



**ALLEGATO N. 1 AL VERBALE DELLA RIUNIONE DEL NUCLEO DI VALUTAZIONE DELL'UNIVERSITÀ  
DEGLI STUDI DI BERGAMO n. 18/2025 DEL 20.11.2025**

**Punto 3 all'Ordine del Giorno:**

**Attività di verifica del sistema di AQ della formazione e della ricerca: audizione del  
Dipartimento di Scienze Aziendali e di due CdS**

Il Dipartimento di Scienze Aziendali è il primo Dipartimento a essere sottoposto al secondo ciclo di audizioni. In questa occasione, il NdV provvede anche a verificare le criticità emerse durante la prima audizione del 25 novembre 2022.

La medesima procedura sarà applicata a tutti i Dipartimenti che sosterranno successivamente la seconda audizione, la quale – secondo la regola interna adottata dal NdV – segue l'ordine cronologico, dal Dipartimento auditato da più tempo a quello più recente, salvo eventuali rinvii dovuti a situazioni eccezionali, come una recente elezione della Direzione del Dipartimento.

**DIPARTIMENTO DI SCIENZE AZIENDALI**

**Diretrice e delegati:** tutti presenti, ad eccezione del prof. Danovi che ha giustificato l'assenza.

Il Dipartimento attualmente si qualifica come dipartimento "di eccellenza" con il **Progetto Transet** (transizione ambientale, sociale e digitale), mostrando una forte propensione strategica. Il Dipartimento conta ad oggi 60 docenti strutturati, con circa 2.650 studenti.

La Diretrice e i delegati individuano i seguenti **punti di forza**:

- A. Sono stati fatti **investimenti in infrastrutture e ricerca**. Il Dipartimento ha creato due laboratori significativi: un laboratorio Bloomberg, di prossima apertura, attrezzato con 5 computer dedicati e database economico-finanziari per sostenere didattica e ricerca *data-driven*, e un laboratorio di *neuroscience*, munito di sensori, operativo da due anni. Il Dipartimento ha **registrato un exploit nella performance di ricerca negli ultimi anni**.
- B. Il Dipartimento si è dotato di un **Piano Strategico** con indicatori di performance (KPI) monitorati annualmente. È previsto un significativo **piano di reclutamento** con l'assunzione di 5 nuove risorse nel 2026, inclusi alcuni RTT. Da 3 anni il Dipartimento ha inglobato al suo interno i sociologi, provenienti da un altro dipartimento e, sfruttando la flessibilità dei percorsi formativi, è stato istituito dall'a.a. 2025/26, il CdS magistrale in *Welfare management e innovazione sociale*.
- C. Il Dipartimento mira a conseguire la **certificazione EQUIS**, che implica una notevole crescita nell'ambito della raccolta dati. Sebbene non sia "vocato a brevetti o spin-off", è stato attivato uno spin-off nel 2023 (prima era 0) e hanno un *Marketing Lab* a cavallo tra ricerca e Terza Missione, che intendono potenziare.
- D. Il Dipartimento ha un sistema di premialità sulla ricerca diviso in una parte "a pioggia" e una su base premiale, utilizzando la lista CABS. È prevista anche una **premialità economica** nell'ambito del progetto d'eccellenza, con criteri che saranno approvati a breve ed entreranno in vigore dal 2026.

Al contempo sono state indicate le seguenti **aree di miglioramento**:

- A. Il **rapporto docenti-studenti è critico, pari a 1 a 40**, superiore alla media di ateneo (1 a 38,5). La Triennale (LT EA) ha una durata media di 3,9 anni, superiore alla media nazionale (3,7).
- B. Nonostante la presenza di un Piano Strategico ben strutturato, ci sono **margini di miglioramento sul tema del monitoraggio**, sebbene il piano 2026-2028 appena approvato individui più chiaramente gli attori responsabili.
- C. Il **sito del dipartimento non è aggiornato con il nuovo piano strategico (approvato il 1° ottobre)**. Il Dipartimento riferisce di non avere autonomia nell'alimentare questa sezione del



sito, dipendendo dall'ufficio comunicazione tramite il PQA, che intende garantire una visualizzazione omogenea tra tutti i dipartimenti.

- D. Per quanto riguarda i meccanismi che regolano l'**attribuzione dei punti organico all'interno del dipartimento** il tema viene trattato da un gruppo costituito dagli ordinari del dipartimento e, per i settori senza ordinari, da colleghi associati in rappresentanza del settore stesso, al fine di garantire la presenza di tutte le aree disciplinari. L'analisi viene fatta considerando le scoperture della didattica e le esigenze della ricerca, in relazione alle necessità del Dipartimento e tenendo conto degli obiettivi del Piano strategico. Gli esiti di questa attività sono successivamente portati in discussione e delibera in sede dipartimentale, con esplicito richiamo alla procedura descritta nel verbale del dipartimento stesso.
- E. Gli indicatori ministeriali mostrano **criticità nel numero di spin-off e nel numero di attività di Public Engagement (PE)**. Tuttavia, da segnalare che - come indicato nel Riesame del Piano Strategico di Dipartimento e aggiornato nel Riesame di Ricerca e Terza Missione - il numero delle attività di PE istituzionali organizzate dai docenti DipSA è migliorato nel triennio: 3 eventi nel 2022, 6 eventi nel 2023 e 9 eventi nel 2024. Esiste anche un problema di raccolta dei dati sulle iniziative di PE non istituzionali. L'Ateneo utilizza come banca dati Aisberg, ma è necessario educare i colleghi ad una corretta rendicontazione delle attività svolte. Il Nucleo suggerisce di specificare nell'autovalutazione che molte iniziative di questo tipo sono accentuate a livello di Ateneo (es. spin off: Start-cup, Creo-lab; per PE: Bergamo Next Level).

