.

L'indicatore iC01, 40 CFU acquisiti in ciascun anno di corso, aiuta a comprendere se la lunga permanenza è attribuibile solo alle difficoltà iniziali. Per quanto riguarda i corsi di laurea si può vedere che le percentuali assumono valori superiori a quelli di iC16, tuttavia l'incremento evidente non appare sufficiente a garantire un percorso entro la durata normale del corso dal momento che solo pochi CdL superano il 50%. Per evidenziare le differenze, in [Appendice](#) sono riportati i valori dei due indicatori, si può osservare che non tutti i corsi presentano difficoltà iniziali: queste sono maggiori per i corsi dell'area ingegneristica, mentre non si rilevano differenze per "Lettere" o "Filosofia". Più complessa è l'analisi per i CdLM, che presentano valori con lo stesso ordine di grandezza, su cui influiscono più fattori, oltre alla già citata iscrizione ritardata, anche al tempo dedicato a stage e

tirocini o alla prova finale non sempre corrispondenti ai CFU indicati, si raccomanda che gli organi delegati considerino attentamente questi indicatori.

Sarà necessario individuare azioni non solo per colmare le carenze formative, ma anche agire per adeguare la programmazione del percorso formativo.

L'ultima serie di indicatori esaminati riguardano la docenza, in particolare il rapporto studenti/docenti (iC27) e lo stesso rapporto per il primo anno (iC28). Dal momento che non sono definiti valori ottimali di questi rapporti, che peraltro sono diversi per tipologia di corso, è importante il confronto con i valori dei corsi della stessa classe. I risultati riportati nelle tabelle rilevano le notevoli differenze con i dati medi degli altri atenei nazionali e di area geografica per la maggior parte dei corsi di tutte le aree, con l'eccezione dell'area ingegneristica, indicando la forte criticità dovuta alla carenza di docenti, come già rilevato nella parte relativa alla sostenibilità. Il Nucleo raccomanda che i dati relativi al rapporto studenti/docenti vengano attenzionati da CPDS, CdS e CdD, e collegati ad altri indicatori per vederne l'incidenza e per verificare una migliore distribuzione delle risorse di docenza e le necessità di reclutamento.

La tabella di sintesi 1.5, elaborata sulla base dei dati di dettaglio presenti in [Appendice](#), riporta per ogni corso di studio e per ciascun indicatore le occorrenze delle criticità (differenze maggiori del 20% tra il valore del corso e il valore medio dei 3 gruppi di riferimento per i 3 anni considerati); il colore verde indica l'assenza di criticità, mentre la colorazione diventa più intensa all'aumentare del numero, così da rendere evidente, anche dal punto di vista cromatico, gli aspetti che richiedono azioni più incisive di miglioramento. La tabella può essere letta sia per CdS, per esaminare se il CdS presenta criticità su più indicatori, sia per indicatore, per esaminare le dimensioni critiche a livello di Ateneo.

**TAB. 1.5 - RIEPILOGO DELLE CRITICITÀ PER CDS E PER INDICATORE <sup>(1)</sup>**

DIPARTIMENTO	CODICE CLASSE	NOME CORSO	ic01	ic02	ic13	ic14	ic16bis	ic17	ic19	ic21	ic22	ic24	ic27	ic28
LFC	L-5	FILOSOFIA	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0
DIGIP	L-8	INGEGNERIA INFORMATICA	9	0	9	1	9	7	0	0	7	5	1	3
DIGIP	L-9	INGEGNERIA GESTIONALE	4	0	8	0	9	3	3	0	6	3	8	4
DISA	L-9	INGEGNERIA MECCANICA	9	0	9	0	9	8	0	0	8	5	9	3
DIGIP	L-9	INGEGNERIA DELLE TECNOLOGIE PER LA SALUTE	5	0	7	0	8	4	9	0	8	4	1	2
LFC	L-10	LETTERE	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	9	3
LLCS	L-11	LINGUE E LETTERATURE STRANIERE MODERNE	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	9	5
GIU	L-14	DIRITTO PER L'IMPRESA NAZIONALE E INTERNAZIONALE	2	2	1	0	1	0	0	0	1	0	1	7
DSAEMQ (fino al 30.9.2020); DipSA (dal 1.10.2020)	L-18	ECONOMIA AZIENDALE	7	3	4	0	8	3	0	0	4	3	9	9
SUS	L-19	SCIENZE DELL'EDUCAZIONE	0	0	0	0	1	0	1	0	1	3	9	9
LFC	L-20	SCIENZE DELLA COMUNICAZIONE	0	2	4	0	1	1	0	0	1	5	9	8
SUS	L-22	SCIENZE MOTORIE E SPORTIVE	0	0	0	0	0	0	9	0	0	3	0	0
DISA	L-23	INGEGNERIA DELLE TECNOLOGIE PER L'EDILIZIA	8	1	8	1	8	7	0	2	6	2	0	1
SUS	L-24	SCIENZE PSICOLOGICHE	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	9	9
DSAEMQ (fino al 30.9.2020); DSE (dal 1.10.2020)	L-33	ECONOMIA	5	0	6	0	6	0	0	0	1	3	5	8
LFC	LM-14	CULTURE MODERNE COMPARATE	0	5	0	0	1	5	0	0	3	6	1	1
LFC	LM-19	COMUNICAZIONE, INFORMAZIONE, EDITORIA	2	3	1	0	2	1	0	0	3	6	0	0
DISA	LM-24	INGEGNERIA DELLE COSTRUZIONI EDILI	6	4	6	0	9	4	0	0	5	0	0	0
DIGIP	LM-31	ENGINEERING AND MANAGEMENT FOR HEALTH	0	0	0	0	2	0	9	0	0	3	0	0
DIGIP	LM-31	INGEGNERIA GESTIONALE	0	0	0	0	1	0	0	0	0	9	0	0
DIGIP	LM-31	MANAGEMENT ENGINEERING	0	0	0	0	0	0	9	0	0	3	0	0
DIGIP	LM-32	INGEGNERIA INFORMATICA	5	0	4	0	9	0	0	0	1	6	0	0
DISA	LM-33	INGEGNERIA MECCANICA	4	0	9	0	9	0	0	0	0	3	2	1
LLCS	LM-37	INTERCULTURAL STUDIES IN LANGUAGES AND LITERATURES	0	2	0	0	0	0	0	0	1	0	9	1

**TAB. 1.5 - RIEPILOGO DELLE CRITICITÀ PER CDS E PER INDICATORE <sup>(1)</sup>**

DIPARTIMENTO	CODICE CLASSE	NOME CORSO	iC01	iC02	iC13	iC14	iC16bis	iC17	iC19	iC21	iC22	iC24	iC27	iC28
LLCS	LM-38	LINGUE MODERNE PER LA COMUNICAZIONE E LA COOPERAZIONE INTERNAZIONALE	3	3	8	0	9	1	0	0	9	5	9	6
LLCS	LM-48 + LM-80	GEOURBANISTICA. ANALISI E PIANIFICAZIONE TERRITORIALE, URBANA, AMBIENTALE E VALORIZZAZIONE DEL PAESAGGIO	2	0	0	0	0	0	6	0	0	3	1	2
LLCS	LM-49	PLANNING AND MANAGEMENT OF TOURISM SYSTEMS	0	2	0	0	0	1	8	0	2	7	9	9
SUS	LM-51	PSICOLOGIA CLINICA	0	1	0	0	0	0	0	0	2	5	9	9
DSAEMQ (fino al 30.9.2020); DSE (dal 1.10.2020)	LM-56	ECONOMICS AND DATA ANALYSIS	5	2	0	0	0	3	0	0	5	9	0	0
DSAEMQ (fino al 30.9.2020); DipSA (dal 1.10.2020)	LM-77	ECONOMIA AZIENDALE, DIREZIONE AMMINISTRATIVA E PROFESSIONE	7	4	0	0	2	1	0	0	7	8	9	9
DSAEMQ (fino al 30.9.2020); DipSA (dal 1.10.2020)	LM-77	INTERNATIONAL MANAGEMENT, ENTREPRENEURSHIP AND FINANCE	0	0	0	0	1	0	2	0	0	4	0	2
DSAEMQ (fino al 30.9.2020); DipSA (dal 1.10.2020)	LM-77	MANAGEMENT, FINANZA E INTERNATIONAL BUSINESS	2	1	0	0	2	0	0	0	3	8	5	3
LFC	LM-78	FILOSOFIA E STORIA DELLE SCIENZE NATURALI E UMANE	3	0	3	0	3	0	3	0	2	3	0	0
GIU	LM-81	DIRITTI DELL'UOMO, DELLE MIGRAZIONI E DELLA COOPERAZIONE INTERNAZIONALE	5	7	6	0	6	5	0	0	6	7	9	5
SUS	LM-85	SCIENZE PEDAGOGICHE	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	8	6
SUS	LM-85 BIS	SCIENZE DELLA FORMAZIONE PRIMARIA	3	0	0	0	0	0	0	0	0	3	3	3
GIU	LMG/01	GIURISPRUDENZA	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	6	3
GIU	LMG/01	GIURISPRUDENZA (RISERVATO AGLI ALLIEVI DELLA GUARDIA DI FINANZA)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0

<sup>(1)</sup> I dati di dettaglio su cui si basa la presente tabella sono riportati in Appendice (condivisa in Drive, link a pag. 26).

Legenda degli indicatori:

iC01 - Percentuale di studenti iscritti entro la durata normale del CdS che abbiano acquisito almeno 40 CFU nell'a.s.

iC02 - Percentuale di laureati (L; LM; LMCU) entro la durata normale del corso

iC13 - Percentuale di CFU conseguiti al I anno su CFU da conseguire



iC14 - Percentuale di studenti che proseguono nel II anno nello stesso corso di studio

iC16bis - Percentuale di studenti che proseguono al II anno nello stesso corso di studio avendo acquisito almeno 2/3 dei CFU previsti al I anno

iC17 - Percentuale di immatricolati (L; LM; LMCU) che si laureano entro un anno oltre la durata normale del corso nello stesso corso di studio

iC19 - Percentuale ore di docenza erogata da docenti assunti a tempo indeterminato sul totale delle ore di docenza erogata

iC21 - Percentuale di studenti che proseguono la carriera nel sistema universitario al II anno

iC22 - Percentuale di immatricolati (L; LM; LMCU) che si laureano, nel CdS, entro la durata normale del Corso

iC24 - Percentuale di abbandoni del CdS dopo N+1 anni

iC27 - Rapporto studenti iscritti/docenti complessivo (pesato per le ore di docenza)

iC28 - Rapporto studenti iscritti al primo anno/docenti degli insegnamenti del primo anno (pesato per le ore di docenza)

### 1.3.2 Monitoraggio dei CdS di nuova istituzione relativi agli a.a. 2019-20 e 2020-21

Le Linee guida 2021 per la relazione annuale dei NdV sottolineano la necessità di approfondire i dati e le informazioni messi a disposizione sia dall'ANVUR sia dalle strutture e dagli organi di AQ dell'Ateneo, con particolare riferimento al monitoraggio dei Corsi di studio di nuova istituzione relativi agli anni accademici 2019-20 e 2020-21, e in particolare allo stato di avanzamento dei Piani di Raggiungimento eventualmente presentati e ai punti di debolezza e/o alle raccomandazioni formulate dagli Esperti e dal Consiglio Direttivo ANVUR.

I corsi di studio di nuova istituzione del biennio da considerare sono i seguenti:

- *Geourbanistica. Analisi e pianificazione territoriale, urbana, ambientale e valorizzazione del paesaggio* (Interclasse LM-48 e LM-80), istituito dall'a.a. 2019/20
- *Scienze motorie e sportive* (L-22), istituito dall'a.a. 2020/21
- *Management engineering* (LM-31), istituito dall'a.a. 2020/21

Per nessun corso di studio di nuova istituzione l'Ateneo ha presentato piani di raggiungimento dei requisiti di docenza.

Per quanto riguarda l'accreditamento iniziale dei CdS in *Geourbanistica. Analisi e pianificazione territoriale, urbana, ambientale e valorizzazione del paesaggio* e in *Scienze motorie e sportive* l'Ateneo ha dovuto presentare un documento di controdeduzioni, a seguito del quale è stata formulata la proposta di accreditamento.

Per quanto riguarda l'analisi dell'andamento degli indicatori disponibili per tali CdS, sono presenti specifici approfondimenti all'interno della parte di relazione a ciò dedicata (cfr. Par. 1.3.1).

Il NdV ha preso in esame i rapporti di valutazione predisposti dalle CEV e, per ogni punto di debolezza e/o raccomandazione formulati dalle Commissioni, ha verificato i contenuti delle schede SUA-CdS successive all'a.a. di accreditamento e i siti dei CdS in oggetto, esplicitando gli esiti di tale monitoraggio nella tabella 1.6. Sono stati inoltre acquisiti i verbali dei Consigli dei corsi di studio degli anni 2020 e 2021 finora disponibili, al fine di verificare se i rilievi delle CEV siano stati oggetto di discussione all'interno dei Consigli. Tale verifica ha dato esito negativo.

Il NdV invita i Presidenti dei Consigli di corso di studio di nuova istituzione a prendere in carico i punti di debolezza e/o le raccomandazioni non ancora risolte, integrando/modificando di conseguenza i contenuti delle schede SUA-CdS a.a. 2022-23 e invita il PQA a presidiare tale processo.

**TAB. 1.6 - MONITORAGGIO DEL NDV SUI CORSI DI STUDIO DI NUOVA ISTITUZIONE**

A.A.	Nome Corso	Classe	Controdeduzioni	Punti di debolezza e/o raccomandazioni formulate dalle CEV	Esito monitoraggio NdV
2019/20	Geourbanistica. Analisi e pianificazione territoriale, urbana, ambientale e valorizzazione del paesaggio (CONTINUA)	LM-48 e LM-80	SI	<p>Obiettivo I*: Non si risolve l'assenza di dati sugli sbocchi occupazionali che, ove presenti, giustificherebbero e supporterebbero le motivazioni per l'attivazione del CdS LM in oggetto. Del resto, pur citando esperienze simili all'estero, non vengono altresì indicati i dati occupazionali per quelle sedi dove CdS simili sono già attivi da tempo. Pertanto, si ribadisce la necessità di conoscere, seppur a mero titolo esemplificativo, gli esiti occupazionali di altre realtà simili.</p>	<p><b>Non c'è evidenza</b> di modifiche di ordinamento operate negli a.a. 2020/21 e 2021/22 (quadro A2.a Rad delle Schede SUA-CdS) né integrazioni in tal senso nel quadro "Presentazione - Il corso di studio in breve".</p>
				<p>Obiettivo I*: Per quel che riguarda i profili professionali di "INTERPRETE DI DATI TERRITORIALI TRAMITE SISTEMI INFORMATIVI GEOGRAFICI" e "FORMATORE NELL'ANALISI E PIANIFICAZIONE TERRITORIALE", pur apprezzando le argomentazioni sostenute nelle controdeduzioni, rimane valida la considerazione che le competenze risultano sovrastimate e quindi richiederebbero ulteriori specificazioni, utili soprattutto agli studenti.</p>	<p><b>Non c'è evidenza</b> di modifiche di ordinamento operate negli a.a. 2020/21 e 2021/22 (quadro A2.a Rad delle Schede SUA-CdS).</p>

**TAB. 1.6 - MONITORAGGIO DEL NDV SUI CORSI DI STUDIO DI NUOVA ISTITUZIONE**

A.A.	Nome Corso	Classe	Controdeduzioni	Punti di debolezza e/o raccomandazioni formulate dalle CEV	Esito monitoraggio NdV
				<p>Obiettivo II**: Rimangono poco chiare le modalità di recupero delle conoscenze e delle competenze richieste in ingresso. Trattandosi di Laurea Magistrale sarebbe opportuno specificare meglio il percorso e non limitarsi alla semplice indicazione dell'iscrizione a singoli esami universitari.</p>	<p>Il Quadro A3.b della scheda SUA-CdS 2021/22 risulta essere <b>più dettagliato e rispondente</b> alla raccomandazione della CEV:  <i>"La verifica dell'adeguatezza della personale preparazione è obbligatoria, ed è successiva e mai sostitutiva alla verifica dei requisiti curriculari. In caso di mancato possesso dei requisiti curriculari lo studente non verrà ammesso alla fase di verifica della preparazione personale e deve iscriversi a corsi singoli per integrare i requisiti mancanti in vista dell'iscrizione nell'anno accademico successivo. Non è prevista l'assegnazione di debiti formativi od obblighi formativi aggiuntivi (OFA).          La verifica dell'adeguatezza della personale preparazione è svolta attraverso un colloquio che si svolgerà - in presenza o a distanza secondo le direttive di Ateneo e ministeriali relative all'emergenza Covid-19 - da una Commissione appositamente costituita, composta da docenti referenti del Corso. La Commissione provvederà ad accertare la presenza dei requisiti di accesso, inclusa la conoscenza dell'inglese (pari almeno al livello B1 del Quadro Comune Europeo) e l'eventuale partecipazione a lavori di gruppo. Il colloquio verterà sul percorso universitario ed eventualmente anche professionale dei candidati, al fine di verificarne l'idoneità a intraprendere gli studi in questo corso di Laurea magistrale alla luce delle conoscenze e competenze già acquisite, soprattutto in relazione ai settori richiesti tra i requisiti curriculari."</i></p>

**TAB. 1.6 - MONITORAGGIO DEL NDV SUI CORSI DI STUDIO DI NUOVA ISTITUZIONE**

A.A.	Nome Corso	Classe	Controdeduzioni	Punti di debolezza e/o raccomandazioni formulate dalle CEV	Esito monitoraggio NdV
2020/21	Scienze motorie e sportive (CONTINUA)	L-22	SI	Obiettivo I*: La sezione "Corso di Studi in breve" della SUA verrà rimodulata come segue: ...	La sezione "Presentazione - Il corso di studio in breve" della scheda SUA-CdS 2021/22 <b>non risulta aggiornata.</b>
				Obiettivo I*: Rimaniamo altresì convinti che in un corso di Laurea L-22 non si possa non includere tra le discipline obbligatorie, e non solo come offerta opzionale, un corso di "Teoria e metodologia dell'Allenamento". Speriamo quindi che questo aspetto possa essere rivalutato durante le prime fasi di attivazione.	L'insegnamento di "Teoria dell'Allenamento e Metodi di Valutazione" <b>anche nel piano degli studi a.a. 2021/22</b> (Quadro B1 della scheda SUA-CdS) è previsto al terzo anno come una <b>disciplina a scelta.</b>
				Obiettivo II**: Aggiornamento del quadro A3.b della scheda SUA-CdS. Il riferimento esplicito alla tipologia di TOLC utilizzato rende più chiaro allo studente la tipologia di preparazione necessaria. Permangono delle perplessità relativamente all'utilizzo del TOLC-SU per l'ammissione degli studenti a scienze motorie, essendoci comunque un elevato numero di attività riconducibili all'area biologica, ma condividiamo che lo specifico TOLC consigliato da CISIA per scienze motorie, i.e. TOLC-F (per i corsi di Farmacia, Chimica e Tecnologie Farmaceutiche, altri corsi in ambito tecnico, scientifico e delle Scienze motorie) non è certo adatto per un corso a forte caratterizzazione multidisciplinare come scienze motorie e sportive. Ad essere probabilmente il più adatto ad orientare e valutare in ingresso questa tipologia di studenti della classe di Laurea L-22 potrebbe essere una integrazione tra TOLC-SU e TOLC B.	Il quadro A3.b della scheda SUA-CdS 2021/22 <b>è stato integrato</b> come segue: <i>"La Laurea Triennale adotta un numero programmato di studenti in relazione alle risorse disponibili. Il numero di studenti iscrivibili e le modalità di svolgimento della selezione sono resi pubblici ogni anno con il relativo bando di concorso.</i> <b>La procedura di partecipazione alla selezione per l'ammissione al corso prevede il sostenimento del test TOLC CISIA (TOLC-SU).</b> <i>Per l'immatricolazione lo studente (in possesso di un diploma di scuola secondaria superiore, ovvero di altro titolo di studio conseguito all'estero riconosciuto idoneo) deve conseguire una posizione utile nella graduatoria di merito derivante dal punteggio ottenuto nella prova, in funzione del numero programmato di posti disponibili.</i> <i>Le conoscenze iniziali richieste per l'ammissione al corso di laurea vengono accertate tramite TOLC. La verifica della preparazione iniziale si considera assolta per gli studenti che conseguono un punteggio soglia maggiore o uguale a 20 per ognuna delle tre Sezioni: Comprensione del testo e conoscenza della lingua italiana, Conoscenze e competenze acquisite negli studi e Ragionamento logico."</i>

**TAB. 1.6 - MONITORAGGIO DEL NDV SUI CORSI DI STUDIO DI NUOVA ISTITUZIONE**

A.A.	Nome Corso	Classe	Controdeduzioni	Punti di debolezza e/o raccomandazioni formulate dalle CEV	Esito monitoraggio NdV
				Obiettivo III***: Si auspica che la dotazione di personale facente capo alla specificità disciplinare dell'M-EDF trovi riscontro non solo nell'ampliamento di attività in convenzione o di tirocinio, ma anche per una attività caratterizzante sia in ambito motorio che sportivo. A tal fine si richiama ancora l'importanza di prevedere sia docenti di M-EDF/01 che 02 nel piano di dotazione di personale docente.	Nel quadro "Offerta didattica erogata" della scheda SUA-CdS 2021/22 per il SSD M-EDF/01: Docente di riferimento Antonio BORGOGNI Professore Associato (L. 240/10): 90 ore per due insegnamenti. Per il SSD M-EDF/02: Docente di riferimento Valeria AGOSTI Ricercatore a t.d. - t. pieno (art. 24 c.3-b L. 240/10): 75 ore per due insegnamenti. Figurano <b>attribuite n. 60 ore a docente non specificato</b> per un insegnamento dell'SSD M-EDF/02 (probabile docenza a contratto). Il NdV osserva che non figurano reclutamenti in corso o programmati sui SSD in oggetto tra le procedure di reclutamento deliberate dal CdA nel periodo aprile 2020 - luglio 2021.
	Management engineering (CONTINUA)	LM-31	NO	Obiettivo I*: Sono previste attività di verifica (per ciascun insegnamento e la prova finale) ma le modalità di verifica sono appena accennate (non sono accessibili le schede degli insegnamenti).	I link agli URL degli insegnamenti presenti in scheda SUA-CdS 2021/22 quadro A4.b.2. rinviano alla <b>pagina generica del CdS</b> .
Obiettivo II**: I requisiti di accesso sono ben definiti ma si vuole sottolineare un aspetto critico: il numero di CFU nella carriera precedente per quanto attiene gli insegnamenti dell'ambito dell'ingegneria gestionale e, ancor più, di quelli caratterizzanti è davvero limitato. Si invita il CdS a riflettere su possibili implicazioni di una formazione metodologica non sufficientemente solida in relazione al percorso individuato.				I requisiti di accesso <b>non sono stati modificati</b> per l'a.a. 2021/22 (cfr. scheda SUA-CdS quadro A3.a), nonostante la modifica di ordinamento didattico del CdS che ha riguardato le caratteristiche della prova finale e alcuni intervalli di CFU (cfr. verbale Cds del 13.1.2021).	
Obiettivo II**: Il corso ha vocazione internazionale e fonda la propria didattica sulla presenza di alcuni accordi di doppia laurea, quindi è certamente favorita la partecipazione di studenti internazionali. Non sono citate altre iniziative a favore di studenti particolarmente meritevoli, atleti, etc.				Nella scheda SUA-CdS 2021/22 <b>è stato integrato il quadro B5 Eventuali altre iniziative</b> .	