**CPDS (componente docenti):** entrambi i componenti presenti.

Vengono individuati i seguenti **punti di forza** dei CdS del Dipartimento:

- A. **Nelle magistrali** (in particolare nel CdS EADAP) l'andamento del percorso degli studi è migliore rispetto al CdS triennale, in quanto **c'è maggiore consapevolezza da parte degli studenti della scelta fatta**.

Vengono illustrate le seguenti **aree di miglioramento**:

- A. Nel corso di laurea triennale di Economia Aziendale gli studenti provengono per il 50% da istituti tecnici commerciali (a fronte del 30% a livello nazionale). Le diverse provenienze rappresentano una difficoltà in ingresso, perché **la preparazione degli studenti non è omogenea**, il che si traduce in una media dei voti pari a 24 e una media del voto di laurea pari a 89-90, con un percorso di studio che mediamente è di 3,9 anni (3,7 a livello nazionale). Nella rilevazione delle opinioni degli studenti emerge che la preparazione iniziale non è ritenuta adeguata. Per risolvere questa problematica sono stati attivati dei Crash corsi e tutorati, che tuttavia non sempre sono frequentati. La CPDS quest'anno ha lanciato una nuova proposta: sui corsi del primo semestre proporranno ai docenti di organizzare prove ogni 2-3 settimane (anche online), inserendo anche un bonus di 2-3 punti se lo studente partecipa alle prove intermedie. Sarà un'opzione lasciata alla scelta del docente. La proposta deve ancora essere discussa con i CdS.
- B. Gli studenti rappresentanti hanno avanzato alcune **proposte per agevolare gli studenti lavoratori**, molto numerosi nei CdS: possibilità di lezioni on-line, o meglio ancora lezioni registrate, o almeno registrazioni sui temi più difficili; aumento del numero di appelli (ma su questo punto la componente docente non condivide la proposta, che può portare a tentativi con studenti che si presentano agli appelli senza avere approfondito i contenuti dell'insegnamento).
- C. La CPDS ha **attivato un questionario in google**, veicolato presso gli studenti mediante i rappresentanti. Hanno **risposto circa 80 studenti** sui syllabi, sulla corrispondenza CFU/impegno, sull'organizzazione delle prove finale, sulle strutture disponibili. Gli studenti sono piuttosto soddisfatti. **Sono emerse due criticità: l'adeguatezza di aule e laboratori e l'adeguatezza delle valutazioni dei docenti**. Il problema delle aule purtroppo è strutturale e la CPDS non ha la competenza per proporre soluzioni.
- D. Si riscontra un **problema di partecipazione degli studenti alle riunioni**, non sempre partecipano in quanto alcuni lavorano. **Il Nucleo suggerisce di condividere il calendario delle date in anticipo**.



**CPDS (componente studenti):** entrambi gli studenti non si sono presentati.

**PERSONALE TECNICO AMMINISTRATIVO:** tutti presenti.

Sulla base dell'audizione del PTA emergono i seguenti **punti di forza**:

- A. Individuazione di **forme di efficientamento nell'uso delle risorse**, come ad esempio l'accorpamento, al fine di contenere il carico di lavoro, in **un unico bando più ampio**, di numerosi bandi più contenuti;
- B. La qualità del **rapporto con i Presidenti dei CdS che è considerato ottimo**, sia per la gestione delle aule e degli appelli sia con la segreteria studenti.
- C. Il beneficio da parte del personale dei dipartimenti del **trattamento accessorio e di incentivi legati all'attività commerciale**.

Sono individuate le seguenti **aree di miglioramento**:

- A. **Criticità nella gestione delle attività dei Consigli di CdS**  
È stata rilevata una criticità nella gestione delle attività afferenti ai Consigli di Corso di Studio, in quanto la risorsa attualmente assegnata svolge la propria funzione in **regime di part-time** a seguito del rientro dalla maternità. Tale circostanza risulta ulteriormente **aggravata dall'attribuzione alla medesima risorsa, per le parti relative ai Consigli dei Corsi di studio e ai bandi di selezione per attività didattiche interne al Dipartimento e in collaborazione con università estere**, dell'incarico di aggiornamento del sito dipartimentale. Il carico di lavoro complessivo ha registrato un incremento rispetto al 2022, in correlazione con l'aumento del numero dei Corsi di Studio, del corpo docente e delle attività di internazionalizzazione.
- B. **Esigenze di competenze specialistiche e adeguamento formativo nella Segreteria studenti**  
La segreteria studenti ha manifestato un **senso di inadeguatezza nella gestione degli acquisti**, attività svolta in modo non continuativo pur a fronte della formazione ricevuta, evidenziando l'esigenza di individuare un referente unico dedicato all'interno dell'Area o, in alternativa, di valutare l'affidamento di tale attività agli uffici centrali competenti. La **valutazione dei titoli esteri** richiede competenze di natura specialistica, e la collega attualmente incaricata incontra difficoltà poiché rappresenta **l'unica figura** dedicata all'interno dell'area del presidio economico. Si segnala inoltre **la difficoltà, per alcune unità di personale tra i dipendenti della Segreteria studenti e del Presidio, di raggiungere le 40 ore annuali di formazione, in particolare per coloro che si occupano di didattica e contratti, ambiti nei quali le opportunità di formazione specifica risultano limitate**.
- C. **Persistenza di criticità tecniche nel sistema GDA**  
**Permangono problematiche tecniche nell'adozione del sistema GDA** (Gestione Attività Didattiche), il quale non risulta ancora pienamente maturo e richiede un'interlocuzione continuativa con Cineca. In particolare, si riscontrano difficoltà nell'inserimento in carriera – tramite Esse3 – di attività quali laboratori e soft skills.
- D. **Necessità di una programmazione strutturata della formazione e degli avanzamenti di carriera.** È stata evidenziata l'**assenza di una pianificazione sistematica degli avanzamenti di carriera e di percorsi formativi continuativi** nel tempo, elementi indispensabili per promuovere una valorizzazione coerente e progressiva delle competenze professionali del personale.
- E. **Esigenza di formazione per i Presidenti dei CdS neoeletti**, in maniera simile a quanto fatto in precedenza, così da garantire un background comune a chi si appresta a svolgere questa funzione.  
In proposito, il NdV propone al **PQA di valutare l'opportunità di istituire percorsi formativi periodici rivolti ai nuovi Presidenti dei Corsi di Studio, con cadenza almeno biennale**.



\*\*\*

Il Nucleo valuta **complessivamente in modo positivo il Dipartimento di Scienze Aziendali** che risulta supportato dal Progetto di Eccellenza TranSET e caratterizzato da investimenti infrastrutturali (Bloomberg; Laboratorio di neuroscienze), da un miglioramento della performance di ricerca negli ultimi anni e dallo sviluppo di nuovi percorsi formativi. Tuttavia, permangono **alcune criticità** che si invita a prendere in considerazione per le opportune azioni di miglioramento.

#### **Rapporto docenti/studenti e partecipazione studenti**

In Nucleo invita il Dipartimento a continuare il monitoraggio su rapporto docenti/studenti e a prevedere azioni di miglioramento dello stesso, nell'ambito delle risorse che saranno rese disponibili dall'Ateneo. Si invita inoltre a condividere i calendari delle riunioni degli organi con gli studenti che ne fanno parte, per favorirne la partecipazione.

#### **Piano Strategico**

Con riferimento al Piano strategico, invita il Dipartimento ad aggiornare il sito con la pubblicazione del nuovo Piano e il PQA a verificare la tempestività dei processi di pubblicazione curati dall'Ufficio Comunicazione. Invita altresì ad una attività di monitoraggio dello stesso.

#### **Attribuzione dei punti organico**

Il Nucleo di valutazione apprezza l'esistenza di un processo di analisi e discussione relativo all'utilizzo dei punti organico, e invita il Dipartimento a redigere una formalizzazione dei criteri, oppure a provvedere ad una integrazione della descrizione dell'iter direttamente nei verbali dipartimentali.

#### **Terza missione e Public Engagement**

Il Nucleo invita a proseguire nell'attività di stimolo al PE e TM e a formare e stimolare i docenti all'uso di Aisberg per le attività di PE non istituzionali.

#### **Personale Tecnico Amministrativo**

Con riferimento al **PTA** sono emerse le **aree di miglioramento** di seguito indicate, per le quali si invita **l'Ateneo a prendersene carico per l'individuazione di possibili azioni migliorative**.

- **Gestione dei Consigli di CdS:** valutazione dell'adeguatezza della risorsa dedicata a causa della criticità dovuta al part-time della risorsa stessa e all'aumento del carico di lavoro (maggior numero di CdS, docenti e attività internazionali);
- **Segreteria studenti:** valutazione dell'esigenza di individuare un referente unico dedicato agli acquisti all'interno dell'Area o, in alternativa, l'affidamento di tale attività agli uffici centrali competenti; valutazione del potenziamento delle risorse per la valutazione titoli esteri;
- **Sistema GDA:** valutazione di azioni volte a fronteggiare i problemi tecnici ancora in essere nel Sistema GDA (soprattutto per l'inserimento in carriera di laboratori e soft skills);
- **Formazione e carriere:** necessità di una programmazione strutturata della formazione (con attenzione ad alcune aree (es. contratti e didattica)) e degli avanzamenti di carriera.

Si invita inoltre il **PQA a valutare l'opportunità di attivare momenti formativi periodici, almeno biennali, per i Presidenti dei CdS neoeletti** al fine di favorirne l'operatività e le interrelazioni con il PTA.