**TAB. 1.6 - MONITORAGGIO DEL NDV SUI CORSI DI STUDIO DI NUOVA ISTITUZIONE**

A.A.	Nome Corso	Classe	Controdeduzioni	Punti di debolezza e/o raccomandazioni formulate dalle CEV	Esito monitoraggio NdV
				Gli accordi di doppia laurea andrebbero potenziati in modo da cogliere maggiori opportunità (al momento sono coinvolti solo atenei spagnoli).	Nella scheda SUA-CdS 2021/22 <b>nel quadro B5 Assistenza e accordi per la mobilità internazionale degli studenti non figurano altri accordi di doppio titolo</b> . Non è presente una panoramica dei doppi titoli disponibili nemmeno nel quadro "Presentazione - Il corso di studio in breve". Anche sul sito del CdS è pubblicizzato solamente il Double Degree con l'Universitat Politècnica de Catalunya.
				Si raccomanda di potenziare l'orientamento in itinere, nella proposta solo accennato, anche per supportare adeguatamente studenti provenienti da altri corsi di laurea.	Nella scheda SUA-CdS 2021/22 <b>è stato integrato il quadro B5 Orientamento e tutorato in itinere</b> .
				Si raccomanda di specificare in modo più accurato le facility messe a disposizione di studenti diversamente abili.	Nella scheda SUA-CdS 2021/22 <b>nel quadro B5 Eventuali altre iniziative sono specificate</b> le facilities a disposizione degli studenti diversamente abili.
				È necessario specificare i docenti stranieri della faculty.	<b>L'informazione non è presente</b> nella scheda SUA-CdS 2021/22 né sul sito del CdS alla voce "Study - Professors". Il NdV suggerisce di prendere spunto come buona pratica ad es. dalla LM in PMTS oppure dalle LM del Dip.to di Scienze economiche, che hanno un file o una pagina dedicata alla faculty straniera.

\* Obiettivo I: A.A. 2019/20 - Accertare che siano chiaramente definiti i profili culturali e professionali della figura che il CdS intende formare e che siano proposte attività formative con essi coerenti.

A.A. 2020/21 - Accertare le motivazioni per l'attivazione del Corso e verificare che siano chiaramente definiti i profili culturali e professionali della figura che il CdS intende formare.

\*\* Obiettivo II: A.A. 2019/20 - Accertare che il CdS promuova una didattica centrata sullo studente, incoraggi l'utilizzo di metodologie aggiornate e flessibili e accerti correttamente le competenze acquisite.

A.A. 2020/21 - Accertare che il CdS promuova una didattica centrata sullo studente, tenendo anche conto della dimensione internazionale, e incoraggi l'utilizzo di metodologie flessibili, verificando correttamente conoscenze e competenze.

\*\*\* Obiettivo III: A.A. 2020/21 - Accertare che il CdS disponga di una dotazione di personale docente, di personale tecnico-amministrativo e di strutture adatte alle esigenze didattiche.

## **1.4 Modalità e risultati della rilevazione dell'opinione degli studenti frequentanti e dei laureandi, a.a. 2019/20 e anno 2020**

La sezione della relazione in oggetto, approvata nella seduta del 28.4.2021, è consultabile [qui](#).

## **1.5 Dottorati di ricerca, master universitari e corsi di perfezionamento**

### **1.5.1 Accreditamento dei corsi di Dottorato**

Presso l'Università di Bergamo, nel 2020, era attivo il XXXV ciclo dei seguenti Corsi di Dottorato:

- Formazione della persona e mercato del lavoro;
- Ingegneria e scienze applicate;
- Economia e diritto dell'impresa (Business & Law);
- Studi umanistici transculturali;
- Applied Economics and Management (AEM), in convenzione con l'Università degli studi di Pavia;
- Technology, Innovation and Management (TIM), in convenzione con l'Università Federico II di Napoli.

L'Ateneo ha inoltre partecipato al Corso di Dottorato in Scienze linguistiche, avente sede amministrativa presso altro Ateneo, in convenzione con l'Università degli studi di Pavia.

Con la nota ministeriale prot. nr. 3315 del 1.2.2019, "Linee guida per l'accREDITamento dei corsi di dottorato" il Ministero ha ridefinito, in termini di indicatori e parametri, i requisiti generali per l'accREDITamento e l'attivazione dei corsi di dottorato. Con la nota prot. nr. 7757 del 11.3.2020 sono state fornite le indicazioni operative sulle procedure di accREDITamento dei dottorati A.A. 2020-21 - XXXVI ciclo. Nella seduta del 28.04.2020 il Senato Accademico ha deliberato l'attivazione per l'a.a. 2020/2021 della proposta dottorale dell'Ateneo (XXXVI ciclo), con le seguenti novità:

- il corso di dottorato in FORMAZIONE DELLA PERSONA E MERCATO DEL LAVORO non è stato riconfermato per il XXXVI ciclo;
- il trasferimento della sede amministrativa del corso di dottorato in APPLIED ECONOMICS AND MANAGEMENT presso l'Università degli Studi di Pavia e la partecipazione dell'Università degli Studi di Bergamo in qualità di sede convenzionata;
- il trasferimento della sede amministrativa del corso di dottorato in SCIENZE LINGUISTICHE presso l'Università degli studi di Bergamo e la partecipazione dell'Università degli Studi di Pavia in qualità di sede convenzionata;
- il rinnovo per i cicli XXXVI, XXXVII e XXXVIII della Convenzione con l'Università degli studi di Napoli Federico II per la gestione del Corso di dottorato in TECHNOLOGY, INNOVATION AND MANAGEMENT.

È stata inoltre deliberata la trasmissione al Nucleo di Valutazione della proposta di rinnovo del Corso di Dottorato in Scienze linguistiche, ai fini dell'acquisizione della relazione prevista dalle linee guida, ed è stata autorizzata la pubblicazione del bando nel mese di maggio 2020 per l'ammissione ai corsi di dottorato per il XXXVI ciclo. Si rileva come l'Ateneo proceda abitualmente con l'attivazione dell'offerta formativa dottorale e con l'emanazione del bando per l'ammissione ai Corsi di dottorato con tempistiche anticipate rispetto a quanto previsto dal processo di accREDITamento dell'offerta dottorale da parte del MUR.

I Nuclei di Valutazione si sono dovuti esprimere su tutti i corsi del XXXI Ciclo, con o senza modifiche e, per quelli dei cicli successivi (dal XXXII al XXXV), sui rinnovi con modifiche (cambiamento del Coordinatore del corso o di più del 20% dei componenti del collegio nel suo complesso, nonché in caso di cambio di titolatura del corso stesso). Pertanto il NdV, nella seduta del 7.5.2020, ha valutato positivamente la proposta di rinnovo del corso di dottorato in SCIENZE LINGUISTICHE - RINNOVO CON MODIFICA DEL COORDINATORE.

In data 2.7.2020 l'ANVUR ha ultimato le procedure di valutazione dei Dottorati di ricerca del XXXVI ciclo (a.a. 2020/2021) emettendo parere positivo per tutte le proposte presentate dall'Ateneo. Con

DM 600 del 31.8.2020 è stato emesso il decreto di conferma dell'accreditamento per il corso di dottorato in Scienze linguistiche. Ad ottobre 2020 è stato pertanto avviato il XXXVI ciclo.

Nella Tabella 1.7 si pongono a confronto i numeri dei posti banditi, delle borse e degli iscritti degli ultimi quattro cicli.

**TAB. 1.7 - CONFRONTO POSTI, BORSE E ISCRITTI DAL XXXIII AL XXXVI CICLO**

CICLO	N. Posti banditi	N. Riservati borsisti stati esteri/ mobilità	Dottorato industriale	N. Senza borsa	N. Borse MUR/ Ateneo	N. Borse Atenei in convenzione	N. Borse Fondo giovani	N. Borse Enti esterni	N. contratti apprendistato	N. Iscritti
XXXIII	83	7	0	16	28	6	0	14	12	70
XXXIV	81	7	1	15	28	6	0	14	10	65
XXXV	65	6	3	11	29	6	0	9	1	50
XXXVI	45	4	0	8	25	6	0	2	0	38

Fonte: Anagrafe Dottorati - Cineca

Il calo nel numero dei posti banditi e degli iscritti nel XXXV ciclo è riconducibile alla conclusione, avvenuta con il XXXIV ciclo, dell'accordo di programma siglato tra Università e MUR per il finanziamento di un massimo di 15 borse di studio per ciclo nell'ambito del corso di dottorato in Formazione della persona e mercato del lavoro. Si conferma un ulteriore e consistente calo dei posti banditi e degli iscritti nel XXXVI ciclo.

Il NdV pone all'attenzione degli organi di governo l'opportunità di un'analisi puntuale delle ragioni della progressiva riduzione del numero di dottorandi e dottori di ricerca (PhD) che hanno conseguito il titolo nel corso degli ultimi anni.

Per quanto riguarda il conseguimento del titolo, la tabella 1.8 mostra l'andamento nel quadriennio 2017-2020.

**TAB. 1.8 - DOTTORI DI RICERCA ANNI 2017-2020**

ANNO	2017	2018	2019	2020
N° Dottori di Ricerca	70	48	49	43

Fonte: Anagrafe Dottorati - Cineca

Il NdV non ha acquisito evidenze documentali rispetto all'analisi e utilizzo, da parte della Scuola di Alta Formazione Dottorale o dei Collegi dei corsi di dottorato, del bagaglio informativo costituito dalle indagini sul profilo e sugli sbocchi occupazionali dei dottori di ricerca condotte dal Consorzio AlmaLaurea.

Il NdV ribadisce pertanto l'invito, formulato nella precedente Relazione annuale, ad analizzare i dati raccolti mediante queste indagini, sia quantitativamente sia qualitativamente considerevoli.

Il NdV, avendo preso visione del Piano della performance 2021-2023, osserva che è stata avviata la definizione del processo di AQ per i corsi di dottorato, obiettivo pluriennale che parte con l'individuazione, per il 2021, dell'indicatore "Mappatura preliminare del processo" da realizzarsi entro dicembre 2021. Il NdV apprezza lo sforzo dell'Ateneo di integrare anche la formazione dottorale e le carriere dei dottori di ricerca nei processi di AQ di Ateneo e invita a proseguire in questa direzione.

### 1.5.2 Valutazione dei Master Universitari e dei corsi di perfezionamento

I Master universitari e i corsi di perfezionamento costituiscono un segmento importante nell'offerta formativa dell'Ateneo, come si può vedere dalla Tabella 1.9, relativa ai corsi attivati nell'a.a. 2019/20, con un numero di iscritti di 283 unità, in leggero calo rispetto all'a.a. 2018/19.

**TAB. 1.9 - MASTER UNIVERSITARI E CORSI DI PERFEZIONAMENTO ATTIVATI NELL'A.A. 2019/20**

DIPARTIMENTO	CORSO	LIV	TITOLO
Dipartimento di Giurisprudenza	Master	II	Diritto delle Migrazioni (IX edizione)
Dipartimento di Scienze Aziendali, economiche e metodi quantitativi	Master	II	Crisi d'impresa e ristrutturazioni aziendali (III edizione)
	Master	I	Gestione delle risorse umane (V edizione)
	Master	I	Management per le professioni sanitarie e dell'assistenza sociale (X edizione)
	Master	I	Marketing Management per l'impresa Internazionale nell'era dei New Media e del Digital Marketing (XV edizione)
	Master	I	Digital business development- sviluppo del business e dei canali digitali - (II edizione)
	Corso di perfezionamento		Gestione delle risorse finanziarie, organizzative e sociali nel Terzo Settore (III edizione)
Dipartimento di Scienze Umane e Sociali	Master	I	Tecnico superiore per la Pedagogia e metodologia montessoriana nei servizi per l'infanzia (0-6) (I edizione)
	Master	I	Psicomotricità integrata nei contesti educativi e di prevenzione (II edizione)
	Corso di perfezionamento		Disturbi Specifici dell'apprendimento
Dipartimento di Ingegneria Gestionale, dell'Informazione e della Produzione	Master	I	Tecnologie e processi della filiera tessile (VII edizione)
	Master	I	Management delle Aziende Ospedaliere (II edizione)

## CORSI AFFERENTI A PIU' DIPARTIMENTI

Dipartimento di Giurisprudenza Dipartimento di Lettere, filosofia, comunicazione	Master	II	Prevenzione e contrasto alla radicalizzazione, al terrorismo e per le politiche di integrazione e sicurezza internazionale (II edizione)
	Corso di Perfezionamento		Prevention of radicalisation, contrast to terrorism, for the integration and international security policies: political issues
			Prevention of radicalisation, contrast to terrorism, for the integration and international security policies: Operational modes and procedures
			Prevention of radicalisation, contrast to terrorism, for the integration and international security policies: Socio-political issues, economic and law issues (in lingua francese)

Fonte: Bilancio di esercizio 2020

Oltre ai corsi elencati in Tabella 1.9, sono stati attivati anche master in collaborazione con altri Atenei; per l'a.a. 2019/20 la XVI edizione del Master di I e II livello in Gestione degli Asset Industriali e della Manutenzione (MEGMI), organizzato con MIP del Politecnico di Milano che è sede amministrativa e la seconda edizione del Master di I livello in "Global Management for China" in collaborazione con l'Università degli Studi di Macerata (sede amministrativa), l'Università di Napoli "L'Orientale" e l'Università di Roma Tre.

Fino ad ora il Nucleo di Valutazione non è stato chiamato ad effettuare valutazioni in merito ai percorsi di Master universitari e corsi di perfezionamento attivati dall'Ateneo, né si è mai espresso sull'attivazione di nuovi corsi, in quanto il vigente [Regolamento di Ateneo per l'istituzione e il funzionamento dei master universitari e corsi di perfezionamento](#) non prevede un suo coinvolgimento<sup>2</sup>.

Il meccanismo di progettazione e attivazione di master e corsi di perfezionamento è stato oggetto di approfondimento in sede di incontro con il Direttore e le/i componenti della Giunta di S.d.M. Scuola di Alta Formazione, svoltosi in data 18.3.2021.

È stato appurato che le fasi di verifica delle proposte di attivazione sono tre:

- a. una prima valutazione informale della proposta di formazione post lauream (master o corso di perfezionamento) da parte del Direttore della Scuola,
- b. la verifica di obiettivi formativi e sbocchi occupazionali – comprensiva di approfondimento con territorio e parti sociali – da parte del Dipartimento e
- c. il passaggio valutativo finale e formale presso la Scuola, prima dell'invio a Senato Accademico e Consiglio d'Amministrazione.

La Scuola è chiamata anche alla valutazione ex post delle attività formative realizzate, ad analizzare i risultati formativi ed il livello di soddisfazione degli studenti – sulla base della rilevazione delle opinioni al termine del percorso e sui dati AlmaLaurea – anche al fine di verificare la riproposizione del progetto formativo nel successivo anno accademico. Tale valutazione finale non viene condivisa con Senato Accademico e Consiglio d'Amministrazione.

<sup>2</sup> Il processo di progettazione e attivazione di un Master o di un Corso di perfezionamento (ai sensi dell'art. 19 del Regolamento) prevede che i professori o i ricercatori di ruolo dell'Ateneo possano presentare alla Giunta SDM, per una preventiva valutazione, un progetto preliminare di Master o di Corso di perfezionamento, per nuove edizioni o riedizioni di corsi già attivi nell'anno accademico precedente, compilando un apposito modulo. La Giunta SDM valuta le proposte pervenute e individua i corsi per i quali può essere completato l'iter di attivazione o riedizione.

Gli unici vincoli espressamente definiti dal Regolamento vigente sono i seguenti: i) per attivare un Master o un Corso di perfezionamento il numero minimo di iscritti paganti il contributo per intero deve essere di almeno dodici. Il numero minimo d'iscritti e l'ammontare del contributo devono essere tali da garantire la sostenibilità finanziaria del Corso stesso (art. 19, comma 6); ii) non può essere attivato un Corso che nell'anno accademico precedente non è stato erogato per mancanza di iscritti (art. 19, comma 8).



Il NdV ha raccomandato alla Scuola di dar conto, mediante verbalizzazione o apposita reportistica, degli esiti di tale valutazione. Ad oggi la Scuola non effettua valutazioni della compatibilità dei nuovi master e corsi proposti con le risorse strutturali dell'Università, in termini di sostenibilità di spazi, attrezzature, requisiti di docenza e programmazione integrata delle attività; inoltre non è, di norma, attivato un confronto su questi asset con il Direttore Generale, ma solo con il Rettore.

Poiché le risorse strutturali rappresentano una criticità per l'Ateneo, più volte rilevata anche dal Nucleo nelle proprie relazioni annuali, il NdV ha raccomandato di includere la valutazione dell'impatto dell'attivazione di nuove iniziative formative post laurea nella più ampia riflessione sulla sostenibilità dell'offerta formativa dell'Ateneo.

S.d.M. Scuola di Alta Formazione ha assicurato che i suggerimenti formulati dal Nucleo (dar conto mediante verbalizzazione, o apposita reportistica, degli esiti della valutazione finale espressa dagli studenti ed effettuare una valutazione della compatibilità dei nuovi master e corsi proposti con le risorse strutturali dell'Università) saranno tenuti in considerazione con l'avvio della programmazione della nuova offerta formativa a.a. 2022/23 che sarà deliberata tra la fine del 2021 e i primi mesi del 2022.

Il NdV, avendo preso visione del Piano della performance 2021-2023, osserva che è stata avviata la definizione del processo di AQ per i Master e corsi di perfezionamento, obiettivo pluriennale che parte con l'individuazione, per il 2021, dell'indicatore "Mappatura preliminare del processo" da realizzarsi entro dicembre 2021. Il NdV apprezza lo sforzo dell'Ateneo di sviluppare un processo di progettazione, gestione e valutazione in qualità dell'offerta formativa post-laurea e invita a proseguire in questa direzione.



## **1.6 Le azioni intraprese per fronteggiare l'emergenza sanitaria COVID-19**

Come richiesto dalle Linee Guida di quest'anno, in questo paragrafo il NdV intende dar conto sinteticamente delle iniziative adottate dall'Ateneo di Bergamo per far fronte alle diverse ondate pandemiche.

A tal fine è stata predisposta la tabella di sintesi 1.10.