#### **CENTRI DI RICERCA DI TERZA MISSIONE (CRTM)**

**Sono presenti il Presidente della Giunta prof. Lorenzo Migliorati e la Responsabile amministrativa dott.ssa Mariangela Ravanelli.**

#### **Governance dei CRTM**

Il Presidente dei CRTM espone che, in base al Nuovo Statuto di Ateneo del 2023, ai sensi dell'art. 34 e dell'art. 45, i Centri RTM sono stati individuati come strutture di Ateneo per lo svolgimento delle attività di ricerca e terza missione. In particolare, con l'entrata in vigore del relativo regolamento a partire dal 1° ottobre 2024, sei Centri di Ricerca sono stati aggregati a livello di Ateneo nella nuova struttura organizzativa denominata CRTM – Centri di Ricerca e Terza Missione, che nell'attuale organigramma fa riferimento alla Direzione Generale e da gennaio 2026 farà riferimento alla Dirigenza alla Ricerca.



La governance dei CRTM prevede una Giunta composta dal Presidente dei CRTM, nominato dal Consiglio di Amministrazione su proposta del Rettore (Prof. Migliorati) e i sei Direttori, con mandato triennale, dei Centri di Ricerca aggregati nei CRTM stesso, ovvero:

- Centro sulle dinamiche economiche, sociali e della cooperazione (CESC)
- Centre for healthy longevity (CHL)
- Centro studi sul territorio Lelio Pagani (CST)
- Center for young and family enterprise (CYFE)
- ICCSAI transport and sustainable mobility center (ITSM)
- Centro Higher Education and Youth Employability (HEY) <sup>1</sup>

I Comitati scientifici restano invece in capo a ciascun Centro, a garanzia della continuità delle funzioni tecnico-scientifiche degli stessi.

In particolare, i CRTM si caratterizzano per **i seguenti punti di forza:**

- **multi-competenza** e capacità di operare in modo **interdipartimentale**;
- **attività svolte grazie a risorse esterne** (progetti competitivi, contratti conto terzi, contributi alla ricerca, attività di terza missione) e **FFO dedicato**, in particolare per progetti di Ateneo considerati altamente strategici.

La Responsabile amministrativa è la Dott.ssa Ravanelli, che svolge funzioni di coordinamento amministrativo e gestionale, nell'ambito di una struttura dotata di cinque risorse di personale tecnico-amministrativo.

### **Evoluzione storica e modello organizzativo**

La Dott.ssa Ravanelli illustra la storia dei Centri, ricordando che in passato essi avevano un legame amministrativo con il Dipartimento del Direttore in carica. Tale assetto è stato superato con l'aggregazione attuale, che mira a una gestione più unitaria e razionalizzata. **Sia il Presidente che la responsabile amministrativa evidenziano che il processo di valutazione delle risorse (personale e competenze) dei CRTM attivato a seguito dell'aggregazione permetterà di definire un quadro di riferimento univoco, anche ai fini della distribuzione più efficiente e coerente con gli obiettivi strategici di Ateneo.**

### **Programmazione e rendicontazione**

Con specifico riferimento alla richiesta relativa alle azioni intraprese sulla criticità di assenza di Piani Strategici dei Centri, il Presidente evidenzia che il Regolamento del CRTM prevede:

- la redazione di un Piano Strategico triennale dei Centri. Precisa che occorrerà definire se il periodo sarà 2026-2028 o 2026-2027, quest'ultimo in linea con il mandato degli organi attualmente in carica;
- una Relazione annuale sulle attività svolte dai singoli Centri;
- una Relazione complessiva del Presidente (Prof. Migliorati), da trasmettere alla governance e agli organi di Ateneo.

### **Risorse economiche e razionalizzazione**

Alla richiesta formulata dal NdV in merito alle risorse finanziarie, il Presidente informa che i CRTM contano, alla data del 15/10/2025, 132 progetti attivi per un importo iniziale complessivo di 5.416.076,21 euro. La cognizione operata dal servizio amministrativo CRTM, svolta in questi primi mesi di mandato, ha evidenziato una disponibilità totale pari a 2.347.941,29 milioni di euro, per un disponibile effettivo pari a 402.995,33 euro, a seguito dei vincoli già esistenti e degli impegni in corso. In proposito, viene consegnata, in sede di audizione, la seguente Tabella di sintesi, con i valori puntuali al 15/10/25:

<sup>1</sup> Centro HEYE, fino ad aprile 2025 CCSE - CISAlpino institute for comparative studies in Europe, giusta deliberazione SA n. 105/2025 - Protocollo n. 85040/2025.



Centro RTM	N. fondi attivi	Importo progetti	Disponibile totale	Disponibile effettivo (15/10/2025)
CYFE	30	1.370.887,21 €	253.330,48 €	151.306,92 €
CESC	12	219.242,19 €	102.903,23 €	22.842,49 €
CHL	5	714.001,64 €	558.295,17 €	--
CST	37	934.558,15 €	571.581,50 €	28.278,97 €
HEYE (compreso CCSE)	21	1.239.949,93 €	439.962,59 €	149.038,35 €
ICCSAI-ITSM	27	937.437,09 €	421.868,32 €	51.528,60 €
<b>Totale</b>	<b>132</b>	<b>5.416.076,21 €</b>	<b>2.347.941,29 €</b>	<b>402.995,33 €</b>

Il Presidente sottolinea, inoltre, la necessità di una razionalizzazione delle risorse, che ritiene possa essere possibile anche attraverso una pianificazione più integrata delle attività dei Centri, al fine di garantire sostenibilità a medio termine.