**TAB. 1.10 - INIZIATIVE ADOTTATE DA UNIBG PER FAR FRONTE ALL'EMERGENZA SANITARIA COVID-19**

Periodo dal - al	Area Didattica	Area Servizi agli studenti	Personale tecnico-amministrativo e lavoro agile emergenziale
23/02/2020 - 03/05/2020	Sospensione delle attività didattiche in presenza e conseguente attivazione di attività di didattica, ricevimento studenti, sessioni d'esame e sessioni di laurea a distanza.	Chiusura di tutte le sedi universitarie, ad eccezione delle sedi di Via dei Caniana e di Via Salvecchio, e sospensione di tutti i servizi bibliotecari.	
"Fase Due" 11/05/2020 - 31/07/2020	<p>Sospensione delle attività didattiche in presenza (lezioni ed esami).</p> <p>Test di ingresso per i corsi di laurea triennale e magistrale a ciclo unico svolti con modalità TOLC @ CASA.</p> <p>Prove di ammissione per le lauree magistrali svolte a distanza.</p> <p>Esami di profitto in forma orale, tesi di laurea e di dottorato sostenuti e discusse a distanza.</p> <p>Esami di profitto in forma scritta non convertiti in orale sostenuti a distanza secondo apposite istruzioni, adottate nel tempo e rese accessibili sul sito.</p> <p>Attività pratiche o di tirocinio, laboratori e tutorato, ricevimento degli studenti, seminari, summer school e attività del periodo estivo svolte a distanza.</p>	<p>Chiusura aule, aule studio, mense e bar, mentre è stato consentito al personale e ai docenti l'accesso ad alcune sedi in ordine a garantire i servizi essenziali.</p> <p>Apertura solo dei servizi di prestito e restituzione delle biblioteche di Ateneo, mentre la consultazione è stata possibile su appuntamento.</p> <p>Dall'11 maggio 2020 sono state riaperte le Biblioteche.</p> <p>Dal 9 giugno 2020 è stato riaperto il Centro stampa di via dei Caniana.</p> <p>Dal 6 luglio 2020 è stato riaperto il Servizio ristorazione.</p>	<p>Dal 5 marzo 2020 attivazione del cosiddetto Lavoro Agile emergenziale (Smart Working), in via progressiva, per la quasi totalità del personale tecnico-amministrativo. A seguito del DPCM 11.03.2020 con cui per la PA è stato stabilito lo svolgimento in via ordinaria delle prestazioni lavorative in forma agile, tutto il personale autorizzato a lavorare in smart working è stato invitato ad utilizzare il più possibile questa opzione; è stato sospeso l'obbligo di presenza in ufficio di almeno un giorno alla settimana precedentemente individuato.</p>

**TAB. 1.10 - INIZIATIVE ADOTTATE DA UNIBG PER FAR FRONTE ALL'EMERGENZA SANITARIA COVID-19**

Periodo dal - al	Area Didattica	Area Servizi agli studenti	Personale tecnico-amministrativo e lavoro agile emergenziale
01/08/2020 - 04/11/2020	<p>Lezioni svolte in presenza (per i corsi con meno di 50 studenti), a distanza (per i corsi con più di 50 studenti) o, nel caso di corsi con elevata numerosità, previsione di sistemi di turnazione in modalità mista.</p> <p>L'accesso alle sedi universitarie e alle aule didattiche è stato regolato dal sistema di prenotazione online EasyLesson e attraverso l'app EasyUniBg.</p> <p>Tutte le aule sono state attrezzate affinché tutte le lezioni in presenza potessero essere erogate anche a distanza e registrate.</p> <p>A partire da settembre 2020, esami di profitto tenuti in presenza.</p> <p>Discussioni delle lauree magistrali e proclamazioni delle lauree triennali svolte in presenza, a partire dalla sessione autunnale dell'a.a. 2020-21, ma con particolari limitazioni sulle presenze.</p> <p>Tirocini svolti in presenza solo quando sono state garantite particolari condizioni.</p>	<p>Aule studio riservate allo svolgimento di attività didattica e esami: anche quando non occupate da queste attività, non disponibili per lo studio individuale.</p> <p>Da inizio settembre a inizio ottobre l'Università ha utilizzato, come sede temporanea, il centro sportivo "Lazzaretto" di Bergamo per accogliere gli studenti dei test d'ingresso nazionali per l'ammissione ai corsi di Medicina e Scienze della Formazione Primaria, e i test preliminari per l'accesso ai percorsi di formazione per il conseguimento della specializzazione per le attività di sostegno didattico; all'interno di questo spazio sono stati anche organizzati eventi rivolti agli studenti, dalle matricole ai laureati (Graduation Day UniBg, PhD Day Unibg).</p>	<p>Proroga dei contratti di lavoro agile emergenziale fino al 15.09.20, garantendo la presenza a rotazione, per consentire la presenza quotidiana di personale in tutti gli uffici per il graduale ripristino di tutti i servizi dell'Ateneo essenziali e indifferibili, come riqualificati nella delibera del Consiglio di Amministrazione del 29.07.2020 e per rispondere alle richieste provenienti da utenza interna ed esterna.</p> <p>Proroga del lavoro agile emergenziale a tutti i dipendenti con attività che possono essere svolte in modalità remota, nei limiti del 50% dell'orario teorico mensile, nell'intervallo di tempo tra il 16.09.2020 e il 15.10.2020. In tale periodo è stata garantita la presenza effettiva in servizio. Nei periodi di sospensione dell'attività didattica in presenza nelle scuole secondarie di primo grado e nelle sole ipotesi in cui la prestazione lavorativa non possa essere svolta in modalità agile, è stata riconosciuta alternativamente ad entrambi i genitori, lavoratori dipendenti, la facoltà di astenersi dal lavoro per l'intera durata della sospensione dell'attività didattica in presenza.</p>

**TAB. 1.10 - INIZIATIVE ADOTTATE DA UNIBG PER FAR FRONTE ALL'EMERGENZA SANITARIA COVID-19**

Periodo dal - al	Area Didattica	Area Servizi agli studenti	Personale tecnico-amministrativo e lavoro agile emergenziale
05/11/2020 - 21/02/2021	Lezioni, tesi di laurea ed esami erogati a distanza. Ricevimento studenti a distanza. Riunioni a distanza.	Sono rimaste aperte le biblioteche, le sale studio e la mensa a cui è stato possibile accedere mediante prenotazione del posto utilizzando le apposite App. Per quanto riguarda l'accesso alle biblioteche, avendo ricevuto alcune segnalazioni in merito alla necessità di ampliare il numero di posti prenotabili, per ogni sede è stata individuata un'aula aggiuntiva a disposizione degli studenti; inoltre, è stato possibile utilizzare anche le postazioni delle sale studio o quelle di altri spazi esterni alle biblioteche appositamente riorganizzati sulla base delle norme di distanziamento (posto da prenotare tramite App dedicata).	In tutti gli uffici è stata garantita la presenza minima quotidiana di personale in modo da rispondere alle richieste pervenute da utenza interna ed esterna.
22/02/2021 - 04/03/2021	Come all'inizio del primo semestre a.a. 2020/21, lezioni realizzate in presenza (modalità duale) o a distanza (modalità online). Dal 23/02/2021 agli studenti residenti e domiciliati nella provincia di Brescia e nei comuni di Viadanica, Predore, Adrara San Martino, Sarnico, Villongo, Castelli Calepio, Credaro, Gandosso (BG), Soncino (CR), a scopo precauzionale, è stato fortemente raccomandato di optare per la didattica a distanza.		Dal 23/02/2021 tutto il personale residente e domiciliato nella provincia di Brescia e nei comuni di Viadanica, Predore, Adrara San Martino, Sarnico, Villongo, Castelli Calepio, Credaro, Gandosso (BG), Soncino (CR) è stato chiamato a lavorare in presenza esclusivamente per le attività indifferibili, assicurando lo svolgimento delle restanti attività in modalità agile.
05/03/2021 - 11/04/2021	La Regione Lombardia viene posta in zona arancione rafforzato prima e rossa poi, con conseguente sospensione di tutte le attività didattiche in presenza. Le sessioni d'esame si sono svolte tutte in modalità a distanza, con rinnovo della possibilità, per gli studenti che non dispongano di una rete internet o di strumentazioni tecnologicamente adeguate, di accedere agli edifici universitari per sostenere gli esami, previa prenotazione della postazione. Parimenti per le sessioni di laurea, anch'esse svolte a distanza. Il ricevimento degli studenti ha continuato ad essere effettuato a distanza, tramite videoconferenza.	Sono rimaste aperte le biblioteche, le sale studio e la mensa, a cui è stato possibile accedere previa prenotazione del posto e nel rispetto delle regole di distanziamento e protezione individuale.	Il personale è stato tenuto a svolgere la propria attività lavorativa in modalità agile, senza obbligo di presenza lavorativa in sede al 50%, e tenuto conto di quanto disposto in ordine ai servizi definiti essenziali e indifferibili, che sono stati garantiti anche in presenza.

**TAB. 1.10 - INIZIATIVE ADOTTATE DA UNIBG PER FAR FRONTE ALL'EMERGENZA SANITARIA COVID-19**

Periodo dal - al	Area Didattica	Area Servizi agli studenti	Personale tecnico-amministrativo e lavoro agile emergenziale
12/04/2021 - 28/04/2021	A seguito della collocazione della Lombardia in zona arancione, sono riprese le lezioni nella duplice modalità in presenza (modalità duale) o a distanza (modalità online).		
29/04/2021 - 31/07/2021	<p>A seguito della collocazione della Lombardia in zona gialla, nuova organizzazione delle attività didattiche e curriculari prioritariamente e progressivamente in presenza: svolte anche in presenza le lezioni del primo anno dei corsi di laurea triennale, per gli altri CdS e annualità lezioni frontali erogate in modalità duale e registrate, esami di profitto scritti, esami finali e di laurea e proclamazioni, attività di orientamento e tutorato, attività dei laboratori in presenza, nel rispetto delle linee guida già adottate dal Ministero dell'Università e della Ricerca.</p> <p>Particolare è stato l'impegno per favorire la frequenza in presenza delle matricole nella parte finale dell'anno accademico.</p> <p>Ricevimento studenti effettuabile in presenza o a distanza.</p>	Tutti gli edifici dell'ateneo sono rimasti aperti dal lunedì al venerdì dalle ore 7.30 alle ore 19.00.	<p>Fino alla definizione dei contratti collettivi del pubblico impiego, e comunque non oltre il 31 dicembre 2021, come disposto dal DL 56/2021, l'attività è proseguita in modalità agile per tutti i dipendenti con attività che possono essere svolte da remoto, nei seguenti termini:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- fino al 31 maggio il lavoro in modalità agile può essere svolto per un massimo di 12 giornate lavorative, riproporzionate in caso di rapporto di lavoro di tipo part time verticale;</li> <li>- dal 1 giugno al 31 agosto il lavoro in modalità agile può essere svolto per un massimo di 10 giornate lavorative al mese, riproporzionate in caso di rapporto di lavoro di tipo part time verticale;</li> <li>- dal 1 settembre al 31 dicembre il lavoro in modalità agile può essere svolto per un massimo di 8 giornate lavorative al mese, riproporzionate in caso di rapporto di lavoro di tipo part time verticale.</li> </ul>

Va riconosciuto, soprattutto nella prima fase della pandemia, il fondamentale contributo e il grande impegno assicurato dai tecnici che si sono occupati di rendere disponibile e funzionante, nell'arco di poche settimane, l'infrastruttura che ha consentito di realizzare la DAD: da un lato con la predisposizione degli strumenti tecnologici necessari, dall'altro preparando appositi tutorial per il personale docente e studente e garantendo la necessaria assistenza nel momento dell'utilizzo dei nuovi sistemi.

Nella primavera 2020 è stata condotta un'indagine presso gli studenti e i docenti sulle prime settimane di DAD. Si rimanda alla Relazione OPIS predisposta ad aprile 2021 per un approfondimento sui risultati (cfr. par. 1.4).

L'Ateneo ha inoltre assicurato da subito, per tutti i propri dipendenti, la possibilità di accedere in tempi rapidi alla campagna vaccinale con un percorso preferenziale.

Per quanto concerne i processi di assicurazione della qualità in periodo pandemico, il NdV segnala come attività innovativa e largamente apprezzata dai partecipanti la realizzazione, a cura del PQA, di una specifica attività di formazione rivolta ai docenti sulla didattica a distanza: in particolare, tra giugno e luglio 2020, è stato realizzato un ciclo di webinar (tre di carattere trasversale e due di carattere disciplinare) sul tema "Condivisione di buone pratiche di didattica assistita dalla rete" (cfr. par. 1.1.1). L'interesse è stato alto, come testimoniano anche i numeri degli iscritti e partecipanti: circa 100 per ognuno dei primi tre webinar trasversali e circa 60 per ciascuno di quelli disciplinari. Tra i partecipanti numerosi anche gli studenti di dottorato, gli assegnisti di ricerca, i collaboratori e gli esperti linguistici.

Il NdV, ai fini di una prima valutazione di massima delle iniziative intraprese per fronteggiare la pandemia, ha esaminato i seguenti dati:

- a) numero di esami superati e voto medio nel corso delle sessioni estive (periodi 1 giu - 30 set) anni 2019 e 2020 (Tab. 1.11): dal confronto emerge un lieve aumento del rapporto esami/iscritti e del voto medio sia per le lauree triennali che per le magistrali e una tenuta di entrambi per le lauree magistrali a ciclo unico. Le modalità di conduzione degli esami a distanza sembrano aver garantito la progressione delle carriere.
- b) numero assoluto e percentuale (rispetto alle frequenze teoriche) degli accessi alle sedi dell'Ateneo nell'a.a. 2020/21: il grafico 1 mostra accessi in presenza sempre piuttosto contenuti. Per l'a.a. 2020/21 non sono disponibili i dati sugli accessi alle lezioni svolte on-line con la piattaforma Microsoft Teams.

**TAB. 1.11 - ESAMI SUPERATI NELLE SESSIONI ESTIVE ANNI 2019-2020**

tipo corso	periodo	esami superati	somma voti	voto medio	AA	numero Iscritti	rapporto esami/iscritti
LT	1 giu 2019 - 30 set 2019	29.704	733.860	24,71	2018/2019	14.590	2,04
	1 giu 2020 - 30 set 2020	36.949	925.331	25,04	2019/2020	16.432	2,25
LM	1 giu 2019 - 30 set 2019	8.102	217.470	26,84	2018/2019	3.860	2,10
	1 giu 2020 - 30 set 2020	10.314	280.361	27,18	2019/2020	4.405	2,34
LMCU	1 giu 2019 - 30 set 2019	2.959	79.803	26,97	2018/2019	1.168	2,53
	1 giu 2020 - 30 set 2020	3.366	89.756	26,67	2019/2020	1.344	2,50

**Note**

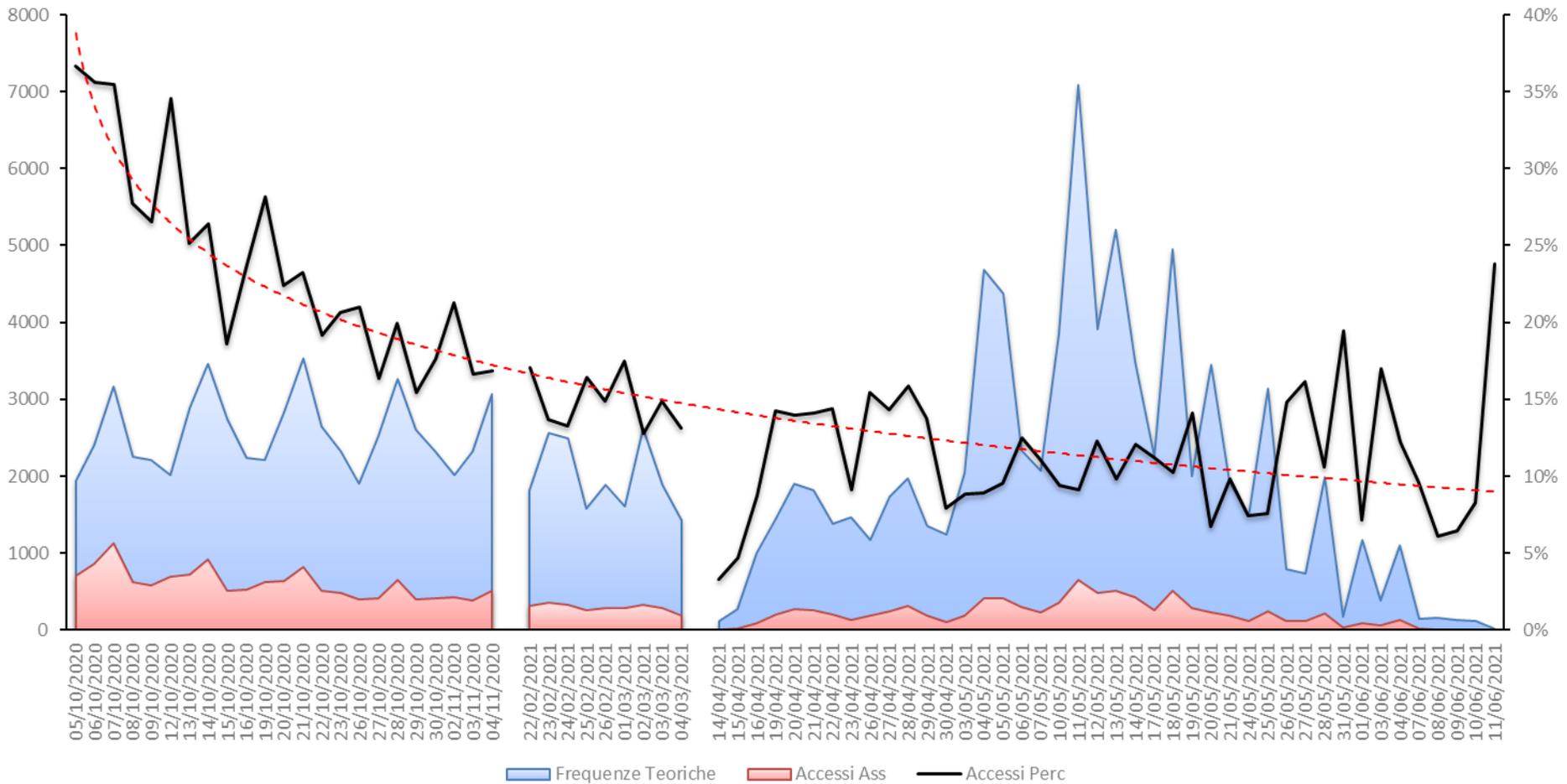
Vengono considerati studenti iscritti a corsi di laurea DM270 e attività didattiche offerte in corsi di laurea DM270. Sono escluse le attività didattiche riconosciute e quelle che non prevedono voto (idoneità).

Vengono contati gli esami superati nel periodo indicato.

Il voto medio è calcolato come media aritmetica.

Il numero di iscritti è riferito a tipo corso e anno accademico indicati ed è ricavato dai Rapporti statistici pubblicati in G-Drive (area intranet).

**GRAFICO 1 - ACCESSI IN SEDE ASSOLUTI E PERCENTUALI SULLE FREQUENZE TEORICHE  
A.A. 2020/21**



## **Sezione 2 - SISTEMA DI AQ PER LA RICERCA E LA TERZA MISSIONE**

### **2.1 Definizione delle linee strategiche**

Il nuovo Piano Strategico di Ateneo (2020-2022) colloca la Ricerca e la Terza Missione tra le attività fondanti della *mission* dell'Ateneo.

Dal punto di vista organizzativo, la cabina di regia che coordina le attività di Ricerca e Terza Missione è costituita, oltre che dal Rettore e dai Pro-Rettori per la Ricerca e il Trasferimento Tecnologico, dal Presidio della Qualità e dall'insieme dei Dipartimenti e dei Centri di Ateneo. Il Board di coordinamento è affiancato dal Servizio Ricerca e trasferimento tecnologico che cura tutti gli aspetti di divulgazione delle opportunità di finanziamento (bandi regionali, nazionali, europei ed internazionali), il supporto ai docenti nella fase di presentazione dei progetti, la consulenza e il monitoraggio dei progetti in itinere, il coordinamento dei Programmi di Ateneo per l'incentivazione e la promozione della qualità e dell'internazionalizzazione della ricerca, il coordinamento e la gestione della mobilità in ingresso dei ricercatori stranieri, il coordinamento e supporto alla Valutazione della Qualità della Ricerca e della Terza Missione.

Sulle linee di indirizzo generali tracciate dal Piano Strategico, i Dipartimenti e alcuni Centri di Ateneo si sono attivati per definire un proprio Piano Strategico di dettaglio, personalizzato sulle missioni specifiche delle singole strutture [vedi Piani Strategici dei singoli Dipartimenti].

Sulla base della documentazione prodotta dagli Organi di Governo e dai Dipartimenti – anche a seguito di audizioni avvenute con alcuni di questi nel corso del 2020 – il Nucleo di Valutazione (NdV) rileva una progressiva crescita dei risultati e delle attività finalizzate allo sviluppo della Ricerca e della Terza Missione. Per quest'ultima, si è assistito ad un temporaneo rallentamento delle attività di Public Engagement (PE), essenzialmente determinato dalle limitazioni dovute all'emergenza sanitaria.

Per quanto riguarda le aree di potenziale miglioramento e la valutazione in itinere dell'avanzamento del Piano Strategico (PSA), il NdV suggerirebbe l'introduzione di una "cabina di regia e attuazione del PSA" che ne coordinasse lo sviluppo, l'impiego delle risorse, l'adeguatezza dei servizi di supporto e la diffusione dei risultati (Amministrazione Centrale, Dipartimenti e Centri).

### **2.2 Valutazione dei risultati e interventi migliorativi**

La valutazione dei risultati della Ricerca e della Terza Missione, anche per il 2020, è stata condotta dal Nucleo di Valutazione analizzando il materiale documentale predisposto dal Servizio Ricerca, dal Prorettore alla Ricerca, dal Presidio per la Qualità, dai Dipartimenti e dai Centri.

Una breve sintesi dell'organico dei docenti e dei collaboratori, dei progetti di ricerca, delle attività di Terza Missione e di Public Engagement e dei prodotti della ricerca, da parte dei Dipartimenti e dei Centri di Ateneo è riportata nelle Tabelle 2.1, 2.2, 2.3, 2.4, 2.5.

Complessivamente i dati per il 2020 rivelano un Ateneo in crescita su tutti i versanti della Ricerca e della Terza Missione rispetto agli anni precedenti. Un rallentamento si registra invece su tutte le attività collegate alla mobilità, alla formazione continua e al Public Engagement, a causa dell'emergenza da Covid-19.

**TAB. 2.1 - RICERCATORI AFFERENTI ALLA STRUTTURA, ANNI 2017-2020 (continua)**

Dipartimenti	2020									2019								
	PO	PA	RU	TOTALE Personale strutturato nel corso dell'anno	TOTALE in servizio al 31.12.2020	Dottorandi		Assegnisti di ricerca		PO	PA	RU	TOTALE Personale strutturato nel corso dell'anno	TOTALE in servizio al 31.12.2019	Dottorandi		Assegnisti di ricerca	
						Totali	di cui attivati nel 2020	Totali	di cui attivati nel 2020						Totali	di cui attivati nel 2019	Totali	di cui attivati nel 2019
GIU	12	16	17	45	45	14	-	9	3	11	15	18	44	41	5	5	8	3
DISA	10	22	16	48	46	28	8	31	16	10	17	17	44	44	25	8	22	8
DIGIP	18	22	20	60	53	48	7	35	20	18	22	18	58	57	65	22	41	17
LFC	14	21	20	55	51	31	10	15	6	14	22	21	57	54	31	5	14	7
LLCS	17	28	15	60	57	11	5	20	6	18	22	20	60	58	14	4	19	11
DSAEMQ (fino al 30.9.2020)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	17	35	19	71	70	31	4	13	4
DipSA (dal 1.10.2020)	8	21	8	37	35	17	8	2	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
DSE (dal 1.10.2020)	11	17	13	41	39	20	-	9	6	-	-	-	-	-	-	-	-	-
SUS	9	21	20	50	49	35	-	17	6	9	17	21	47	42	62	4	14	6
				396	<b>375</b>								381	<b>366</b>				

Dipartimenti	2018								2017							
	PO	PA	RU	TOTALE Personale strutturato	Dottorandi		Assegnisti di ricerca		PO	PA	RU	TOTALE Personale strutturato	Dottorandi		Assegnisti di ricerca	
					Totali	di cui attivati nel 2018	Totali	di cui attivati nel 2018					Totali	di cui attivati nel 2017	Totali	di cui attivati nel 2017
GIU	10	14	14	38	16	9	7	5	8	16	13	37	7	7	10	3
DISA	11	16	17	44	30	5	19	14	12	14	18	44	35	9	13	7
DIGIP	17	21	18	56	36	18	34	25	17	18	18	53	24	19	24	9
LFC	15	20	19	54	33	9	9	5	13	17	18	48	31	8	10	5
LLCS	16	18	18	52	12	0	9	6	15	18	16	49	22	-	9	3
DSAEMQ (fino al 30.9.2020)	17	29	19	65	13	1	11	3	16	28	16	60	19	-	13	10
DipSA (dal 1.10.2020)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
DSE (dal 1.10.2020)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
SUS	8	20	17	45	97	18	10	8	7	20	13	40	114	28	12	1

354

331

Centri di Ateneo	2020		2019		2018		2017	
	Assegnisti di ricerca	Borsisti	Assegnisti di ricerca	Borsisti	Assegnisti di ricerca	Borsisti	Assegnisti di ricerca	Borsisti
C.A.V.	-	-	-	-	-	-	-	-
C.C.S.E.	3	-	4	-	4	-	3	-
C.E.S.C.	4	-	1	-	1	-	-	1
C.Q.I.A.	-	-	-	1	4	-	-	-
C.S.T.	7	2	3	2	1	1	-	2
C.Y.F.E.	3	1	2	-	3	-	2	-
G.I.T.T. (disattivato dal 1.9.2019)	-	-	11	-	9	-	4	-
ITSM I.C.C.S.A.I.	-	-	-	-	-	-	-	-

Fonte: Relazione sui risultati dell'attività di formazione, ricerca e Terza Missione Anni 2017-2020

**TAB. 2.2 - PROGETTI DI RICERCA PER TIPOLOGIA\*, ANNI 2017-2020**

Dipartimenti	2020												
	Ricerca di Ateneo		Ricerca nazionale/ finanziata da enti esterni		Ricerca internazionale		Ricerca conto terzi		Consulenza per conto terzi		Contributi alla ricerca		
	Progetti attivati nel 2020	Progetti in corso nel 2020	Progetti attivati nel 2020	Progetti in corso nel 2020	Progetti attivati nel 2020	Progetti in corso nel 2020	Progetti attivati nel 2020	Progetti in corso nel 2020	Progetti attivati nel 2020	Progetti in corso nel 2020	Progetti attivati nel 2020	Progetti in corso nel 2020	
GIU	26	34	-	1	1	-	-	1	1	1	1	-	-
DISA	19	32	1	8	1	5	11	8	5	4	-	-	
DIGIP	13	24	5	3	-	8	20	4	22	6	-	-	
LFC	30	82	2	7	-	1	-	-	-	-	-	-	
LLCS	55	98	1	1	1	2	1	-	-	-	-	-	
DSAEMQ (fino al 30.9.2020)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
DipSA (dal 1.10.2020)	34	89	2	1	-	-	-	-	3	1	1	2	
DSE (dal 1.10.2020)	36	87	1	2	-	-	-	-	-	-	-	-	
SUS	6	41	3	3	1	2	1	-	2	-	-	-	

Dipartimenti	2019											
	Ricerca di Ateneo		Ricerca nazionale/ finanziata da enti esterni		Ricerca internazionale		Ricerca conto terzi		Consulenza per conto terzi		Contributi alla ricerca	
	Progetti attivati nel 2019	Progetti in corso nel 2019	Progetti attivati nel 2019	Progetti in corso nel 2019	Progetti attivati nel 2019	Progetti in corso nel 2019	Progetti attivati nel 2019	Progetti in corso nel 2019	Progetti attivati nel 2019	Progetti in corso nel 2019	Progetti attivati nel 2019	Progetti in corso nel 2019
GIU	35	34	1	-			1	-	1	-		
DISA	18	26	8	7	2	3	6	13	7	2		
DIGIP	15	25	-	9	2	9	8	6	15	5		
LFC	23	51	2	4	1	1					-	9
LLCS	52	73			-	3						
DSAEMQ	63	121	-	2					2	2	1	7
SUS	9	39	1	3	-	4	2	-	1	-	1	-

Dipartimenti	2018											
	Ricerca di Ateneo		Ricerca nazionale/ finanziata da enti esterni		Ricerca internazionale		Ricerca conto terzi		Consulenza per conto terzi		Contributi alla ricerca	
	Progetti attivati nel 2018	Progetti in corso nel 2018	Progetti attivati nel 2018	Progetti in corso nel 2018	Progetti attivati nel 2018	Progetti in corso nel 2018	Progetti attivati nel 2018	Progetti in corso nel 2018	Progetti attivati nel 2018	Progetti in corso nel 2018	Progetti attivati nel 2018	Progetti in corso nel 2018
GIU	27	16					-	1				
DISA	19	12	5	8	-	6	16	17	4	4		
DIGIP	15	11	2	7	4	5	15	13	17	3		
LFC	30	47	2	4	-	1					-	9
LLCS	46	65	-	1	2	1					-	1
DSAEMQ	57	87	-	2	-	-	-	4	2	-	2	5
SUS	38	5	-	2	1	4	1	1	-	1		

Dipartimenti	2017											
	Ricerca di Ateneo		Ricerca nazionale		Ricerca internazionale		Ricerca conto terzi		Consulenza per conto terzi		Contributi alla ricerca	
	Progetti attivati nel 2017	Progetti in corso nel 2017	Progetti attivati nel 2017	Progetti in corso nel 2017	Progetti attivati nel 2017	Progetti in corso nel 2017	Progetti attivati nel 2017	Progetti in corso nel 2017	Progetti attivati nel 2017	Progetti in corso nel 2017	Progetti attivati nel 2017	Progetti in corso nel 2017
GIU	16	15					1	-				
DISA	19	35	11	3	-	6	20	4	7	4		
DIGIP	14	22	6	4	1	5	16	6	9	3	1	-
LFC	23	18	-	2	1	1						
LLCS	45	45	-	1	1	-					-	2
DSAEMQ	54	86	1	2			6	-			3	-
SUS	4	34	2	1	2	2	1	-	1	1		

\* Non sono riportati i progetti dei Centri di Ateneo in quanto alcuni non sono classificabili nelle tipologie individuate.

Fonte: Relazione sui risultati dell'attività di formazione, ricerca e Terza Missione Anni 2017-2020

**TAB. 2.3 - ATTIVITÀ DI TERZA MISSIONE E PUBLIC ENGAGEMENT ORGANIZZATE DAI DIPARTIMENTI E DAI CENTRI DI ATENE0, ANNI 2018-2020 (continua)**

Dipartimenti	2020**							2019						2018							
	Iniziative scientifiche				Public Engagement			Iniziative scientifiche				Public Engagement		Iniziative scientifiche				Public Engagement			
	Convegni/ Workshop	Conferenze/Cicli di conferenze	Seminari	Cicli di seminari	Progetti	Iniziative/ incontri/ eventi	Cicli di aggiornamento professionale	Convegni/ Workshop	Conferenze/Cicli di conferenze	Seminari	Cicli di seminari	Progetti	Iniziative/ incontri/ eventi	Cicli di aggiornamento professionale	Convegni/ Workshop	Conferenze/Cicli di conferenze	Seminari	Cicli di seminari	Progetti	Iniziative/ incontri/ eventi	Cicli di aggiornamento professionale
GIU	4	1	5	1		1	1	18	1	8	2	7		4	29	1	10	1	3		3
DISA	1							5		12	2		5				2			5	
DIGIP	1						2	3	1	4	4		3	4	2		11			1	4
LFC	3	6	1	5		2		18	9	17	15		6		10	11	18	14		4	
LLCS	3	6	3	1		1		13	16	10			4		9	34	19		1	4	3
DSAEMQ (fino al 30.9.2020)	-	-	-	-	-	-	-	9	2	17	1		10	3	10	1	18	2	1	2	3
DipSA (dal 1.10.2020)		1	1			3		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
DSE (dal 1.10.2020)	2		3	1				-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
SUS	3		16*	2	1			17	2	72*	4		4	1	13		7	3		5	1

\* Inclusi i "seminari del lunedì".

\*\* Le attività di PE/attività di formazione continua sono state condizionate dalle limitazioni sanitarie dovute all'emergenza Covid-19.

Centri di Ateneo	2020**							2019						2018							
	Iniziative scientifiche				Public Engagement			Iniziative scientifiche				Public Engagement		Iniziative scientifiche				Public Engagement			
	Convegni/ Workshop	Conferenze/ Cicli di conferenze	Seminari e cicli di seminari	Altro (allestimenti, ..)	Progetti	Iniziativa/ incontri/ eventi	Cicli di aggiornamento professionale	Convegni/ Workshop	Conferenze/ Cicli di conferenze	Seminari	Altro (allestimenti, ..)	Progetti	Iniziativa/ incontri/ eventi	Cicli di aggiornamento professionale	Convegni/ Workshop	Conferenze/ Cicli di conferenze	Seminari	Altro (allestimenti, ..)	Progetti	Iniziativa/ incontri/ eventi	Cicli di aggiornamento professionale
C.A.V.					2		1	1		1		1			1		1		1		
C.C.S.E.			2						4							4					
C.E.S.C.	1						2					2				1				4	
C.Q.I.A.			2			1			1			2	10			1				7	
C.S.T.			1			2	2						2					1	3		1
C.Y.F.E.			10		1			1	26			1	2			14		1			2
G.I.T.T. (disattivato dal 1.9.2019)	-						Non dichiarati						Non dichiarati								
ITSM I.C.C.S.A.I.			1				1							-							
S.d.M.						6	7		7				14	6		5					10

\*\*Le attività di PE/attività di formazione continua sono state condizionate dalle limitazioni sanitarie dovute all'emergenza Covid-19.

Fonte: Relazione sui risultati dell'attività di formazione, ricerca e Terza Missione Anni 2018-2020

**TAB. 2.4 - PRODOTTI DELLA RICERCA\*, ANNI 2017-2020**

Dipartimenti	2020						2019						2018						2017					
	Articoli su riviste scientifiche	Libri	Contributi in volume	Curatele	Interventi a convegno/ Atti di convegno	Brevetti	Articoli su riviste scientifiche	Libri	Contributi in volume	Curatele	Interventi a convegno/ Atti di convegno	Brevetti	Articoli su riviste scientifiche	Libri	Contributi in volume	Curatele	Interventi a convegno/ Atti di convegno	Brevetti	Articoli su riviste scientifiche	Libri	Contributi in volume	Curatele	Interventi a convegno/ Atti di convegno	Brevetti
GIU	112	7	68	5	3		80	6	84	11	7		39	8	37	4	1		46	6	28		3	
DISA	148	1	19	1	36		166		8	2	55		71	2	10	4	60	1	83		5	1	49	2
DIGIP	101		9	4	47	4	76		11	3	64	5	103	3	24	6	67	3	96		12	2	66	4
LFC	79	18	70	7	10		74	13	113	10	18		76	24	74	15	17		65	20	84	11	7	
LLCS	73	20	82	11	7		87	15	56	9	13		50	10	70	17	7		44	7	82	13	3	
DSAEMQ (fino al 30.9.2020)	-	-	-	-	-	-	81	9	21	5	6		84	7	39	8	13		70	9	14	3	12	
DipSA (dal 1.10.2020)	36	5	21	2			-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
DSE (dal 1.10.2020)	51	1	6	2	5		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
SUS	162	17	54	9	11		103	8	40	7	17		125	17	41	4	9		91	9	61	8	8	
<b>TOT.</b>	<b>762</b>	<b>69</b>	<b>329</b>	<b>41</b>	<b>119</b>	<b>4</b>	<b>667</b>	<b>51</b>	<b>333</b>	<b>47</b>	<b>180</b>	<b>5</b>	<b>548</b>	<b>71</b>	<b>295</b>	<b>58</b>	<b>174</b>	<b>4</b>	<b>495</b>	<b>51</b>	<b>286</b>	<b>38</b>	<b>148</b>	<b>6</b>

\* Non sono riportati separatamente i prodotti dei Centri di Ateneo in quanto già conteggiati tra i prodotti dei Dipartimenti.

Fonte: Relazione sui risultati dell'attività di formazione, ricerca e Terza Missione Anni 2017-2020

**TAB. 2.5 - MOBILITÀ INTERNAZIONALE, ANNI 2017-2020**

Dipartimenti	2020*		2019		2018		2017	
	In uscita	In entrata						
GIU	0	1	2	9	0	3	4	4
DISA	1	1	0	5	0	3	3	1
DIGIP	0	3	2	20	0	13	5	4
LFC	0	1	6	2	3	3	1	3
LLCS	0	3	1	16	1	15	2	7
DSAEMQ (fino al 30.9.2020)	-	-	5	25	3	11	8	15
DipSA (dal 1.10.2020)	1	0	-	-	-	-	-	-
DSE (dal 1.10.2020)	0	3	-	-	-	-	-	-
SUS	0	0	1	5	0	10	1	4
<b>TOTALE</b>	<b>2</b>	<b>12</b>	<b>17</b>	<b>82</b>	<b>7</b>	<b>58</b>	<b>24</b>	<b>38</b>

\* La mobilità in uscita/in entrata è stata condizionata dalle limitazioni sanitarie dovute all'emergenza Covid-19.

Fonte: Relazione sui risultati dell'attività di formazione, ricerca e Terza Missione Anni 2017-2020



### 2.2.1 Il punto sulla Ricerca

Con il 2020 sono diventate operative le nuove linee di indirizzo indicate nel Piano Strategico 2020-2022. Sul versante ricerca, le attività si sono prevalentemente concentrate sui seguenti obiettivi:

- Obiettivo 1\_R: Promuovere la ricerca di base
- Obiettivo 3\_R: Attrarre finanziamenti nazionali ed internazionali
- Obiettivo 4\_R: Potenziare le strutture e infrastrutture di ricerca
- Obiettivo 5\_R: Rafforzare il capitale umano

Per ciascun obiettivo si riporta una breve descrizione delle principali attività promosse dall'Ateneo durante il 2020:

#### Obiettivo 1\_R (Promuovere la ricerca di base)

Per il potenziamento delle attività e della qualità della Ricerca, l'Ateneo ha proseguito sulla linea di indirizzo di ripartire le risorse destinate ai Dipartimenti secondo i criteri premiali descritti dai tre indicatori: B1 (Prodotti della ricerca), B2 (Finanziamento di progetti di ricerca), B3 (Partecipazione a progetti internazionali). Per effettuare l'assegnazione dei fondi ai Dipartimenti, i dati sono stati estratti rispettivamente dall'archivio interno Iris/Aisberg e dal database progetti di Ateneo.

I Dipartimenti a loro volta hanno provveduto alla distribuzione delle risorse, ai propri docenti e ricercatori, secondo le "Linee guida di Ateneo per la distribuzione dei fondi di ricerca all'interno dei dipartimenti" (delibera S.A. del 18.12.2017).

#### Obiettivo 3\_R (Attrarre finanziamenti nazionali ed internazionali)

Per incentivare la partecipazione a progetti di ricerca nazionali e comunitari (programmi Horizon, ERC, Marie Curie) l'Ateneo ha provveduto al potenziamento dei seguenti servizi di supporto:

- distribuzione di una newsletter mensile per informare i docenti sulle nuove opportunità di finanziamento alla ricerca (con evidenziazione di nuovi eventi, date, opportunità formative e relative scadenze);
- potenziamento dell'area del sito di Ateneo dedicata alla Ricerca (con una più ampia divulgazione delle opportunità di finanziamento offerte dai bandi regionali, nazionali, comunitari ed internazionali);
- parziale riprogettazione dei processi organizzativi delle strutture di supporto alla ricerca.

Nel corso del 2020 sono stati presentati complessivamente 50 progetti su bandi finanziati da Enti nazionali e 36 progetti in risposta a bandi finanziati da Enti internazionali (in prevalenza bandi comunitari). In maniera analoga agli anni precedenti, si osservano alcune fluttuazioni sul numero di progetti presentati. Dette oscillazioni sono imputabili da una parte alla periodicità di emissione di alcuni bandi e, dall'altra, all'impegno, anch'esso ciclico, richiesto ai docenti vincitori di progetti di concentrarsi sullo sviluppo dei progetti acquisiti. Nel dettaglio, la variabilità del numero dei progetti di ricerca presentati su bandi competitivi nazionali è dovuta principalmente alla pubblicazione, ad anni alterni, dei bandi PRIN e FISR, mentre in ambito internazionale è dovuta soprattutto al fatto che i docenti con maggiore esperienza internazionale risultano in alcuni anni maggiormente impegnati nello sviluppo dei progetti approvati ed in corso di realizzazione.

Nel corso del 2020, per i progetti in fase di sviluppo, il Servizio Ricerca ha costantemente assicurato il coordinamento amministrativo e predisposto le relative rendicontazioni intermedie (ove richieste) e finali nel rispetto dei tempi e delle modalità stabiliti dagli enti finanziatori. Il numero di progetti di ricerca gestiti in ambito internazionale registra un leggero aumento (da 21 a 25) rispetto all'anno precedente, mentre subisce una leggera flessione il numero dei progetti gestiti in ambito nazionale (da 48 a 44).

#### Obiettivo 4\_R (Potenziare le strutture/servizi e infrastrutture di ricerca)

Per potenziare le strutture/infrastrutture per la ricerca il Senato Accademico del 21.10.2019 ha deliberato il "Finanziamento per strumentazione di Laboratori/Infrastrutture". L'Ateneo ha predisposto un bando interno che ha permesso di finanziare n.12 progetti (per un valore di poco superiore a 600 k€), su un totale di 18 richieste.



Nel corso dell'anno il Servizio Ricerca, in collaborazione con il Presidio della Qualità, si è reso disponibile per affiancare i Dipartimenti nella definizione degli obiettivi e degli indicatori della ricerca, in conformità ai rispettivi piani strategici. In contemporanea è stata avviata una significativa rivisitazione delle procedure di AQ a livello di Ateneo.

Sempre durante il 2020 sono stati proposti per il personale tecnico-amministrativo alcuni webinar (per via della pandemia COVID-19) sui temi della valorizzazione della ricerca ("Dare Valore alla Ricerca", VI edizione 2019-2020).

#### Obiettivo 5\_R (Rafforzare il capitale umano)

Nel 2020 in coerenza con la politica di sviluppo risorse, delineata nel Piano Strategico, sono stati reclutati 26 nuovi docenti/ricercatori (n. 2 da trasferimenti in entrata e n. 24 nuovi assunti); hanno inoltre preso servizio n. 7 RTD-A e n.12 RTD-B.

Inoltre, in continuità con le iniziative avviate nel 2019 è stata data piena attuazione al programma triennale StaRS (Supporting Talented Researchers (2019- 2021)), finalizzato al reclutamento di giovani ricercatori "di qualità", secondo le seguenti azioni:

- Azione 1. Assegni di ricerca triennali senior e annuali junior (impegno annuale previsto 960k€)
- Azione 2. Visiting Professor e Fellow (impegno economico annuale previsto 490k€).