Il Presidente specifica inoltre che le **aree di miglioramento** sono le seguenti:

- Piani strategici, progettazione e rendicontazioni da concretizzare nei termini sopra definiti**, in base una road map che prevede la preparazione di relazioni sull'attività svolta nel 2025 entro fine anno, e **l'elaborazione di un piano strategico per ogni Centro entro febbraio 2026**.
- Scarsa uniformità delle prassi progettuali e di rendicontazione tra i singoli centri** derivante dalle modalità consolidate nel periodo anteriore all'istituzione dei CRTM;
- Relativa assenza di criteri di definizione dell'allocazione delle progettualità da parte dei ricercatori e conseguente potenziale concorrenza tra CRTM e Dipartimenti**;
- Scarsa conoscenza della esistenza dei CRTM all'interno della comunità accademica dell'Ateneo**

**Il NdV condivide le aree di miglioramento individuate, evidenziando in aggiunta la mancanza dei riferimenti sistematici ai Centri all'interno del PiSA (Piano Strategico di Ateneo).**

Il NdV apprezza la riorganizzazione in forma aggregata dei CRTM, la volontà di impostazione di un percorso di riassetto dei flussi amministrativi e l'iniziale definizione delle modalità di Pianificazione strategica e rendicontazione consuntiva. **Invita a rendere operative le soluzioni individuate e ad utilizzarle al fine di monitorare le risorse economiche e le competenze disponibili e la loro coerenza con gli obiettivi strategici dell'Ateneo.**

### CDS TRIENNALE IN ECONOMIA AZIENDALE (L-18)

**Gruppo AQ/di Riesame (componente docente):** tutti presenti

La Prof.ssa **Laura Mariani** (Presidente del CdS) e la Prof.ssa **Viviana Meschitti** sono invitate a presentare il CdS e le attività di AQ, **con particolare riferimento alle criticità e alle azioni poste in essere per risolverle**. La Prof.ssa **Mariani** dopo aver riferito le caratteristiche generali del CdS, specifica che **circa il 60% degli studenti** risulta **senza OFA** e che, con l'introduzione del numero programmato, le **aula a settembre** si presentano **stabili in termini di numerosità**.

### Spazi

Permane tuttavia in generale un **problema strutturale di spazi**: l'edificio che ospita il Corso di Studio necessita di una **ristrutturazione**, che dovrebbe avvenire nei prossimi mesi attraverso un intervento che consentirà di **recuperare nuovi spazi** e migliorare la fruibilità delle attività didattiche.

### SMA

**Con riferimento all'analisi SMA le docenti precisano che c'è stata una leggera flessione nell'acquisizione dei crediti formativi**, risultando **poco sopra la soglia minima**. Per affrontare la criticità sono state attivate alcune **azioni di supporto**:



- **Tutorati**, anche nel fine settimana (sabato), per favorire la partecipazione degli studenti lavoratori;
- **Riunioni dei docenti del primo anno**, al fine di iniziare un processo di confronto sulle modalità didattiche in relazione alle esigenze specifiche di questi studenti.

Un elemento ricorrente nel CdS è la **presenza di numerosi studenti lavoratori**. Tuttavia, non è ancora chiaro il **grado di intensità del lavoro** (part-time, lavori saltuari o attività continuative e a tempo pieno). È stato inoltre osservato che **molte aziende** del territorio **ricercano personale già all'uscita dalle scuole tecniche**, favorendo l'ingresso precoce nel mondo del lavoro e la diffusione di **impieghi part-time** tra gli studenti universitari, con conseguente incidenza sulla regolarità del percorso universitario.

### **Internazionalizzazione**

Il livello di **internazionalizzazione** del Corso risulta **inferiore alla media**. Al riguardo, sono state individuate alcune **azioni di miglioramento sia in entrata che in uscita**:

- **Attivazione, a partire dall'a.a. 2025/26 di un curriculum in lingua inglese** per favorire l'accesso di studenti stranieri;
- **Promozione anticipata delle attività Erasmus**, in modo da stimolare la partecipazione al programma anche degli studenti della triennale.

Alcuni studenti hanno segnalato che le **borse Erasmus** risultano **non sufficienti** a coprire i **costi della mobilità e del soggiorno all'estero**. Si è inoltre rilevato che l'**aspetto culturale e il legame territoriale**, insieme all'**età mediamente più giovane** rispetto agli studenti delle lauree magistrali, potrebbe contribuire a una **minor propensione a partire**.

### **Competenze trasversali**

In relazione alla richiesta di illustrare iniziative volte a potenziare le soft skill, le docenti hanno evidenziato che il Corso ha attivato **laboratori d'impresa**, proposti come **alternativa al tirocinio curricolare**, con l'obiettivo di potenziare le **competenze trasversali e professionali** degli studenti.

### **Iniziative di informazione agli Studenti**

Con riferimento alle modalità con cui gli studenti sono informati sul **funzionamento del CdS, sulle modalità di segnalazione delle criticità**, sono state ricordate le seguenti **iniziativa rivolte agli studenti**:

- **Open Day**;
- **Giornata di Benvenuto alle Matricole**, con la partecipazione della **Direttrice di Dipartimento** e di **PTA**, per presentare la struttura e i servizi del Dipartimento;
- Attività informative sui **servizi bibliotecari** e di supporto allo studio;
- **Presentazione in sede di apertura corsi delle persone email di riferimento per le problematiche di varia natura**.