Nell'ambito dell'azione 1, sono stati finanziati n. 28 progetti, destinati al reclutamento di giovani ricercatori (n. 23 progetti con assegni di ricerca triennali, assegnati a dottori di ricerca e n. 5 progetti con assegni di ricerca annuali assegnati a laureati con laurea magistrale).

Per incentivare la mobilità in uscita dei ricercatori e in ingresso di Visiting Professor da istituzioni estere, allo scopo di favorire la collaborazione internazionale nei settori scientifici di maggior interesse, nell'ambito dell'Azione 2 del progetto STaRS, sono stati approvati rispettivamente:

- n. 14 mobilità "Outgoing Visiting professor" (per professori e ricercatori in ruolo a tempo pieno con almeno tre anni di anzianità, per una durata non inferiore a 15 giorni continuativi e fino a 45 giorni continuativi con un contributo massimo di 6 k€ ciascuno);
- n. 11 mobilità per assegnisti di ricerca "Outgoing Visiting Fellow" (per consentire ad assegnisti di ricerca di svolgere attività presso istituzioni estere per una durata non inferiore a 30 giorni continuativi e fino a 90 giorni continuativi con un contributo massimo di 6 k€ ciascuno);
- n. 18 "Incoming Visiting Professor Short Term" (per docenti e ricercatori provenienti da Università/Organismi di ricerca/Istituzioni estere di rilevanza internazionale, per un soggiorno minimo di 15 giorni continuativi fino a 30 giorni continuativi con un contributo massimo di 5 k€ ciascuno);
- n. 10 "Incoming Visiting Professor Long Term" (per ricercatori provenienti da Università/Organismi di ricerca/Istituzioni estere di rilevanza internazionale, per un soggiorno di almeno 3 mesi continuativi con un contributo complessivo di 15 k€, incrementabile fino a 20 k€ per visiting di 4 mesi e oltre).

Per quanto riguarda i restanti obiettivi 2\_R (Promuovere la Ricerca coordinata e multidisciplinare) e 4\_R (Valorizzare il posizionamento nei ranking internazionali), principalmente per le limitazioni dovute all'emergenza sanitaria, nel 2020 non sono state promosse attività specifiche da parte dell'Ateneo.

#### 2.2.2 Il punto sulla Terza Missione

Anche per le attività di Terza Missione, l'Ateneo si è concentrato sugli obiettivi indicati nel Piano Strategico 2020-2022. Tuttavia, a causa dell'emergenza sanitaria, molte attività sono state ridimensionate o rinviate all'anno successivo.

Di seguito si riporta una breve sintesi delle attività sviluppate.

#### Obiettivo 1\_TM (Valorizzare il ruolo strategico e istituzionale della terza missione di Ateneo)



Dal punto di vista organizzativo le attenzioni si sono concentrate sul potenziamento delle attività del gruppo PE di Ateneo (costituito nel 2016) e dell'organico del servizio SRTM (Servizio Ricerca e Terza Missione) e, in particolare, del servizio KTO (Knowledge Transfer Office), attraverso il reclutamento di nuove persone sia a tempo indeterminato che con contratti di collaborazione.

Obiettivo 2\_TM (Favorire il ruolo dei Dipartimenti e dei Centri di Ateneo nella promozione di attività di Terza Missione)

Pur nel pieno dell'emergenza sanitaria, i Dipartimenti e i Centri si sono adoperati per dare supporto ad alcune attività di PE, con proprie risorse. Come anticipato, la Tab. 2.3 ne riporta un breve spaccato di sintesi.

Obiettivo 3\_TM (Promuovere il trasferimento tecnologico dei risultati della ricerca e attività di imprenditorialità giovanile)

Le azioni predisposte dall'Ateneo per il potenziamento delle attività di trasferimento tecnologico e per l'adeguata valorizzazione dei ritrovati della ricerca sono state le seguenti:

- i) Protezione e valorizzazione dei risultati della ricerca tramite il deposito di brevetti, supporto per la costituzione di spin-off e start-up accreditate:
  - consulenza da parte del KTO ai colleghi dei Dipartimenti e Centri di Ricerca sulle problematiche connesse con la gestione della proprietà intellettuale sui progetti da bandi competitivi, nazionali ed internazionali, sui contratti c/terzi e sugli accordi/convenzioni;
  - deposito di n. 3 nuove domande di brevetto;
  - cessione a società private ed estensione ad altri Paesi di alcuni brevetti in carico all'Ateneo;
  - modifica e adeguamento (CdA del 29.7.2020) dei seguenti Regolamenti: (i) Brevetti di Ateneo; (ii) Creazione di spin off; (iii) Linee guida strategiche e policy operativa in tema di promozione della nuova imprenditorialità e Spin off nell'Università degli Studi di Bergamo;
  - avvio di un nuovo spin-off non partecipato ("Trix srl");
  - proseguimento dell'attività di scouting, attraverso il supporto del Knowledge Transfer Manager e la società di consulenza Warrant Innovation Lab S.ca.r.l., per l'individuazione di laboratori e/o progetti con elevato potenziale di sviluppo per il territorio.
  
- ii) Iniziative di formazione e scouting di idee imprenditoriali:
  - nel 2020, l'iniziativa ormai consolidata "Start Cup Bergamo" per la formazione imprenditoriale e l'accompagnamento di idee d'impresa, a causa della situazione emergenziale, non è stata tenuta;
  - nel corso dell'anno è proseguita la collaborazione tra SRTM e Centro CYFE sul progetto "HCLab Health Contamination Lab Bergamo" (approvato dal MUR nell'ambito del bando Contamination Lab).
  
- iii) Creazione di Joint-Lab con altre Università e Centri di Ricerca italiani e stranieri:
  - proseguimento della collaborazione scientifica sui temi dell'automazione industriale e della digitalizzazione dei sistemi produttivi nell'ambito del Laboratorio Congiunto con SMI (delibera del Senato Accademico del 24.9.2018);
  - proseguimento delle attività nell'ambito del protocollo d'intesa tra l'Università e la Fondazione Istituto Italiano di Tecnologia - IIT, Kilometro Rosso S.p.a., Confindustria Bergamo e Consorzio Intellimech (data di avvio 4.7.2019);



- finanziamento da parte della Regione Lombardia di n. 6 borse di dottorato in risposta all'avviso pubblico per la manifestazione di interesse per azioni di valorizzazione del capitale umano sul territorio lombardo (accordo tra Regione Lombardia ed ENEA, sottoscritto ad aprile 2018, per l'attivazione, sviluppo e rafforzamento di laboratori di ricerca di Enea in Lombardia e per la valorizzazione del capitale umano da collocare presso tali laboratori).

iv) Attività del laboratorio congiunto China Italy Joint Lab on Advanced Manufacturing (CI-LAM):

nel corso del 2020 sono proseguite, in modalità remota, le attività del laboratorio congiunto China Italy Joint Lab on Advanced Manufacturing (CI-LAM); la Summer School è stata confermata sempre in modalità remota, così da salvaguardare l'opportunità di formazione per gli studenti italiani e cinesi.

v) Creazione di azioni di filiera con centri di ricerca, parchi scientifici e tecnologici:

nel corso del 2020 sono state consolidate le seguenti iniziative:

- potenziamento del raccordo con l'incubatore industriale e di servizi di Bergamo Sviluppo, ubicato presso il Point di Dalmine;
- proseguimento delle attività di trasferimento tecnologico in collaborazione con la società Kilometro Rosso.

Obiettivo 4\_TM (Proiettare la terza missione di Ateneo su una scala nazionale e internazionale)

Le azioni intraprese dall'Ateneo sono state indirizzate prevalentemente verso il rafforzamento del partenariato con le seguenti piattaforme nazionali:

- Cluster regionale e cluster nazionali negli ambiti dell'energia, della fabbrica intelligente, delle scienze della vita, delle tecnologie per smart cities & communities;
- Associazione "DIGITAL INNOVATION HUB BERGAMO - DIH Bergamo";
- Competence Center "MADE Scarl" (anno di costituzione 2019): società consortile a responsabilità limitata (Scarl), senza scopo di lucro, che ha l'obiettivo di indirizzare le imprese verso soluzioni innovative di modernizzazione dei processi industriali;
- Laboratorio Lombardia - Academy regionale dell'innovazione di Regione Lombardia.

Analoga attività è stata condotta con le seguenti piattaforme europee:

- EFFRA - The European Factories of the Future Research Association;
- AUTEX - Association of Universities for Textiles.

Obiettivo 5\_TM (Consolidare il ruolo dell'Ateneo come motore di innovazione culturale, sociale, economica e tecnologica del territorio e rafforzare le relazioni con altri enti e istituzioni culturali del territorio)

Per il perseguimento dell'obiettivo si sono consolidate e realizzate le seguenti azioni specifiche:

- mantenimento e rafforzamento delle adesioni alle reti universitarie dedicate alla terza missione: APENET, NETVAL e ASTP-Proton;
- l'Ateneo ha finanziato, con un solo bando (dei due previsti), n. 9 eventi di public engagement dei dipartimenti/centri di Ateneo, a fronte di n. 10 proposte presentate, da realizzare entro il primo semestre del 2020. Per tutti gli altri eventi finanziati è stata prevista la proroga fino al 31 dicembre 2021.

### *2.2.3 Riesame dei Dipartimenti sulle attività di Ricerca e Terza Missione*

Nel richiamare l'importanza dell'autovalutazione sulla ricerca e sulla terza missione, il Presidio della Qualità (PQA) in accordo con i Dipartimenti, nel 2019, ha dato il via alle procedure di riesame. Per



l'occasione, il PQA ha predisposto un modello di documento che accompagnasse i Dipartimenti nel processo di redazione del Rapporto di Riesame della Ricerca e della TM, fornendo a corredo anche una serie di indicazioni metodologiche.

Un nuovo esercizio di riesame dei Dipartimenti è stato avviato all'inizio del 2020 in occasione dell'inizio delle attività di pianificazione strategica da parte dei Dipartimenti conseguenti all'approvazione del Piano strategico di Ateneo 2020-2022.

Nel dettaglio, il PQA ha ritenuto fondamentale che la pianificazione strategica dei Dipartimenti si sviluppasse partendo da un'attenta analisi dei punti di forza e delle aree da migliorare, ma anche dei rischi e opportunità offerte dal Piano Strategico per migliorare il rispettivo posizionamento accademico e il rapporto con le strutture territoriali.

In questo modo i Dipartimenti sono stati messi nelle condizioni di esercitare un'attenta autovalutazione dei risultati della ricerca e della terza missione, delle modalità di gestione delle risorse del Dipartimento e del grado di realizzazione degli obiettivi riferiti al Piano Strategico.

I Rapporti di riesame 2020, redatti ed approvati dai Dipartimenti entro il 22.9.2021, verranno analizzati dal PQA che interagirà con ciascuna struttura per analizzare eventuali criticità e raccogliere suggerimenti per il miglioramento del processo di riesame.

#### *2.2.4 Considerazioni conclusive e punti di attenzione*

Complessivamente, come già puntualizzato nelle relazioni 2018/2019, il NdV rimarca la necessità di una maggiore differenziazione dei ruoli giocati dai Dipartimenti e dai Centri di Ateneo per le attività di Ricerca e Terza Missione, per evitare potenziali sovrapposizioni nei ruoli o forme di concorrenza "non costruttiva", ai fini del raggiungimento degli obiettivi strategici dell'Ateneo.

Avendo molto chiare le difficoltà generate dall'emergenza pandemica da Covid-19, il NdV pone all'attenzione degli Organi di Governo i seguenti punti, in parte già evidenziati nella relazione dello scorso anno:

- Nella futura Relazione sui risultati dell'attività di Ricerca e Terza Missione 2021, si suggerisce di creare un collegamento stretto tra gli indicatori individuati, rispettivamente nei Piani Strategici per la Ricerca e per la Terza Missione di Ateneo e di Dipartimento, e i risultati conseguiti. Nella attuale versione questo collegamento è poco osservabile.
- Si suggerisce agli Organi di Governo di predisporre una procedura che renda valutabili gli stati di avanzamento del Piano Strategico (Action Plan) sia a Livello di Ateneo, sia a livello di Dipartimento.
- Con riferimento alle attività di Ricerca e Terza Missione, si suggerisce di rendere più esplicito il ruolo organizzativo/operativo che devono assumere i Dipartimenti e i Centri, evidenziando i contributi che gli organi di governo si attendono dalle due tipologie di strutture.
- Si segnala che, al momento, continuano a non essere disponibili i Piani Strategici relativi ai Centri di Ateneo.
- Nelle prossime relazioni di Programmazione, si suggerisce di mettere in chiaro i criteri e gli indicatori relativi con cui i Dipartimenti e i Centri penserebbero di valutare i risultati delle attività di Public Engagement.
- Per la valutazione operativa della qualità della collocazione editoriale dei prodotti di ricerca, il NdV suggerisce di associare, nel repository AISBERG, ad ogni prodotto il quartile di appartenenza (rilevato da uno dei database di riferimento: Scopus o Web of Science) per le riviste dei SSD di tipo bibliometrico e/o l'appartenenza alle riviste di classe (A) per gli SSD non bibliometrici.
- Il NdV ribadisce l'opportunità di inserire tra le informazioni che descrivono i progetti di ricerca anche la tipologia di SSD coinvolti. Questa informazione consentirebbe di avere una idea del grado di compenetrazione delle discipline all'interno di ciascun Dipartimento o Centro (indicatore di ibridazione/multidisciplinarietà).



### **2.3 Definizione e pubblicizzazione dei criteri di distribuzione delle risorse**

Nel corso degli anni, l'Ateneo ha proceduto ad un progressivo affinamento dei criteri di distribuzione delle risorse ai Dipartimenti, nella direzione di una maggiore premialità dei risultati raggiunti. Nel nuovo Piano Strategico questo indirizzo è stato ulteriormente enfatizzato, coinvolgendo sempre più gli stessi Dipartimenti come coprotagonisti attivi nel processo decisionale.

Il NdV continua a segnalare l'opportunità di predisporre una procedura per la valutazione a posteriori, con una cadenza predefinita, dell'efficacia dei criteri adottati e dei loro effetti sulla crescita delle strutture Dipartimentali, con l'obiettivo di correggere/perfezionare eventuali effetti distorsivi.

### **2.4 Dotazione di personale, strutture e servizi di supporto alla ricerca**

Complessivamente l'organico dell'Ateneo (inclusi i comandi) è salito a 632 unità (rispetto alle 618 unità del 2019) con un incremento di circa il 2% rispetto al 2019. Il personale docente e ricercatore in servizio al 31.12.2020 risulta pari a 375 unità, leggermente superiore rispetto al dato al 31.12.2019 (366 unità).

Parallelamente alle iniziative di reclutamento ordinario è proseguita l'attività del programma StaRS (2019-2021), per il reclutamento di giovani di talento e al potenziamento delle collaborazioni internazionali (Mobilità incoming/outgoing).

Per concludere, il NdV conferma la progressiva crescita della produttività scientifica dell'Ateneo nel corso del 2020, come testimonia l'aumento complessivo del numero di prodotti scientifici, passati da 1275 (anno 2019) a 1311 (anno 2020).



### **Sezione 3 - LA STRUTTURAZIONE DELLE AUDIZIONI**

Nel corso del 2020, pur nei limiti posti dall'emergenza sanitaria, il NdV ha cercato di proseguire le audizioni sia dei responsabili dei servizi sia degli attori del sistema di AQ: sono state incontrate la nuova Direttrice Generale (in servizio dal 1° marzo 2020) il 22 giugno 2020 e la nuova Dirigente Responsabile dell'Area Didattica e Servizi agli Studenti (in servizio dal 1° gennaio 2020) il 14 luglio 2020. Il 7 maggio 2020 si è svolto un incontro con il Presidio della Qualità, finalizzato ad un confronto sulle azioni da attuare e le responsabilità da attribuire per la presa in carico delle osservazioni formulate dall'ANVUR nella Relazione finale della visita di accreditamento periodico. L'incontro è stato anche l'occasione per la presentazione della relazione annuale sulle attività svolte dal Presidio della Qualità nel 2019.

L'11 dicembre 2020 il NdV ha incontrato la Presidente e le/i componenti del CUG, unitamente alla Consigliera di fiducia, al fine di favorire il confronto sulle attività svolte e programmate, valutando specifiche sinergie nel rispetto dei rispettivi ruoli. Durante l'incontro sono stati presentati gli esiti dell'indagine sul Benessere organizzativo condotta dal CUG alla fine del 2019 con due distinti questionari, rivolti rispettivamente a personale tecnico-amministrativo e personale docente. Un'area rilevata come critica da entrambe le categorie è quella della comunicazione e condivisione delle decisioni strategiche, in particolare i modi e i tempi della condivisione emergono come fonti di malessere. A valle dell'incontro il NdV ha ribadito l'interesse a supervisionare i processi e monitorare che le criticità emerse vengano prese in carico, per poter essere risolte. La possibilità per il Nucleo di monitorare come le criticità di volta in volta emergenti siano prese in carico dall'Ateneo è stata garantita dalla partecipazione della Coordinatrice alle riunioni trimestrali della Conferenza dei Servizi, luogo di confronto inizialmente pensato per monitorare la presa in carico delle raccomandazioni formulate dalla CEV a valle della visita di accreditamento periodico e successivamente esteso all'analisi delle problematiche emergenti.

Per quanto riguarda i Dipartimenti e i Corsi di studio, nel 2020 sono state realizzate le seguenti audizioni:

- Dipartimento di Lingue, letterature e culture straniere, corso di laurea triennale L-11 "Lingue e letterature straniere moderne" e corso di laurea magistrale LM-49 "Planning and Management of Tourism Systems": 12 febbraio 2020, in presenza;
- Dipartimento di Scienze umane e sociali e corso di laurea triennale L-19 "Scienze dell'educazione": 26 novembre 2020, in modalità telematica.

L'esigenza di realizzare le audizioni in modalità telematica ha comportato la necessità di alleggerirne la struttura e limitarne la durata: per quanto riguarda i corsi di studio è stato deciso di valutarne uno solo, anziché due come previsto inizialmente, incontrando il Presidente, i componenti del Gruppo di AQ componente docente e una rappresentanza del Comitato di indirizzo. A livello dipartimentale è stato mantenuto l'incontro con il Direttore, i delegati per la didattica, la ricerca e la terza missione, la componente docenti e la componente studenti della CPDS, il personale tecnico amministrativo del presidio di supporto e della gestione aule e appelli. L'audizione viene condotta sulla base della documentazione già disponibile (Schede SUA-CdS, SMA, ultimi rapporti di riesame, Relazione della CPDS, Piani strategici dei Dipartimenti 2020-2022 e rapporti di riesame della ricerca), chiedendo in aggiunta al Dipartimento una breve autovalutazione sulla base dei requisiti di Qualità R3 e R4.B di cui alle Linee Guida AVA 2.1.

Agli interlocutori viene restituito un rapporto di valutazione con gli esiti dell'audizione e le eventuali raccomandazioni per ciascun requisito di qualità. Per quanto riguarda i CdS, una sintesi dei punti di forza e di debolezza riscontrati viene proposta nell'Allegato 2 Scheda 1 - Valutazione (o verifica) periodica dei CdS.

Le audizioni di Dipartimenti e CdS sono proseguite regolarmente nel primo semestre del 2021, sempre in modalità telematica. I risultati di tali audizioni verranno rendicontati nella relazione del prossimo anno.



## Sezione 4 - IL CICLO DELLA PERFORMANCE

### Premessa

Le [Linee Guida ANVUR 2021 per la Relazione Annuale dei Nuclei di Valutazione](#), prevedono che i Nuclei, nella loro funzione di Organismi Indipendenti di Valutazione (OIV), come lo scorso anno, possano redigere la Relazione sul funzionamento complessivo del sistema della valutazione, della trasparenza e integrità dei controlli interni<sup>3</sup> o in formato libero, attenendosi alle indicazioni delle corrispondenti [Linee Guida ANVUR 2018](#)<sup>4</sup>, o compilando una scheda di analisi preimpostata su 15 punti di attenzione.

Il Nucleo ritiene preferibile utilizzare la forma redazionale libera che permette di riportare anche considerazioni/raccomandazioni/evidenze in termini più ampi e con maggiore possibilità di dettaglio; in ogni caso, a margine dei singoli argomenti trattati nella presente Relazione saranno indicati, tra parentesi, i corrispondenti punti di attenzione, come da allegato alle [Linee Guida ANVUR 2021](#).

Nel redigere la presente Relazione il Nucleo si è basato sull'analisi della seguente documentazione:

- [Linee Guida ANVUR per la gestione integrata dei cicli della performance e del bilancio delle Università statali italiane 2019](#)
- [Sistema di misurazione e valutazione della performance 2021](#)
- [Piano Integrato 2020-2022](#)
- [Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione e della trasparenza 2020-2022](#)
- [Relazione sulla performance 2020](#)
- [Aggiornamento del Piano Integrato 2020-2022](#)
- [Relazione annuale del Responsabile della Prevenzione della Corruzione 2020](#)
- [Piano Integrato 2021-2023](#)
- [Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione e della trasparenza 2021-2023](#)
- [Relazione introduttiva al bilancio di previsione 2021](#)
- [Relazione introduttiva al bilancio di esercizio 2020](#)
- [Feedback ANVUR al piano Integrato 2017-2019](#)
- [Relazione annuale del Nucleo di Valutazione anno 2020: Sezione Performance](#)
- [Validazione del Nucleo di Valutazione della Relazione sulla Performance 2020](#)
- [Parere del Nucleo di Valutazione sul Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance 2021](#)

Inoltre il Nucleo ha avuto modo di approfondire tali tematiche in contraddittorio con la Direttrice Generale, dott.ssa Michela Pilot<sup>5</sup>.

<sup>3</sup> Cfr. [D. Lgs. 150/2009, art. 14, c. 4, l. a\)](#).

<sup>4</sup> Cfr. Paragrafo 3.2.1.

<sup>5</sup> Cfr. [Verbale della riunione del Nucleo di Valutazione del 18 dicembre 2020, n. 10/2020](#), punto 1, [Verbale della riunione del Nucleo di Valutazione del 4 febbraio 2021, n. 1/2021](#), punto 6, [Verbale della riunione del Nucleo di Valutazione del 14 maggio 2021, n. 4/2021](#), punti 3 e 4, [Verbale della riunione del Nucleo di Valutazione del 29 giugno 2021, n. 5/2021](#), punto 2, e [Verbale della riunione del Nucleo di Valutazione del 15 settembre 2021, n. 7/2021](#), punto 5.



## 4.1 Il funzionamento complessivo e lo sviluppo del sistema di gestione della performance

### 4.1.1 Il Sistema di misurazione e valutazione della performance

Il 22 dicembre 2020 il Consiglio d'Amministrazione dell'Università ha adottato l'aggiornamento 2021 del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP), su cui il Nucleo, il 18 dicembre 2020 aveva espresso previo parere vincolante nelle sue funzioni di OIV<sup>6</sup>.

Il SMVP si presenta come un documento snello e dai contenuti chiari, articolato in una prima sezione dedicata ai documenti, agli attori e ai tempi del ciclo integrato della performance e in una seconda sezione che illustra in dettaglio le modalità di definizione, misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale.

I suoi principali punti di forza sono:

- a. chiarezza nella definizione degli ambiti e dell'oggetto della performance organizzativa e individuale,
- b. puntuale e schematica individuazione di fasi, attori e documentazione del ciclo della performance,
- c. comparazione tabellare dell'impatto delle componenti della valutazione della performance sui diversi soggetti valutati.

Nell'ultima revisione del Sistema sono stati introdotti alcuni miglioramenti:

- la revisione della procedura di valutazione del Direttore Generale, per rendere più agevole la gestione documentale, con la previsione dei seguenti passaggi:

- i. il Nucleo di Valutazione propone al Rettore la valutazione del Direttore generale sulla base del grado di raggiungimento degli eventuali obiettivi individuali e di quelli assegnati all'Ateneo nel suo complesso;
- ii. il Rettore acquisisce la proposta di valutazione avanzata dal Nucleo di Valutazione in merito al grado di conseguimento dei risultati, valuta capacità e comportamenti organizzativi e propone al Consiglio di Amministrazione la valutazione complessiva del Direttore Generale;
- iii. la proposta di valutazione viene sottoposta ad approvazione del Consiglio di Amministrazione ed è la base per la determinazione dell'indennità di risultato da erogare al Direttore Generale;

- l'eliminazione degli indicatori temporali, che misurano il mero rispetto delle tempistiche assegnate senza determinare una maggior efficienza;

- la sostituzione, tra le capacità e comportamenti organizzativi, della "capacità di valutazione e di differenziazione delle valutazioni dei propri collaboratori", precedentemente declinata su tre livelli definiti dal risultato della deviazione standard, con la "capacità di valorizzazione e sviluppo dei collaboratori", declinata come le altre capacità e comportamenti su 6 livelli, comprensiva della capacità di valutazione dei propri collaboratori (da parte del Direttore Generale e del personale avente responsabilità di struttura) tramite una significativa differenziazione dei giudizi assegnati.

Si evidenzia, inoltre, che il Piano integrato 2021-2023 – documento programmatico che deve essere adottato dal Consiglio d'Amministrazione e pubblicato on line entro il 31 gennaio di ogni anno – è stato approvato dal Consiglio d'Amministrazione del 26 gennaio 2021 (**LG ANVUR 2021 – All. 3: Punto di attenzione n. 1**).

Altro aspetto positivo: recependo le raccomandazioni del Nucleo<sup>7</sup>, gli obiettivi individuali del Direttore Generale sono stati stabiliti dal Consiglio d'Amministrazione contestualmente all'adozione del Piano Integrato, che contiene gli obiettivi di performance organizzativa parimenti riconducibili al medesimo Direttore Generale, evitando duplicazioni e confusione in sede di attuazione e valutazione dei risultati.

<sup>6</sup> Cfr. [D. Lgs. 150/2009, art. 7](#), c.1.

<sup>7</sup> Cfr. ad es. [Verbale della riunione del Nucleo di Valutazione del 18 marzo 2019, n. 3/2019](#), punto 3.



A livello di declinazione e valutazione della filiera obiettivi-indicatori-target, tuttavia, permangono alcune criticità, peraltro già rilevate negli esercizi scorsi dal Nucleo<sup>8</sup> e da ANVUR<sup>9</sup>:

- obiettivi operativi non tendenti al miglioramento ma che rispecchiano attività ordinarie: quindi numero eccessivo di obiettivi e difficoltà di focalizzazione su quelli realmente prioritari,
- formulazione di indicatori e target non corrispondenti alle caratteristiche degli obiettivi operativi,
- mancata indicazione di target effettivi, con conseguente non misurabilità degli obiettivi operativi,
- indicatori che talora costituiscono o una specificazione dell'obiettivo o il target effettivo, rendendo così non chiara la distinzione tra i tre elementi della filiera,
- assenza di una *baseline* per gli obiettivi con indicatori quantitativi o relativi a progetti già avviati negli anni precedenti (**LG ANVUR 2021 – All. 3: Punto di attenzione n. 6**),
- assenza di richiami alle evidenze documentali di misurazione degli obiettivi,
- scarsa evidenza di reale facoltà di controllo del Direttore Generale e dei Responsabili di struttura su tutte le fasi del processo di realizzazione degli obiettivi loro assegnati, in presenza di fattori esogeni che possono incidere sugli esiti senza una concreta possibilità di intervento da parte degli incaricati.

Si evidenziano inoltre alcune aree di miglioramento, peraltro già rilevate in più occasioni dal Nucleo.

In particolare non risulta formalizzato un sistema di controllo di gestione, per quanto nei fatti report di controllo a supporto delle decisioni siano prodotti dall'ufficio statistico e da altri uffici alle dirette dipendenze del Direttore Generale e non è rinvenibile, nell'organico, personale con competenze di *Controller*, né è disponibile un sistema informatizzato di *datawarehouse* a supporto dei processi decisionali e del ciclo delle performance.

Parimenti – anche in seguito alle ultime riorganizzazioni e acquisizioni di nuovo personale – non risulta costituita, a supporto del Nucleo nelle sue funzioni di OIV, la prevista Struttura tecnica permanente per la misurazione della performance, dotata delle risorse necessarie e di un responsabile in possesso di specifica professionalità nella misurazione della performance nelle amministrazioni pubbliche<sup>10</sup>.

Si rileva che la Direttrice Generale ha espresso in più occasioni la risoluta volontà di allocare unità di personale sia sull'area performance, che sull'area della prevenzione della corruzione e della trasparenza, che sull'area del controllo di gestione, proprio per implementare una squadra che possa meglio supportare la *Governance* nei processi decisionali, oltre a valutare l'implementazione di una piattaforma informatica per la tenuta del controllo di gestione, sviluppata espressamente per il contesto universitario<sup>11</sup>.

Il Nucleo auspica che tali impegni dell'Amministrazione d'Ateneo possano concretizzarsi in tempi rapidi (**LG ANVUR 2021 – All. 3: Punto di attenzione n. 8**).

Infine si evidenzia come l'Università non si è ancora dotata di un Piano Organizzativo del Lavoro Agile ai sensi della vigente normativa, limitandosi ad adottare una procedura di lavoro agile emergenziale – ancora svincolata da una logica organizzativa secondo obiettivi-risultati – per garantire l'operatività essenziale dei servizi e delle strutture durante la fase pandemica.

Tale gestione emergenziale, però, ha contribuito al processo di digitalizzazione e all'attivazione di un'analisi di processi e attività che saranno essenziali nell'introduzione del POLA (**LG ANVUR 2021 – All. 3: Punto di attenzione n. 14**).

<sup>8</sup> Cfr. [Relazione sul funzionamento complessivo del sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni per l'anno 2018, Verbale della riunione del Nucleo di Valutazione del 18 marzo 2019, n. 3/2019](#), punto 3, [Relazione sul funzionamento complessivo del sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni per l'anno 2019, Verbale della riunione del Nucleo di Valutazione del 7 maggio 2020, n. 3/2020](#), punti 3 e 4, e [Relazione sul funzionamento complessivo del sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni per l'anno 2020](#).

<sup>9</sup> Cfr. [Feedback ANVUR al piano Integrato 2017-2019](#), punto 7.

<sup>10</sup> Cfr. [D. Lgs. 150/2009, art. 14](#), cc. 9-10.

<sup>11</sup> Cfr. ad es. [Verbale della riunione del Nucleo di Valutazione del 22 giugno 2020, n. 4/2020](#), punto 4, paragrafo b).



#### 4.1.2 Processo di definizione del Piano

Il processo di definizione del Piano coinvolge tutte le strutture, accademiche e amministrative, dell'Ateneo attraverso un confronto con i Dirigenti e i Responsabili dei Servizi tecnico-amministrativi, cui fa seguito la discussione negli Organi collegiali.

Il coinvolgimento dei diversi soggetti che hanno un ruolo di responsabilità all'interno dell'Ateneo, a livello sia politico e di indirizzo che gestionale, come descritto nella premessa del documento, risulta crescente negli anni<sup>12</sup>.

Il Piano integrato è collegato ai seguenti documenti di programmazione strategica:

- [Piano Strategico di Ateneo](#), a valenza triennale,
- [Piani strategici dei dipartimenti](#), a valenza triennale,
- Programmazione triennale di cui alle Linee guida ministeriali approvate con D.M. n. 635/2016,
- Programmi ed obiettivi triennali dell'Ateneo, contenuti nel [Bilancio di previsione pluriennale](#),
- [Programma triennale delle opere pubbliche](#).

Il Piano strategico 2020-2022 costituisce l'esito di un percorso di revisione ed aggiornamento della programmazione delle linee di sviluppo dell'Ateneo nel medio periodo; un processo che ha coinvolto tutte le componenti interne all'Ateneo: i Consigli di Dipartimento, i Centri di ricerca e la struttura tecnico-amministrativa. Non è oggetto di scorrimento annuale (**LG ANVUR 2021 – All. 3: Punto di attenzione n. 2**).

Il Piano integrato, una volta approvato, viene inviato dal Direttore Generale ai Responsabili di servizio con la richiesta di dividerlo con i propri collaboratori; ad oggi non sono previste ulteriori iniziative di comunicazione e/o sensibilizzazione. Il Nucleo ha evidenziato all'Ateneo la necessità di intervenire su tale asse, facilitando la conoscenza e la sensibilizzazione sugli obiettivi condivisi da parte dell'intera comunità accademica<sup>13</sup> (**LG ANVUR 2021 – All. 3: Punto di attenzione n. 13**).

Per rendere tale processo redazionale ancor più efficiente, efficace e tempestivo, il Nucleo ha evidenziato all'Ateneo<sup>14</sup> l'opportunità di pianificare interventi di formazione continua del personale interessato sui temi connessi, quali:

- la metodologia di valutazione delle performance,
- l'uso degli indicatori di prestazione,
- l'impatto degli indicatori sui servizi erogati,
- la connessione tra gli obiettivi strategici, opportunamente declinati, e gli indicatori di performance (KPI).

Anche su tale punto la Direttrice Generale, in contraddittorio con il Nucleo, ha assunto specifico impegno programmatico nel giugno 2020<sup>15</sup> e va evidenziato che, in particolare nell'ultimo anno, le periodiche Conferenze dei Servizi hanno ampliato gli ambiti di discussione, a ricomprendere le tematiche organizzative e di performance.

<sup>12</sup> Cfr. [Verbale della riunione del Nucleo di Valutazione del 2 luglio 2019, n. 7/2019](#), punto 4, e [Verbale della riunione del Nucleo di Valutazione del 4 febbraio 2021, n. 1/2021](#), punto 6.

<sup>13</sup> Cfr. [Verbale della riunione del Nucleo di Valutazione del 2 luglio 2019, n. 7/2019](#), punto 4.

<sup>14</sup> Cfr. [Verbalì della riunioni del Nucleo di Valutazione del 18 marzo 2019, n. 3/2019](#), punto 3 e [del 2 luglio 2019, n. 7/2019](#), punto 4.

<sup>15</sup> Cfr. [Verbale della riunione del Nucleo di Valutazione del 22 giugno 2020, n. 4/2020](#), punto 4, paragrafo b).



#### 4.1.3 Integrazione con le strategie

Il Piano integrato deriva, con processo di *cascading*, dai documenti di programmazione richiamati, declinando le linee di sviluppo individuate nell'ambito della ricerca, della didattica e della terza missione in obiettivi strategici e operativi assegnati alla struttura tecnico-amministrativa. Senato Accademico, Consiglio d'Amministrazione, Prorettori e Dipartimenti sono coinvolti nella definizione delle strategie che confluiscono negli obiettivi dei documenti programmatici, compreso il Piano integrato **(LG ANVUR 2021 - AII. 3: Punto di attenzione n. 12)**, anche se, sino ad oggi, secondo modalità prevalentemente top-down **(LG ANVUR 2021 - AII. 3: Punto di attenzione n. 3)**.

Tutte le strutture amministrative, centrali e periferiche, concorrono alla realizzazione degli obiettivi strategici portando a termine gli obiettivi operativi assegnati: tale integrazione di pianificazione strategica ed attuativa è un punto di forza del ciclo performance dell'Ateneo, come a suo tempo evidenziato anche da ANVUR<sup>16</sup> **(LG ANVUR 2021 - AII. 3: Punto di attenzione n. 4)**.

Gli obiettivi strategici presenti nel Piano integrato 2021-2023 sono assegnati alla struttura < Ateneo > e quindi considerati vevoli per la valutazione della performance organizzativa del Direttore Generale. Si tratta di obiettivi trasversali a più Servizi, più strettamente connessi con le linee strategiche individuate nei documenti programmatici dell'Ateneo e alla cui realizzazione concorrono più Responsabili di Servizio sotto la supervisione del Direttore Generale e con il coinvolgimento di organismi di consulenza interna, come il Presidio della Qualità d'Ateneo. **(LG ANVUR 2021 - AII. 3: Punto di attenzione n. 5)**.

Tutti i Dipartimenti definiscono specifici obiettivi e indicatori per l'assicurazione di qualità della ricerca e della terza missione nell'ambito dei richiamati Piani strategici per la ricerca e la terza missione dei dipartimenti; nel Piano integrato vengono invece assegnati obiettivi a tutti i Presidi di Dipartimento, ovvero alle strutture amministrative a supporto dei Dipartimenti. Tali obiettivi operativi sono per lo più definiti in termini di attività di "supporto a" e sono riconducibili esclusivamente ad attività del personale tecnico-amministrativo **(LG ANVUR 2021 - AII. 3: Punto di attenzione n. 7)**.

Il coinvolgimento di *stakeholder* nell'iter di redazione del Piano integrato non è proceduralizzato, ma è documentata e continuativa la diffusione di indagini di *customer satisfaction* per studenti, laureati e dottorandi, mentre per docenti e assegnisti sono attuati sporadicamente e da perfezionare: in ogni caso sono strumento di ascolto degli utenti per orientare la definizione di obiettivi operativi di mantenimento o di miglioramento della qualità percepita. A partire dal 2019, inoltre, l'Università ha aderito al progetto Good Practices, che coinvolge molti atenei italiani in indagini volte a stabilire il livello di efficienza, ma anche di efficacia dell'azione tecnico-amministrativa - tramite indagini mirate di *customer satisfaction* rivolte a studenti, personale docente e tecnico-amministrativo, dottorandi e assegnisti **(LG ANVUR 2021 - AII. 3: Punto di attenzione n. 9)**.

Nel Piano integrato viene dato conto di un'indagine di rilevazione del grado di benessere organizzativo che ha coinvolto sia il personale tecnico-amministrativo sia il personale docente, avviata a cura del Comitato unico di garanzia per le pari opportunità, la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni (CUG), i cui risultati sono stati condivisi con i dipendenti interessati con una riunione ad hoc tenutasi ad ottobre 2020.

Coerentemente con quanto previsto dall'Azione di Sviluppo dell'Ateneo Equità e Diversità del Piano Strategico 2020-2022, nel luglio 2021 è stato adottato il primo Bilancio di Genere dell'Università, realizzato da apposito Comitato scientifico composto dalla Prorettrice alle politiche di equità e diversità, dalla Direttrice Generale, dalla Presidente e da una componente del CUG nonché da un esperto in Diversity Management<sup>17</sup>.

Si tratta di un'iniziativa molto importante e va rilevato che il Piano delle azioni positive per garantire pari opportunità nello studio e nel lavoro dovrà progressivamente integrarsi e assumere un ruolo nel Piano integrato e il Bilancio di Genere costituire un documento politico-gestionale capace di

<sup>16</sup> Cfr. [Feedback ANVUR al piano Integrato 2017-2019](#), punto 7.

<sup>17</sup> Cfr. [Primo Bilancio di Genere di Ateneo](#).



individuare l'efficacia degli obiettivi programmati<sup>18</sup>, anche in coerenza con il dettato statutario<sup>19</sup> e con il Codice etico dell'Ateneo<sup>20</sup>.

#### 4.1.4 Integrazione con il ciclo di bilancio

Gli indirizzi descritti nei documenti programmatici richiamati, in particolare nei Piani strategici di Ateneo e Dipartimenti, rappresentano il punto di partenza per la definizione dei programmi e degli obiettivi triennali, contenuti nel bilancio di previsione: gli stessi programmi e obiettivi sono alla base della definizione degli obiettivi della performance organizzativa, a fondamento dell'interazione tra la programmazione economico-finanziaria e la pianificazione strategica e organizzativa (**LG ANVUR 2021 – All. 3: Punto di attenzione n. 10**).

In proposito il Nucleo conferma l'auspicio già formalizzato nelle precedenti Relazioni<sup>21</sup>, che in futuro gli stanziamenti di budget (ove tracciabili) e le risorse umane coinvolte a livello di obiettivi operativi possano essere evidenziati sia nel Bilancio di previsione sia nel Piano integrato (**LG ANVUR 2021 – All. 3: Punto di attenzione n. 11**).

#### 4.1.5 Integrazione con anticorruzione e trasparenza

Parte integrante del Piano Integrato è il [Piano di prevenzione della corruzione e della trasparenza](#), di pari valenza triennale, e tra gli obiettivi ne sono ricompresi alcuni specificamente riconducibili alle finalità di sviluppo della cultura della legalità e della trasparenza, prevenzione della corruzione e contrasto alla cattiva amministrazione; sul piano ciclico, tali elementi di programmazione si collegano anzitutto alla [Relazione del Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza](#), predisposta annualmente, che contiene i risultati conseguiti nell'esercizio precedente.

#### 4.1.6 La performance organizzativa

Il Nucleo conferma la qualità del meccanismo di *cascading*: gli obiettivi strategici sono declinati in uno o più obiettivi operativi, per ciascuno dei quali si individua uno o più indicatori del grado di raggiungimento.

Si valuta positivamente la chiarezza espositiva delle schede di attribuzione degli obiettivi alle varie strutture e ai relativi responsabili, individuati in modo esplicito.

Le principali criticità permangono nella fase di declinazione e valutazione della filiera obiettivi-indicatori-target, come ricordato sopra<sup>22</sup>.

---

<sup>18</sup> Come ricordato, inoltre, nelle [Linee Guida ANVUR per la gestione integrata dei cicli della performance e del bilancio delle Università statali italiane 2019](#), pg. 19, "Il Piano dovrebbe prioritariamente basarsi sulla Relazione sulle azioni positive redatta dal Comitato Unico di Garanzia (CUG), tenendo conto altresì di eventuali attività di rilevazione dei bisogni effettuate direttamente dall'amministrazione, dal nucleo di valutazione nella sua funzione di OIV (e riportati nella apposita sezione della Relazione) o da soggetti terzi incaricati. Può avere ricadute in termini di fabbisogni formativi per il personale o di iniziative da promuovere a tutta la comunità accademica, con implicazioni dirette nel processo di budget e nel Bilancio preventivo. Le azioni dirette a garantire le pari opportunità dovrebbero inoltre essere formulate esplicitamente come obiettivi all'interno del Piano Integrato e rendicontati in un Bilancio di genere da includere nella Relazione sulla performance, come raccomandato nelle "Indicazioni per azioni positive del MIUR sui temi di genere nell'università e nella ricerca" del maggio 2018".

<sup>19</sup> Cfr. [Statuto](#), art. 8.

<sup>20</sup> Cfr. [Codice etico d'Ateneo](#).

<sup>21</sup> Cfr. [Verbale della riunione del Nucleo di Valutazione del 22 giugno 2020, n. 4/2020](#), punto 4, e [Verbale della riunione del Nucleo di Valutazione del 10 settembre 2020, n. 7/2020](#), punto 3, [Relazione sul funzionamento complessivo del sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni per l'anno 2019](#) e [Relazione sul funzionamento complessivo del sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni per l'anno 2020](#).