### **Valutazione e qualità**

In riferimento alla prossima visita CEV, il NdV ricorda l'importanza degli aspetti legati ai giudizi quantitativo e qualitativo, suggerendo di **porre attenzione sia alla parte descrittiva** dell'autovalutazione, **sia a quella degli indicatori chiave** per consentire la corretta autovalutazione del Corso di Studio.



**Gruppo AQ/di Riesame (componente studente):** Presenti Rivoltella, Locati e Biagi

Durante l'audizione, gli studenti sono stati invitati a esprimersi in merito al proprio ruolo, alle proposte, alle attività e al livello di coinvolgimento nella vita del corso.

Uno studente ha riferito di aver partecipato all'elaborazione del **Rapporto di Riesame**, evidenziando come punto critico il tema della carenza di **internazionalizzazione (programma Erasmus)**. In particolare, ha confermato quanto già segnalato dalla componente docente riguardo alla **scarsa partecipazione degli studenti ai bandi Erasmus**, spesso dovuta alla **concomitanza con lavori part-time** che ne limitano e/o impediscono la partenza.

Lo stesso studente ha inoltre contribuito alla **formulazione di una proposta di revisione della modalità di svolgimento degli esami del primo anno**, ipotizzando un progetto che prevede forme di **ripartizione delle prove**, che saranno successivamente presentate agli organi competenti.

Una studentessa ha informato di avere presentato, in sede di Consulta, relativamente al Campus Giuridico-Economico, una proposta per estendere l'orario di apertura della **Biblioteca della sede Caniana** fino a **mezzanotte**. A tale proposito è stata avanzata dalla governance la richiesta di avviare una **raccolta firme** per sostenere l'iniziativa, che la studentessa ritiene tuttavia **onerosa da gestire**.

È stata inoltre segnalata una **criticità nei trasporti**, in particolare per gli studenti **provenienti da Milano e Lecco** e la **richiesta di attivare lezioni online a favore degli studenti lavoratori**, fruibili **tramite specifica chiave d'accesso**.

Con specifico riferimento agli insegnamenti, si è rilevato che in **alcuni casi la programmazione degli orari ha visto un'unica lezione su un'intera giornata**.

Per quanto riguarda gli insegnamenti:

- **Logistica e Supply Chain Management**, è stato evidenziato che il **testo di riferimento** (Bergamaschi, Renoldi e Grando (2015), *Logistica e Supply Chain Management*), secondo gli Studenti, **risulta complesso nei contenuti e datato nell'edizione**.
- **Diritto commerciale (prof. Morini)**: sono stati segnalate alcune assenze del docente che dovranno essere recuperate alla fine del corso, oltre all'uso di domande d'esame tratte dalle **liste ministeriali riferite all'esame di Stato di notariato**, la cui natura è diversa da un esame universitario.
- **Diritto pubblico**: sono state osservate **differenze nelle modalità d'esame** tra **studenti dei corsi pari e dispari**. In uno dei due corsi viene applicata una modalità con scritto e orale, mentre nell'altro solo scritto.
- **Diritto privato**: la **convocazione di tutti gli iscritti all'esame in un unico orario, comporta la criticità di dover rimanere l'intera giornata in Dipartimento**, in attesa del proprio turno di interrogazione. La ripartizione per slot temporali eviterebbe questo problema, oltre a quello dell'affollamento delle aule.

Infine, è stata segnalata una **carenza di sedie e prese elettriche** nelle **aula studio, oltre ad un WIFI non sempre funzionante**.

**Stakeholders (Comitato di indirizzo):** è presente la Dott. Sata Pavesi di Confindustria

La Dott. Pavesi riferisce di un'attività svolta con regolarità e di un confronto proficuo in sede di Comitato di indirizzo dove si analizzano e discutono i dati al fine di comprendere le azioni da intraprendere. Le modalità e il dibattito con cui si realizzano questi momenti di analisi del CdL e dei suoi dati risultano particolarmente apprezzabili.

Il Nucleo di valutazione, in riferimento al CT di Economia Aziendale, **osserva** quanto segue, con riferimento agli **ambiti di miglioramento**:

- **Comunicazione**  
Il Nucleo apprezza le iniziative informative intraprese e invita il CdS a **consolidare i canali per la segnalazione delle criticità**.



- **Spazi**

Relativamente agli **spazi** persistono alcune criticità strutturali, che si augura l'imminente avvio dei lavori di ristrutturazione possa contribuire a risolvere ed invita ad un monitoraggio degli stessi per individuare, laddove fosse necessario, soluzioni integrative idonee.

- **Indicatori SMA**

Con riferimento al lieve calo nell'acquisizione dei CFU, il Nucleo considera adeguate le azioni di supporto intraprese, ed evidenzia l'importanza di approfondire il profilo degli studenti lavoratori per potere verificare la possibilità di azioni ad essi mirate.