<sup>22</sup> Vd. *supra*: punto 1.1.



#### 4.1.7 La performance individuale

Con riferimento alla performance individuale si evidenzia la segnalazione di criticità relativa al fatto che alla Direttrice Generale, in sede di revisione degli obiettivi individuali dovuta all'insorgenza dell'emergenza pandemica, sono stati attribuiti obiettivi eccessivamente generici e privi di target ed indicatori misurabili<sup>23</sup>.

Il Nucleo raccomanda inoltre che gli obiettivi individuali della Direttrice Generale e dei Dirigenti siano resi accessibili on line non appena assegnati.

Con riferimento alla valutazione dei comportamenti organizzativi, il Nucleo ribadisce il suggerimento già formulato nelle precedenti Relazioni, di pianificare, in base agli esiti della valutazione, piani formativi mirati, ove possibile individuali, per il miglioramento dei livelli di competenze maggiormente carenti<sup>24</sup>.

## 4.2 Argomentazioni sulla validazione della Relazione sulla performance

Coerentemente con le indicazioni ANVUR<sup>25</sup>, si riportano, a margine della presente Relazione, le argomentazioni a supporto della validazione della Relazione sulla performance 2020:

*"Il Nucleo di Valutazione, nelle sue funzioni di Organismo Indipendente di Valutazione, è tenuto ad esaminare la Relazione sulla Performance adottata annualmente dall'Ateneo, procedendo a validarla, a condizione che sia stata redatta in forma sintetica, chiara e di immediata comprensione.*

*A tal fine il Nucleo ha preso in esame la seguente documentazione:*

- *il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance vigente per l'anno 2020, adottato dal Consiglio d'Amministrazione il 17 dicembre 2019,*
- *il Piano Integrato 2020-2022, adottato dal Consiglio d'Amministrazione il 4 febbraio 2020,*
- *l'Aggiornamento del Piano Integrato 2020-2022, adottato dal Consiglio di Amministrazione il 29 settembre 2020,*
- *la Relazione sulla Performance 2020, adottata dal Consiglio di Amministrazione il 29 aprile 2021.*

*Il Nucleo ha proceduto all'esame di tale documentazione tenendo altresì presenti le raccomandazioni e i criteri elaborati da ANVUR nelle "Linee Guida per la gestione integrata del Ciclo della Performance delle università statali italiane" del luglio 2015, nella "Nota di indirizzo per la gestione del ciclo della performance 2018-2020" del dicembre 2017 e nelle "Linee Guida per la gestione integrata dei cicli della performance e del bilancio delle Università statali italiane" del gennaio 2019.*

*Il Nucleo, dall'esame della Relazione sulla performance 2020, ha verificato il persistere delle criticità precedentemente rilevate nell'impianto procedurale di definizione degli obiettivi di gestione per l'esercizio 2020, per quanto sia di immediata evidenza che non è possibile correggere a posteriori, in fase di rendicontazione, una non ottimale pianificazione.*

*Si richiamano, in particolare, alcune considerazioni agli atti in merito al ciclo delle performance attuato dall'Università, desunti dalla Relazione sul funzionamento complessivo del sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni dell'ottobre 2020<sup>26</sup>, circa le principali criticità rilevate nella metodologia di definizione e gestione di obiettivi-indicatori-target:*

<sup>23</sup> Cfr. [Relazione sul funzionamento complessivo del sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni per l'anno 2018](#), punto 1.7, e [Verbale della riunione del Nucleo di Valutazione del 18 marzo 2019, n. 3/2019](#), punto 3.

<sup>24</sup> Cfr. [Relazione sul funzionamento complessivo del sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni per l'anno 2018](#), punto 1.7.

<sup>25</sup> Cfr. [Linee Guida ANVUR 2018](#), paragrafo 3.2.2.

<sup>26</sup> La Relazione sul funzionamento complessivo del sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni, documento a periodicità annuale, è disponibile sul sito istituzionale dell'Università di Bergamo, nell'[apposita sezione](#) di Amministrazione Trasparente.



- obiettivi operativi non tendenti al miglioramento ma che rispecchiano attività ordinarie, con conseguente difficoltà di focalizzazione su quelli realmente prioritari e sfidanti, nonché prevedibili effetti di livellamento verso l'alto delle performance per tutte le strutture,
- formulazione di indicatori e target non corrispondenti alle caratteristiche degli obiettivi operativi,
- mancata indicazione di target effettivi, con conseguente non misurabilità degli obiettivi operativi,
- indicatori che talora costituiscono o una specificazione dell'obiettivo o il target effettivo, rendendo così non chiara la distinzione tra i tre elementi del processo di performance,
- assenza di una baseline per gli obiettivi con indicatori quantitativi o relativi a progetti già avviati negli anni precedenti,
- assenza di richiami alle evidenze documentali di misurazione degli obiettivi,
- scarsa evidenza di reale facoltà di controllo del Direttore Generale e dei Responsabili di struttura su tutte le fasi del processo di realizzazione degli obiettivi loro assegnati, in presenza di fattori esogeni che possono incidere sugli esiti senza una concreta possibilità di intervento da parte degli incaricati.

Tali rilievi, formalizzati dal Nucleo già negli esercizi scorsi, peraltro riprendevano alcune indicazioni contenute nell'analisi del ciclo delle performance dell'Università condotta nel 2017 da ANVUR.

Il Nucleo, in considerazione del persistere negli anni delle evidenziate criticità di metodo nella gestione dell'intero ciclo della performance, valida la Relazione sulla performance 2020 e redige il Documento di Validazione (allegato n. 1), sottoscritto dalla Coordinatrice e trasmesso al Rettore per i successivi adempimenti; al contempo, però, richiama formalmente l'Ateneo alla necessità di attenersi strettamente alle presenti osservazioni e raccomandazioni, attuando concrete e documentabili azioni correttive volte a superare le criticità evidenziate: interventi da porre in essere a partire dal ciclo delle performance avviato con il Piano 2021-2023, già dalla fase di monitoraggio del Piano attesa per il prossimo mese di luglio.

Il Nucleo avrà cura di verificare che le criticità siano state superate o meno, e in che misura, dandone conto nell'annuale Relazione sul funzionamento complessivo del sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni<sup>27</sup>.

#### **4.3 Argomentazioni sul monitoraggio intermedio del Piano integrato 2021-2023**

Coerentemente con le indicazioni ANVUR<sup>28</sup> e con l'impegno assunto in sede di validazione della Relazione sulla performance 2020, sopra richiamata, si evidenzia anche in questa sede il parere reso dal Nucleo in occasione del monitoraggio intermedio del Piano integrato 2021-2023:

*"Il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance dell'Ateneo (SMVP) prevede che nel mese di luglio l'Amministrazione monitori lo stato di avanzamento degli obiettivi di performance assegnati, predisponendo un report che illustra l'andamento del ciclo della performance organizzativa, da trasmettere al Nucleo di Valutazione. Quest'ultimo, ai sensi del D. Lgs. 150/2009, esamina le evidenze fornite e trasmette le proprie osservazioni al Consiglio di Amministrazione.*

*Con nota del 23 giugno 2021 la Direttrice generale ha chiesto ai Responsabili dei Servizi di effettuare la valutazione dello stato di avanzamento degli obiettivi assegnati alle proprie strutture nel Piano della Performance 2021-2023, comunicandone entro il 26 luglio 2021 i risultati e segnalando eventuali criticità che potrebbero impedire il raggiungimento degli obiettivi prefissati.*

*Conseguentemente la Direttrice Generale ha trasmesso al Nucleo, in data 21 settembre 2021, la prevista documentazione di monitoraggio, disponibile agli atti e all'esame nella riunione odierna.*

*La documentazione consta di una relazione di presentazione del monitoraggio a firma della Direttrice Generale e di un report che riporta, per ciascun obiettivo, la misurazione dello stato di avanzamento*

<sup>27</sup> Cfr. [Verbale della riunione del Nucleo di Valutazione del 14 maggio 2021, n. 4/2021](#), punto 4.

<sup>28</sup> Cfr. [Linee Guida ANVUR 2018](#), paragrafo 3.2.1.



*dell'obiettivo e della relativa percentuale di raggiungimento del target alla data del monitoraggio, le eventuali criticità incontrate durante la gestione e le proposte di rimodulazione.*

*Dalla Relazione della Direttrice Generale emerge l'impegno da parte dell'Amministrazione a rivedere e rimettere in discussione gli aspetti organizzativi della struttura amministrativa, concentrandosi principalmente sulla ridefinizione di processi e procedure; l'intento è quello di dotare l'Ateneo di una struttura organizzativa meno verticistica, in grado di rendere più snelli i processi attraverso una ripartizione delle responsabilità e una definizione puntuale del peso di ciascuna unità organizzativa all'interno della struttura nel suo complesso.*

*Per quanto riguarda il raggiungimento degli obiettivi proposti la Direttrice fa notare che su alcuni si sono verificati dei rallentamenti; in particolare alcune attività che non dipendono solo ed esclusivamente dalla volontà e dall'operato dell'Ateneo potrebbero non venire completate; alcune attività sono fortemente influenzate e determinate da variabili esogene non completamente governabili.*

*Alla data di trasmissione del report di monitoraggio non è ancora possibile valutare da parte del Nucleo la portata dei cambiamenti organizzativi proposti, molti dei quali sono appena stati avviati.*

*Per quanto riguarda la gestione del ciclo della performance molto occorre ancora fare per superare le perduranti criticità sulla qualità della filiera obiettivi/indicatori/target, assegnati alle varie strutture.*

*Nel merito del report di monitoraggio, il Nucleo segnala all'attenzione del Consiglio di Amministrazione:*

- *sul piano generale le perduranti criticità sulla qualità della filiera obiettivi/indicatori/target e sulla quantità eccessiva di obiettivi, spesso rappresentativi di attività ordinarie, assegnati alle varie strutture;*
- *la presenza di numerosi obiettivi caratterizzati da percentuali di raggiungimento non riscontrabili sul piano oggettivo ma semplicemente autodichiarati;*
- *la scheda Ateneo, che pur essendo più correttamente orientata rispetto agli anni scorsi sull'azione amministrativa in capo al Direttore Generale, presenta evidenti criticità da un lato su alcuni obiettivi di tipo progettuale e ad alto impatto sulla qualità dei servizi, che tuttavia sono descritti in maniera troppo generica per poter essere valutati (cfr. Estensione dell'applicazione del PDCA su tutte le missioni istituzionali dell'Ateneo; Razionalizzazione e semplificazione degli strumenti gestionali), dall'altro lato su obiettivi non definibili come tali laddove il target si considera raggiunto per aver convocato o calendarizzato delle riunioni;*
- *un'incongruenza logica nella scheda Obiettivi individuali del Direttore Generale che riporta come obiettivo individuale, allo stesso livello degli altri, il risultato di performance organizzativa di tutte le strutture di Ateneo. Il SMVP vigente non prevede questo tipo di obiettivo nelle dimensioni di performance organizzativa e individuale, per cui se ne richiede lo stralcio;*
- *non è infine indicato nel report a quale data si riferisce il monitoraggio infrannuale"<sup>29</sup>.*

<sup>29</sup> Cfr. [Verbale della riunione del Nucleo di Valutazione dell'11 ottobre 2021, n. 8/2021](#), punto 4.



## **Sezione 5 – CONSIDERAZIONI SUL BILANCIO DI GENERE**

Il Piano Strategico triennale di Ateneo 2020–2022, tra le Azioni di Sviluppo Equità e Diversità, prevede la redazione del primo Bilancio di Genere dell’Ateneo e la sua presentazione e divulgazione.

Nel luglio 2020 è stato pertanto nominato il Comitato scientifico per la redazione del Bilancio di genere; dopo un articolato lavoro di ricerca e studio, di rilevazione ed analisi dei dati e di stesura e revisione dei contenuti il documento è stato adottato da parte del Consiglio di Amministrazione nella seduta del 25.6.2021. Successivamente è stato pubblicato sul sito internet istituzionale e presentato alla comunità accademica in data 24.9.2021.

La redazione del Bilancio di Genere si pone l’obiettivo di monitorare la distribuzione di genere nelle diverse componenti universitarie e di valutare l’impatto di genere delle politiche messe in atto dall’Ateneo, assumendo pertanto valenza strategica e contribuendo al raggiungimento di alcuni obiettivi fondamentali della *governance*, quali efficienza, efficacia, trasparenza ed equità.

Nell’introduzione si legge che *“Il presente Bilancio di Genere è il primo momento di un processo strategico destinato a perdurare nel tempo: non si limita a essere un mero strumento operativo ma si configura come un’opportunità per la programmazione delle politiche destinate alle pari opportunità e al riequilibrio del divario di genere nel medio e lungo periodo.”*

Poiché il Bilancio di genere è appena stato adottato, non è ancora possibile valutare se e come verrà utilizzato per la programmazione strategica.

Nell’incontro avuto con la Presidente e le/i componenti del CUG dell’11.12.2020 il NdV ha già avuto modo di osservare che è fondamentale che atti di rendicontazione e programmazione quali il Bilancio di genere e il Piano Azioni Positive non vengano vissuti come meri adempimenti ma siano integrati con tutti gli altri documenti di pianificazione integrata d’Ateneo, quali il Piano della Performance e il Budget previsionale.

Il NdV rileva che il Bilancio di genere rispetta le Linee Guida fornite dalla CRUI (nel settembre 2019) ed è completo e ben fatto; allo stesso tempo ribadisce l’auspicio che sia integrato con tutti gli altri documenti di programmazione e rendicontazione di Ateneo, affinché non rimanga un documento descrittivo fine a sé stesso.

Il NdV rileva che il bilancio sociale e il bilancio di sostenibilità non sono finora stati predisposti dall’Ateneo.



## **Sezione 6 - RACCOMANDAZIONI E SUGGERIMENTI**

In questa sezione il Nucleo di Valutazione, a conclusione dell'analisi condotta, elenca alcune raccomandazioni e suggerimenti su ambiti di miglioramento e di trasparenza, includendo quelle già riportate nella relazione OPIS approvata a fine aprile 2021. Il NdV intende monitorare la presa in carico di tali raccomandazioni in sede di audit e nella prossima relazione annuale.

Alcune raccomandazioni qui riportate sono simili a quelle contenute nella relazione dello scorso anno. Il NdV è consapevole che l'attuazione di quelle raccomandazioni richiedeva un lavoro complesso, con varie fasi di intervento e un sufficiente arco temporale per essere completamente soddisfatta. Inoltre, il prolungarsi della situazione dovuta all'emergenza sanitaria ha reso difficoltosa la fase di monitoraggio e ha costretto gli Organi e le Strutture dell'Ateneo a ripensare obiettivi e modo di operare. Il NdV ribadisce l'apprezzamento per come il sistema a tutti i livelli è riuscito ad affrontare l'emergenza e a continuare ad operare, tuttavia raccomanda in questa fase un'analisi critica della programmazione strategica alla luce delle decisioni e delle procedure adottate nella fase emergenziale per verificarne la coerenza, anche in un'ottica di miglioramento ed assicurazione della qualità.

### **Raccomandazioni generali**

Il NdV esprime apprezzamento per l'impulso dato, in particolare grazie all'operato del PQA, alle azioni di monitoraggio a seguito sia della relazione di accreditamento che delle indicazioni contenute nei documenti del NdV. Tali azioni hanno riguardato in particolare gli ambiti della didattica, della ricerca e terza missione e dell'organizzazione del lavoro (raccordo con Servizi ed Uffici, ecc.). Il NdV raccomanda la prosecuzione e il rafforzamento di tali azioni per tutte le aree in cui l'Ateneo opera, per controllare che le iniziative intraprese abbiano un riscontro efficace sulle procedure e le attività di tutte le strutture dell'Ateneo, anche con la diffusione e la condivisione di buone pratiche.

Il NdV auspica che l'Ateneo avvii un processo di "riesame periodico generale", come raccomandato nella Relazione Finale della CEV, in un'ottica di miglioramento ed assicurazione della qualità, ma finalizzato anche alla valutazione in itinere dello stato di avanzamento del Piano Strategico.

Il NdV riscontra positivamente che quello del riesame di Ateneo è un tema in agenda del Coordinamento dei PQA lombardi a cui anche il PQA dell'Ateneo di Bergamo partecipa attivamente; nello stesso tempo il NdV è consapevole che, in questo ambito, il PQA non ha compiti definiti a livello normativo, per cui l'avvio di un processo di monitoraggio nel senso più esteso, dovrebbe derivare da una decisione, autorevole e consapevole, degli Organi d'Ateneo. Il NdV auspica che questo processo venga avviato.

Per quanto riguarda specificamente la valutazione in itinere dello stato di avanzamento del Piano Strategico di Ateneo, il NdV suggerisce l'introduzione di una "cabina di regia e attuazione del PSA" che ne coordini lo sviluppo, l'impiego delle risorse, l'adeguatezza dei servizi di supporto e la diffusione dei risultati e che faccia da raccordo tra le varie anime operative dell'Ateneo (Amministrazione Centrale, Dipartimenti e Centri).

Il Nucleo rileva che per le pagine web relative all'assicurazione della qualità, organizzate complessivamente in maniera chiara, è stato avviato un processo di revisione e miglioramento. Il Nucleo auspica che il processo venga realizzato in tempi brevi. Inoltre si raccomanda il continuo e costante aggiornamento delle pagine con le diverse azioni implementate e con l'aggiornamento degli indicatori, dei valori target e delle tempistiche di attuazione per garantire completezza e accessibilità dei documenti e favorire anche il miglioramento dei flussi informativi.



## Didattica

**Sostenibilità della didattica:** il NdV nelle relazioni annuali precedenti ha più volte segnalato la carenza di personale docente. In questa relazione, la carenza di docenti viene ulteriormente evidenziata dall'analisi degli indicatori, previsti espressamente dalle Linee guida ANVUR, relativi al rapporto studenti iscritti/docenti per tutti gli anni (IA27) e per il primo (IA28). I valori di IA27 superano di circa il 40% i valori medi nazionali e quelli di IA28 li superano per più del 30% per entrambe le aree, umanistico-sociale e tecnico-scientifica. Per quanto riguarda i docenti di riferimento si osserva che nell'Ateneo il ricorso a docenti a contratto quali docenti di riferimento continua ad essere rilevante (36 a fronte dei 44 della scheda SUA 2020/21), ma la loro distribuzione non è omogenea. Il leggero decremento delle immatricolazioni e degli avvii di carriera ha solo attenuato la grave situazione del personale che si era verificata in seguito al repentino aumento verificatosi gli anni precedenti.

Pertanto si raccomanda nuovamente una particolare attenzione alla sostenibilità dei processi, affinché lo sviluppo dell'offerta formativa sia accompagnato da un adeguato sviluppo delle risorse umane (docenti e PTA), dei servizi e dell'adeguatezza degli spazi, il tutto volto ad un miglioramento della qualità dei corsi.

**Miglioramento qualità della didattica:** l'analisi degli indicatori relativi alla didattica, in particolare quelli riguardanti i dati in uscita e di percorso, evidenzia come per molti CdS permane la difficoltà ad acquisire i CFU richiesti per ciascun anno e quindi a conseguire il titolo di studio nei tempi richiesti.

Le difficoltà che incontrano gli studenti ad affrontare il primo anno di corso sono generalmente conosciute e discusse nei CdS, anche se l'attenzione è diversificata. Le difficoltà vengono attribuite alla non adeguata preparazione all'uscita delle superiori o alla difficoltà di raccordo per i corsi di prima immatricolazione (CdL e CdLCU). Minore approfondimento è dedicato alle difficoltà nel primo anno dei CdLM, se non nell'iscrizione ritardata. Il NdV raccomanda un ripensamento complessivo a livello di Ateneo sulle modalità di iscrizione e, a livello di CdLM, sui requisiti di accesso.

L'analisi degli indicatori evidenzia che difficoltà di acquisizione dei crediti programmati permangono negli anni successivi al primo. Il NdV suggerisce di ampliare l'analisi concentrandosi anche sul percorso, sulla propedeuticità degli insegnamenti, il loro coordinamento o l'impegno richiesto per credito e di valutare l'opportunità di programmare azioni di miglioramento in tal senso, monitorando i risultati.

L'introduzione del numero programmato, a cui si sono aggiunte le condizioni di emergenza sanitaria dell'ultimo anno che hanno determinato la scarsa mobilità degli studenti e impedito la frequenza, è stata una causa della diminuzione delle immatricolazioni dei CdL, ma l'effetto è stato piuttosto diversificato. Il NdV raccomanda un monitoraggio e un'attenta analisi dell'andamento delle iscrizioni per comprendere se, e in che misura, questo andamento rifletta anche la necessità di rinnovamento dei contenuti forniti al fine di formare professionisti capaci di intervenire nel mercato del lavoro e di indirizzare sviluppi e mutamenti piuttosto che subirli.

Per quanto riguarda infine l'andamento degli abbandoni, in alcuni casi rilevanti già dal primo anno, si auspica una maggiore riflessione sulle attività di orientamento, sulla descrizione degli obiettivi formativi e sulla verifica delle conoscenze per l'accesso, ma anche su un'adeguata programmazione del percorso formativo.