- **Internazionalizzazione**

Il Nucleo considera positive le azioni intraprese (curriculum in inglese, promozione Erasmus) ed invita a proseguire in tal senso per contribuire al trasferimento di un messaggio culturale sul tema dell'internazionalizzazione. Conferma inoltre l'invito all'Ateneo, fatto anche in occasione della Relazione annuale, a considerare l'adeguatezza delle borse per l'internazionalizzazione, al fine di mitigare/rimuovere eventuali ostacoli economici.

- **Didattica**

Il Nucleo invita la Presidente a verificare e risolvere le criticità emerse in sede di audizione degli studenti (diffidabilità nell'erogazione di determinati esami; criticità su testi; gestione non ottimale degli orali ecc.).

- **Servizi agli studenti**

Il Nucleo invita l'Ateneo a verificare la **carenza di sedie e prese elettriche nelle aule studio**, oltre al **problema del WiFi non sempre funzionante**.

## CDS MAGISTRALE IN ECONOMIA AZIENDALE, DIREZIONE AMMINISTRATIVA E PROFESSIONE (LM-77)

**Gruppo AQ/di Riesame (componente docente):** sono presenti la Presidente del CdS prof.ssa Signori e i prof. Moriggia e Molinari.

Il gruppo di AQ del corso illustra i **punti di forza** di seguito sintetizzati:

- A. **La partecipazione degli Stakeholders al Comitato di indirizzo rappresenta un punto di forza significativo, in quanto garantisce un costante allineamento con il mondo professionale.** In particolare, ne fanno parte l'Ordine dei Dottori Commercialisti ed Esperti Contabili di Bergamo, le quattro più grandi società di revisione, consulenza aziendale e assistenza legale (Deloitte & Touche, KPMG, PwC, EY), Confindustria Bergamo, alcune aziende e un collega italiano che lavora da decenni presso la Royal Holloway University of London (che è anche un *visiting professor* per il corso di studio). La presenza di professionisti esterni è ritenuta particolarmente positiva anche per offrire un riferimento aggiornato al mercato del lavoro.
- B. **Per favorire gli studenti lavoratori**, che sono piuttosto numerosi, il CdS offre le seguenti **opportunità**: tutte le slides sono pubblicate sulla piattaforma e-learning, alcuni tutorati sono svolti on line, i ricevimenti sono anche on line, lo stage se svolto negli studi professionali viene poi riconosciuto anche come praticantato, grazie alla convenzione siglata con l'Ordine dei Dottori Commercialisti ed Esperti Contabili di Bergamo.
- C. **Le sovrapposizioni nell'orario degli insegnamenti sono verificate da parte della Presidente.**

Vengono illustrate le seguenti **aree di miglioramento**:

- A. Un punto debole del CdS è la **scarsa internazionalizzazione**: gli studenti per il 50% lavorano, quindi non vanno all'estero. Anche la natura del corso di studio e le figure professionali che mira a formare non favoriscono lo studio all'estero.
- B. **Il ritardo nelle carriere è dovuto sia alla presenza di molti studenti lavoratori, sia alle iscrizioni con riserva.** Quando c'erano studenti stranieri iscritti, si rileva che spesso arrivavano in Italia in ritardo per problemi con i visti, ritardando la carriera. L'iscrizione



con riserva presenta aspetti critici, in quanto può determinare un ritardo nella carriera dovuto al fatto che i primi mesi dell'anno accademico vengono dedicati alla conclusione del percorso di studi triennali, ma se dovesse essere preclusa questa possibilità, gli studenti perderebbero un ulteriore semestre, oppure potrebbero non iscriversi più alla LM se nel frattempo trovassero lavoro. Il CdS sta monitorando sistematicamente gli effetti dell'iscrizione con riserva sulle carriere, al fine di valutare eventuali misure correttive.

- C. Gli **indicatori presentano qualche anomalia, perché fino a due anni fa il CdS aveva al suo interno un curriculum in lingua inglese, che ora è un CdS a parte**, con lo stesso Consiglio di corso di studio. Non c'è competizione tra i due, perché sono due percorsi diversi: il CdS in italiano è focalizzato principalmente sui sistemi giuridici e aziendali italiani, l'altro ha un curriculum dedicato alla sostenibilità e si focalizza su contesti internazionali, gli studenti sono molto diversi tra loro. Il CdS ha già segnalato tali discontinuità e prevede un progressivo riallineamento nei prossimi anni.
- D. Un'altra anomalia è rappresentata dal numero molto alto di iscrizioni nel periodo Covid, stanno ancora smaltendo la coda di quel numero davvero elevato.
- E. Il **rapporto studenti/docenti è molto elevato**, sopra le medie sia dell'area sia nazionali.
- F. Gli **studenti sono quasi tutti provenienti dalla triennale**, dopo il Covid si è persa l'attrattività che c'era da fuori provincia, in quanto la vita e gli affitti a Bergamo costano troppo.
- G. **Non hanno il rappresentante degli studenti eletto**. Hanno individuato un portavoce che non si è riconosciuto nelle liste che erano state presentate alle ultime elezioni studentesche.

**Gruppo AQ/di Riesame (componente studente):** è presente lo studente portavoce.

Lo studente individua i seguenti **punti di forza** del CdS:

- A. Lo studente si è dichiarato **molto contento della LM**, riconoscendo un "salto di qualità". Il carico di lavoro è intenso ma ritenuto adeguato al percorso. Il percorso di studi è ben strutturato.

Lo studente esplicita le seguenti **aree di miglioramento**:

- A. Le **aula e i laboratori sono criticati per la loro adeguatezza**. In particolare, le aule per gli studenti magistrali (spesso al secondo piano) sono a volte insufficienti, specialmente per le materie a scelta. La rete wifi presenta criticità quando c'è sovraccarico.
- B. Il **piano degli studi deve essere compilato entro metà novembre, obbligando gli studenti a scegliere gli esami a scelta senza disporre di informazioni complete sugli insegnamenti del II semestre**. Viene suggerita l'ipotesi di due scadenze per la compilazione, una per le materie del I semestre e una per le materie del II semestre.
- C. Dal punto di vista dei **contenuti degli insegnamenti, si riscontrano lacune sui software applicativi cruciali per la carriera di controller**, come SAP e PowerBI. Inoltre, la preparazione sui bilanci di sostenibilità è molto limitata, sebbene gli studenti siano consapevoli dell'esistenza di una LM specifica sull'argomento. Si segnala l'opportunità di rafforzare la formazione su software professionali (es. SAP, PowerBI) e sui bilanci di sostenibilità.
- D. Sulle modalità di verifica dell'apprendimento, **lo studente segnala un solo caso di un esame non ritenuto adeguato nel preparare adeguatamente gli studenti al mondo del lavoro**, ne hanno parlato tra studenti ma non hanno presentato un rilievo formale.

**Stakeholders (Comitato di indirizzo):** sono presenti il dott. Rapizza, socio di KPMG Bergamo e il dott. Restelli, socio di Deloitte.

Gli Stakeholders illustrano i seguenti **punti di forza**:

- A. Sono in generale **soddisfatti della preparazione tecnica degli studenti**, anche sugli aspetti emergenti come la sostenibilità. La media qualitativa degli studenti è giudicata buona.
- B. L'interazione con i docenti è **molto buona**, e il CdS dimostra di **ascoltare il mondo aziendale**.
- C. Gli stakeholders sono **soddisfatti di ospitare gli studenti per i tirocini**.

Gli Stakeholders condividono le seguenti **aree di miglioramento**:



- A. **Gli studenti necessitano di potenziare le soft skills**, in particolare la comunicazione interpersonale, la gestione del contatto diretto e la capacità di sintesi.
- B. Devono **migliorare l'uso intelligente dell'AI e acquisire competenze avanzate in Data Analytics**.
- C. Suggeriscono di non limitare la valutazione al classico esame orale/scritto, ma di **proporre altri strumenti di verifica (es. presentazioni) per allenare le soft skills**.
- D. **Il livello di conoscenza della lingua inglese è polarizzato**: è eccellente o medio-basso.

Il Nucleo di Valutazione individua i seguenti **macro-ambiti di miglioramento**:

- A. Internazionalizzazione e mobilità: limitata partecipazione a esperienze internazionali,
- B. Carriere, organizzazione e numerosità: Ritardi nelle carriere, effetti delle iscrizioni con riserva, indicatori transitori alterati e rapporto studenti/docenti significativamente elevato.
- C. Infrastrutture e servizi: Criticità nella disponibilità e adeguatezza delle aule e nella qualità della rete Wi-Fi;
- D. Piano di studi, competenze professionali e modalità di verifica: necessità di rafforzare competenze tecniche richieste dal mercato (software professionali, data analytics, sostenibilità), Soft skills e competenze trasversali, uso consapevole dell'AI; opportunità di introdurre modalità di verifica più diversificate.

Il Nucleo di valutazione, in riferimento con riferimenti al CdS EADAP, osserva quanto segue relativamente agli ambiti di miglioramento:

- **Internazionalizzazione e competenze linguistiche**  
Il Nucleo invita il CdS a rafforzare l'internazionalizzazione, eventualmente anche attraverso strumenti alternativi alla mobilità fisica e a promuovere il miglioramento delle competenze linguistiche in lingua inglese.
- **Regolarità delle carriere**  
Il Nucleo raccomanda di proseguire il monitoraggio degli effetti delle iscrizioni con riserva e della presenza di studenti lavoratori sulle carriere, valutando eventuali misure correttive.
- **Indicatori e didattica**  
Il Nucleo segnala l'elevato rapporto studenti/docenti e le discontinuità negli indicatori dovute a fattori strutturali e contingenti, invitando il CdS a monitorarne l'evoluzione e l'impatto sulla qualità della didattica
- **Offerta formativa e competenze richieste dal mercato del lavoro**  
Il Nucleo invita il CdS a rafforzare le competenze professionalizzanti, con particolare riferimento a software applicativi, data analytics, uso consapevole dell'Intelligenza Artificiale e tematiche di sostenibilità, anche in raccordo con gli stakeholders.
- **Partecipazione studentesca, servizi e modalità di valutazione**  
Il Nucleo raccomanda di favorire la partecipazione attiva degli studenti, di segnalare le criticità relative a strutture e servizi e di promuovere modalità di verifica dell'apprendimento che possano favorire anche lo sviluppo delle soft skills.