## Rilevazione delle opinioni degli studenti sull'attività didattica

La rilevazione dell'opinione degli studenti è una prassi ormai consolidata nell'Ateneo; la percentuale di studentesse/studenti rispondenti è alta e riguarda la maggior parte delle UD erogate, come quella di laureande/i. Il processo di valutazione e utilizzo delle opinioni degli studenti appare ben strutturato, le valutazioni di studenti e laureandi sono positive.

Al fine di un ulteriore miglioramento della trasparenza e della qualità del processo, il NdV rinnova qui di seguito alcune raccomandazioni al Presidio della Qualità, alle CPDS e ai Presidenti di CdS e proseguirà il monitoraggio della loro presa in carico nel corso delle successive audizioni.

Il NdV invita:



- il PQA e i Presidenti di CdS ad approfondire ulteriormente se le cause della mancata valutazione di una parte di AD sono dovute solamente a cause strutturali per insegnamenti a bassa numerosità o attribuibile anche a procedure non corrette;
- le CPDS, i CdS e i Dipartimenti a incrementare specifiche azioni di comunicazione finalizzate a informare gli studenti sull'importanza di una compilazione attenta e continua, coinvolgendo anche gli studenti rappresentanti ed evidenziando azioni di miglioramento programmate utilizzando i dati delle precedenti valutazioni;
- l'Ateneo ad avviare una riflessione sulla domanda di modalità didattiche diversificate per studenti-lavoratori ed altre categorie di studenti che manifestano difficoltà di frequenza in presenza. Nell'A.A. 2019/20 aumenta la percentuale di studenti che si dichiarano frequentanti, L'analisi dei dati distinti per semestre mette chiaramente in luce come le differenze rispetto all'A.A. precedente sono molto piccole per le AD attivate nel primo semestre, mentre sono rilevanti per quelle attivate nel secondo, suggerendo che la DAD ha permesso la frequenza a un numero maggiore di studenti;
- le CPDS e i Presidenti di CdS ad approfondire le motivazioni che inducono gli studenti a non frequentare gli insegnamenti facendo riferimento alla sovrapposizione di orari (rilevabili anche nel periodo di DAD dell'A.A. 2019/20), al fine di individuare possibili soluzioni organizzative per ridurre la mancata frequenza;
- le CPDS ad analizzare tutti i risultati disponibili, anche a livello di singolo insegnamento fornite dal PQA. L'analisi puntuale delle valutazioni dei singoli insegnamenti può infatti aiutare ad identificare meglio le cause delle criticità, spesso determinate da una non ottimale organizzazione e coordinamento e non solo dalle capacità dei docenti. Invita il PQA a monitorare i risultati;
- i CdS e i CdD a discutere e a rendere conto, anche formalmente, dei risultati delle analisi e delle azioni di miglioramento. Nelle loro relazioni, tutte le CPDS hanno tenuto in considerazione i risultati dei questionari di valutazione della didattica, ma la presa in carico delle criticità e l'adozione di interventi migliorativi non è uniforme. È comunque rilevabile una crescente consapevolezza e un processo di miglioramento in atto;
- il PQA a proseguire la disseminazione in Ateneo delle buone prassi presenti in alcune strutture;
- il PQA a ripristinare il termine del periodo di raccolta delle risposte ai questionari a fine febbraio, per evitare di perdere le opinioni di un numero di studenti che potrebbe essere non trascurabile. Il NdV rileva positivamente che il PQA ha recepito il suggerimento di ampliare la finestra di compilazione per le attività del II semestre e annuali già dall'a.a. 2020/21, spostandone la chiusura al 28.2.2022.

### Ricerca e Terza Missione

Sulla base dell'analisi dei dati, della documentazione prodotta da Organi di Governo e da Dipartimenti e a seguito di audizioni avvenute con alcuni di questi nel corso del 2020, il Nucleo di Valutazione rileva una progressiva crescita dei risultati e delle attività finalizzate allo sviluppo della Ricerca e della Terza Missione. Per quest'ultima, si è assistito ad un temporaneo rallentamento delle attività di Public Engagement (PE), essenzialmente determinato dalle limitazioni dovute all'emergenza sanitaria.

Per quanto riguarda l'AQ di Ricerca e Terza Missione, il NdV valuta positivamente la messa in atto di azioni che, in continuità con l'impianto di AQ già operativo per la visita di accreditamento, hanno favorito l'implementazione di corrette procedure di pianificazione, monitoraggio e reporting a consuntivo di quanto operato dai Dipartimenti. In particolare, il NdV esprime apprezzamento per l'introduzione di Linee Guida per il Riesame di Ricerca e Terza Missione a livello dipartimentale. Il riesame relativo all'anno 2020 è stato completato a settembre 2021; i Dipartimenti sono stati chiamati ad effettuare un'attenta autovalutazione dei risultati della ricerca e della terza missione e delle modalità di gestione delle relative risorse e sono stati stimolati a riflettere sul grado di realizzazione degli obiettivi del Piano Strategico di Dipartimento e sulle eventuali necessità di rimodulazione delle azioni previste.

Avendo molto chiare le difficoltà generate dall'emergenza pandemica da Covid-19, il NdV pone all'attenzione degli Organi di Governo i seguenti punti, in parte già evidenziati nella relazione dello scorso anno:



- Complessivamente il NdV rimarca la necessità di una maggiore differenziazione dei ruoli giocati dai Dipartimenti e dai Centri di Ateneo per le attività di Ricerca e Terza Missione, per evitare potenziali sovrapposizioni nei ruoli o forme di concorrenza “non costruttiva”, ai fini del raggiungimento degli obiettivi strategici dell’Ateneo. Si suggerisce di rendere più evidenti i contributi che gli Organi di Governo si attendono dalle due tipologie di strutture.
- Si segnala che, al momento, continuano a non essere disponibili i Piani Strategici relativi ai Centri di Ateneo.
- Nella futura Relazione sui risultati dell’attività di Ricerca e Terza Missione 2021, si suggerisce di creare un collegamento stretto tra gli indicatori individuati, rispettivamente nei Piani Strategici per la Ricerca e per la Terza Missione di Ateneo e di Dipartimento, e i risultati conseguiti. Nella attuale versione questo collegamento è poco osservabile.
- Nel corso degli anni, l’Ateneo ha proceduto ad un progressivo affinamento dei criteri di distribuzione delle risorse ai Dipartimenti, nella direzione di una maggiore premialità dei risultati raggiunti. Il NdV continua a segnalare l’opportunità di predisporre una procedura per la valutazione a posteriori, con una cadenza predefinita, dell’efficacia dei criteri di distribuzione delle risorse adottati e dei loro effetti sulla crescita delle strutture Dipartimentali, con l’obiettivo di correggere/perfezionare eventuali effetti distorsivi.
- Nelle prossime relazioni di Programmazione, si suggerisce di mettere in chiaro i criteri e gli indicatori relativi con cui i Dipartimenti e i Centri penserebbero di valutare i risultati delle attività di Public Engagement.
- Per la valutazione operativa della qualità della collocazione editoriale dei prodotti di ricerca, il NdV suggerisce di associare, nel repository AISBERG, ad ogni prodotto il quartile di appartenenza (rilevato da uno dei data base di riferimento: Scopus o Web of Science) per le riviste dei SSD di tipo bibliometrico e/o l’appartenenza alle riviste di classe (A) per gli SSD non bibliometrici.
- Il NdV ribadisce l’opportunità di inserire tra le informazioni che descrivono i progetti di ricerca anche la tipologia di SSD coinvolti. Questa informazione consentirebbe di avere una idea del grado di penetrazione delle discipline all’interno di ciascun Dipartimento o Centro (indicatore di ibridazione/multidisciplinarietà).

## Performance

Per quanto riguarda il ciclo della performance, il Nucleo conferma la qualità del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP), che nell’ultima revisione di fine 2020 ha visto l’introduzione di alcuni miglioramenti in linea con le raccomandazioni espresse dal NdV.

A livello di declinazione e valutazione della filiera obiettivi-indicatori-target, tuttavia, permangono alcune criticità, peraltro già rilevate negli esercizi scorsi dal Nucleo e da ANVUR:

- obiettivi operativi non tendenti al miglioramento ma che rispecchiano attività ordinarie: quindi numero eccessivo di obiettivi e difficoltà di focalizzazione su quelli realmente prioritari,
- formulazione di indicatori e target non corrispondenti alle caratteristiche degli obiettivi operativi,
- mancata indicazione di target effettivi, con conseguente non misurabilità degli obiettivi operativi,
- indicatori che talora costituiscono o una specificazione dell’obiettivo o il target effettivo, rendendo così non chiara la distinzione tra i tre elementi della filiera,
- assenza di una baseline per gli obiettivi con indicatori quantitativi o relativi a progetti già avviati negli anni precedenti,
- assenza di richiami alle evidenze documentali di misurazione degli obiettivi,
- scarsa evidenza di reale facoltà di controllo del Direttore Generale e dei Responsabili di struttura su tutte le fasi del processo di realizzazione degli obiettivi loro assegnati, in presenza di fattori esogeni che possono incidere sugli esiti senza una concreta possibilità di intervento da parte degli incaricati.

Il Nucleo ribadisce all’Ateneo la necessità di intervenire nell’ambito del ciclo della performance.

Aree di miglioramento già rilevate in più occasioni riguardano:



a) la mancata formalizzazione di un sistema di controllo di gestione, a cui sia dedicato personale con competenze di *Controller* e dotato di un sistema informatizzato di *datawarehouse* a supporto dei processi decisionali e del ciclo delle performance;

b) la mancata costituzione, finora, della prevista Struttura tecnica permanente per la misurazione della performance, a supporto del Nucleo nelle sue funzioni di OIV, dotata delle risorse necessarie e di un responsabile in possesso di specifica professionalità nella misurazione della performance nelle amministrazioni pubbliche.

Il Nucleo auspica che la volontà manifestata in occasione di audizioni ed incontri di intervenire in questi ambiti da parte dell'Amministrazione d'Ateneo possa concretizzarsi in tempi rapidi.

Il Nucleo rileva in termini positivi l'avvio dal 2020 di periodiche Conferenze dei Servizi che hanno ampliato gli ambiti di comunicazione e discussione di tematiche organizzative e di performance con il personale. Si raccomanda altresì la prosecuzione e l'ampliamento di interventi di formazione continua del personale interessato sui temi connessi alla metodologia di valutazione delle performance, all'uso degli indicatori di prestazione, ecc..

Il Nucleo, sottolineando l'importanza del coinvolgimento degli *stakeholder* nell'ambito della valutazione della performance, raccomanda la diffusione e l'utilizzo dei risultati di indagini di *customer satisfaction* come strumento di ascolto degli utenti per orientare la definizione di obiettivi operativi di mantenimento o di miglioramento della qualità percepita. L'Ateneo effettua varie indagini di *customer satisfaction* e dal 2019 ha aderito al progetto Good Practice, il Nucleo auspica che le risultanze di queste indagini entrino in modo organico nel processo di redazione del Piano Integrato.

Il Nucleo conferma l'auspicio, già formalizzato nelle precedenti Relazioni, che in futuro gli stanziamenti di budget (ove tracciabili) e le risorse umane coinvolte a livello di obiettivi operativi possano essere evidenziati sia nel Bilancio di previsione sia nel Piano integrato.

Infine, esprimendo apprezzamento per l'adozione del primo Bilancio di Genere dell'Università, il Nucleo auspica che, insieme al Piano delle azioni positive per garantire pari opportunità nello studio e nel lavoro, sia integrato con tutti gli altri documenti di programmazione e rendicontazione di Ateneo, affinché diventi un documento politico-gestionale capace di individuare l'efficacia degli obiettivi programmati.



## BASE DOCUMENTALE

### Sezione AQ a livello di Ateneo e per la Didattica - Base documentale principale considerata dal Nucleo per l'analisi:

- ANVUR, *Relazione finale della CEV, Visita in loco per l'Accreditamento Periodico Università degli Studi di Bergamo 26-29 novembre 2018.*
- ANVUR, *Indicatori di monitoraggio di AVA, aggiornati a luglio 2021.*
- Università di Bergamo, *Piano Strategico 2020-2022 Persona-Società-Tecnologia.* (approvato dal Senato Accademico nella seduta del 16 dicembre 2019 e dal Consiglio di Amministrazione nella seduta del 17 dicembre 2019).
- Università di Bergamo, *Presidio della Qualità, Coordinamento e monitoraggio delle procedure di AQ nell'anno 2020* (approvata nella seduta del Presidio della Qualità del 14.04.2021).
- Università di Bergamo, *Relazioni annuali delle Commissioni Paritetiche Docenti-Studenti Anno 2020* di tutti i Dipartimenti dell'Ateneo.
- Università di Bergamo, *Report anno accademico 2019-2020 del Servizio Orientamento e Programmi Internazionali - Ufficio Orientamento, Tirocini e Placement.*

### Sezione AQ per la Ricerca e la Terza Missione - Base documentale principale considerata dal Nucleo per l'analisi:

- Università di Bergamo, *Piano Strategico 2020-2022 Persona-Società-Tecnologia.*
- Università di Bergamo, *Bilancio di esercizio 2020.*
- Università di Bergamo, *Relazione sui risultati dell'attività di Formazione, Ricerca e Terza Missione 2020.*
- Università di Bergamo, *Piano Strategico Triennale del Dipartimento di Giurisprudenza 2020-2022.*
- Università di Bergamo, *Piano Strategico Triennale del Dipartimento di Ingegneria e Scienze applicate 2020-2022.*
- Università di Bergamo, *Piano Strategico Triennale del Dipartimento di Ingegneria Gestionale, dell'Informazione e della Produzione 2020-2022.*
- Università di Bergamo, *Piano Strategico Triennale del Dipartimento di Lettere, Filosofia, Comunicazione 2020-2022.*
- Università di Bergamo, *Piano Strategico Triennale del Dipartimento di Lingue, Letterature e Culture Straniere 2020-2022.*
- Università di Bergamo, *Piano Strategico Triennale del Dipartimento di Scienze aziendali 2020-2022.*
- Università di Bergamo, *Piano Strategico Triennale del Dipartimento di Scienze economiche 2020-2022.*
- Università di Bergamo, *Piano Strategico Triennale del Dipartimento di Scienze umane e sociali 2020-2022.*
- ANVUR, *Linee Guida 2021 per la Relazione Annuale dei Nuclei di Valutazione*
- Università di Bergamo, *Piano Performance 2021-2023* (adottato dal CdA nella seduta del 26.01.2021)
- Università di Bergamo, *Presidio della Qualità, Coordinamento e monitoraggio delle procedure di AQ nell'anno 2020.*



Sviluppato  
da  
**CINECA**

## Università degli Studi di BERGAMO

[home](#)

[Valutazione del Sistema di  
Qualità](#)

[Valutazione della  
performance](#)

[Raccomandazioni e  
suggerimenti](#)

[Allegati](#)

### Allegato - Tabella 1 "Valutazione (o verifica) periodica dei CdS"

N.	Denominazione Corso	Modalità di monitoraggio	Con PdQ	Punti di forza riscontrati	Punti di debolezza riscontrati	Upload file
1	Lingue e letterature straniere moderne (L-11)	Audizioni	NO	- I risultati raggiunti in quasi tutti gli indicatori della SMA alla data del 11/01/2020 sono molto buoni. - La maggior parte dei laureati trovano occupazione entro un anno dalla laurea. L'intento del CdS e' aumentare ulteriormente gli sbocchi occupazionali potenziando le competenze digitali, la transculturalita', e investendo maggiormente sulle lingue orientali (interesse crescente anche presso gli istituti superiori). - Ottime capacita' orientative e varieta' dell'offerta formativa. - Gli stakeholders ritengono che il bagaglio complessivo culturale dei laureati sia adeguato alla complessita' delle realta' aziendali: pragmatismo, spendibilita' in diverse aree, ottima conoscenza e padronanza della lingua italiana.	- L'unico indicatore della SMA leggermente critico (dati estratti alla data del 11/01/2020) e' l'IC03 (attrattivita' da altre regioni), che tuttavia gia' nel 2018 registra un netto miglioramento. Il CdS intende investire negli indirizzi 'processi culturali' e 'turismo culturale' e inserire insegnamenti erogati in lingua inglese anche sul triennio, per poter attrarre piu' studenti da fuori regione. - Per quanto concerne gli esiti dei questionari AlmaLaurea rivolti ai laureandi, si rileva che alla domanda 'Si riscriverebbe allo stesso CdS dell'Ateneo?' risponde di si' il 57% dei rispondenti. Si tratta della percentuale piu' bassa di tutto l'Ateneo e stride con la soddisfazione generale del Corso. Il CdS approfondira' l'argomento. - Nella scheda SUA-CdS viene data molta enfasi alla diversificazione dei curricula offerti, mentre e' auspicabile far emergere maggiormente l'unitarieta' del percorso. - Gli stakeholders ritengono che vadano potenziate le soft skills trasversali: sono richieste maggiore elasticita' del laureato e capacita' di parlare in pubblico. - Sono da potenziare momenti di confronto con il mondo aziendale, tramite stage o giornate dedicate alle aziende, cosi' come l'acquisizione di un linguaggio specialistico (ad es. fornire alcuni concetti base di economia e di comunicazione aziendale). - A livello di dipartimento i problemi principali riguardano la carenza di aule e di spazi per lo studio individuale e la mancanza di un distacco della segreteria studenti presso le sedi di Citta' alta.	
2	Planning and Management of Tourism Systems (LM-49)	Audizioni	NO	- La specificita' del CdS e' rappresentata dallo sviluppo del tema turistico con attenzione al contesto territoriale e culturale e alla valorizzazione del territorio. - Presenza di un accordo di doppio titolo con la Fairleigh Dickinson	- Si rileva un ritardo nell'acquisizione dei crediti, che potrebbe essere imputabile al tirocinio obbligatorio da 5 CFU, che pero' spesso e' piu' impegnativo e comporta l'acquisizione di crediti sovrannumerari. Il Nucleo suggerisce di utilizzare per tirocini impegnativi i crediti a scelta dello studente, in modo da non essere obbligati a modificare l'ordinamento. - Tra le attivita' affini non sono presenti SSD come GEO o AGR ed e' presente un solo insegnamento di diritto, mentre si tratta di materie interessanti per un	

				University e in divenire altri due accordi di doppio titolo con Lyon 2 e Vienna. - La percentuale di occupabilita' a un anno dalla laurea e' dell'82%. - Gli stakeholders considerano i laureati in questo CdS molto validi, il percorso formativo risponde alle loro esigenze.	percorso di questo tipo. - Per gli stakeholders avere un tirocinante da seguire e' un investimento importante, pertanto il tirocinio deve avere una durata adeguata, due mesi non sono sufficienti. - Vengono proposte agli studenti anche altre attivita' per avvicinarli al mondo aziendale, oltre al tirocinio: ad es. lezioni in aula e laboratori (di durata limitata, circa 1 mese con alcuni incontri in struttura ed esercitazioni pratiche), con l'intento di spiegare agli studenti il mondo extra-alberghiero.	
3	Scienze dell'educazione (L-19)	Audizioni	NO	- Nella Relazione finale della CEV trasmessa all'Ateneo in data 21/11/2019 non sono state formulate raccomandazioni o condizioni al CdS, i punteggi attribuiti ai diversi punti di attenzione sono stati 6 o 7. - Il numero di studenti iscritti e' sempre elevato e risponde alle esigenze occupazionali del territorio. - Ottimo rapporto con il territorio e con il sistema della cooperazione sociale. - Il numero di tirocini attivati e' molto elevato. - Ottima integrazione tra accademia e mondo del lavoro.	- Il rapporto docenti-studenti e' molto critico, nonostante l'introduzione del numero programmato e sostenibile nell'a.a. 2020/21 abbia quasi dimezzato gli iscritti al primo anno. - Le caratteristiche degli studenti sono: la provenienza da scuole tecniche, voto di maturita' basso, studenti che si iscrivono dopo 1 e fino a 4 anni dal termine delle scuole superiori, molto spesso sono studenti lavoratori con bisogni formativi specifici. Per far fronte alla mancanza di adeguate conoscenze in ingresso il CdS e' consapevole di dover intervenire, sono state adottate misure quali attivazione di laboratori e attivita' didattiche di supporto. Si sono registrati particolari benefici per gli studenti lavoratori dalla necessaria riorganizzazione delle attivita' didattiche, divenute a distanza a causa dell'emergenza sanitaria. Bisognerà valutare se e come stabilizzare forme di supporto alla frequenza sperimentate nel contesto pandemico. - Basso tasso di adesione a scambi internazionali.	
4						
5						
6						
7						
8						





Sviluppato

da

**CINECA**

## Università degli Studi di BERGAMO

[home](#)

[Valutazione del Sistema di  
Qualità](#)

[Valutazione della  
performance](#)

[Raccomandazioni e  
suggerimenti](#)

[Allegati](#)

### Allegato - Tabella 2 "Sistemi di monitoraggio sugli esiti occupazionali degli studenti laureati"

Sistemi di monitoraggio	Esiste?	Commenti
Dati INPS	No	
Almalaurea	Si	Esclusiva.
Dati Ufficio Placement	Si	L'ufficio Placement redige un report annuale in cui da' evidenza del numero di tirocini extracurricolari e professionalizzanti avviati per ciascun corso di laurea e delle opportunita' pubblicate sul portale incrocio domanda-offerta di tirocini e lavoro. Inoltre, sulla base della compilazione dei registri dei tirocini extracurricolari, l'Ufficio tiene traccia degli esiti occupazionali post tirocinio.
Altro	No	

