



UNIVERSITÀ  
DEGLI STUDI  
DI BERGAMO

# PIANO STRATEGICO 2023/2027

# Indice

1	La storia e i valori .....	8
2	La costruzione del Piano Strategico .....	12
3	I traguardi di sviluppo .....	15
4	Le piattaforme tematiche .....	16
5	Le linee strategiche .....	20
6	Gli asset di sviluppo .....	23
7	Open Campus .....	25
8	La metodologia di costruzione del Piano .....	26
9	Obiettivi, azioni, indicatori .....	30



## Costruire insieme per gestire il cambiamento



La revisione del Piano Strategico 2023–2027 dell'Università degli studi di Bergamo si inserisce nel percorso partecipativo che ha alimentato la sua prima stesura. La visione che ci guida, quella di un Ateneo aperto, plurale e profondamente impegnato verso lo sviluppo sostenibile del territorio e al contempo con una forte proiezione internazionale, continua a essere il punto di riferimento alla base delle nostre scelte. Le nostre linee strategiche rimangono saldamente ancorate ai principi dell'Agenda ONU 2030, alle politiche europee e nazionali per la ricerca e l'innovazione e alle strategie territoriali che guidano lo sviluppo competitivo.

Oggi possiamo affermare che tale visione e tali principi non solo rimangono saldi, ma hanno trovato realizzazione in azioni concrete che hanno permeato in modo significativo la nostra identità istituzionale. Gli anni trascorsi hanno favorito la diffusione di una cultura della partecipazione, della qualità e della programmazione. La stesura del nuovo Statuto e del nuovo Regolamento Generale di Ateneo hanno ampliato la rappresentanza delle diverse componenti della nostra comunità accademica negli organi istituzionali, promuovendo una partecipazione più consapevole e una responsabilità condivisa nei processi decisionali. Questo ha contribuito a migliorare il coordinamento interno e a rendere più fluida ed efficace la comunicazione tra governance, dipartimenti e le strutture tecnico-amministrative. Accanto a ciò, si è consolidata una cultura del miglioramento continuo, fondata sull'uso sistematico dei dati, sulla lettura integrata dei processi e sulla capacità di trasformare il monitoraggio in uno strumento di avanzamento e progettazione. L'attività di verifica annuale prevista dal Piano si è così configurata come un'opportunità per affinare strategie, riallineare azioni e rendere più coesa la nostra programmazione.

Le quattro piattaforme tematiche – Stili di vita, salute e benessere della persona; Patrimoni culturali e creativi; Economie e società sostenibili; Formazione e nuove professionalità – pensate come spazi interdisciplinari di innovazione progettuale, hanno assunto un ruolo centrale. Si sono rivelate veri e propri incubatori di progettualità strategiche, capaci di stimolare nuove idee, collegare competenze e dare impulso a iniziative innovative. Inoltre, la loro capacità di interpretare con tempestività le sfide emergenti – come nel caso della piattaforma dedicata all'intelligenza artificiale, originariamente non prevista – testimonia la vitalità dell'Ateneo e la sua apertura verso scenari in continua evoluzione.

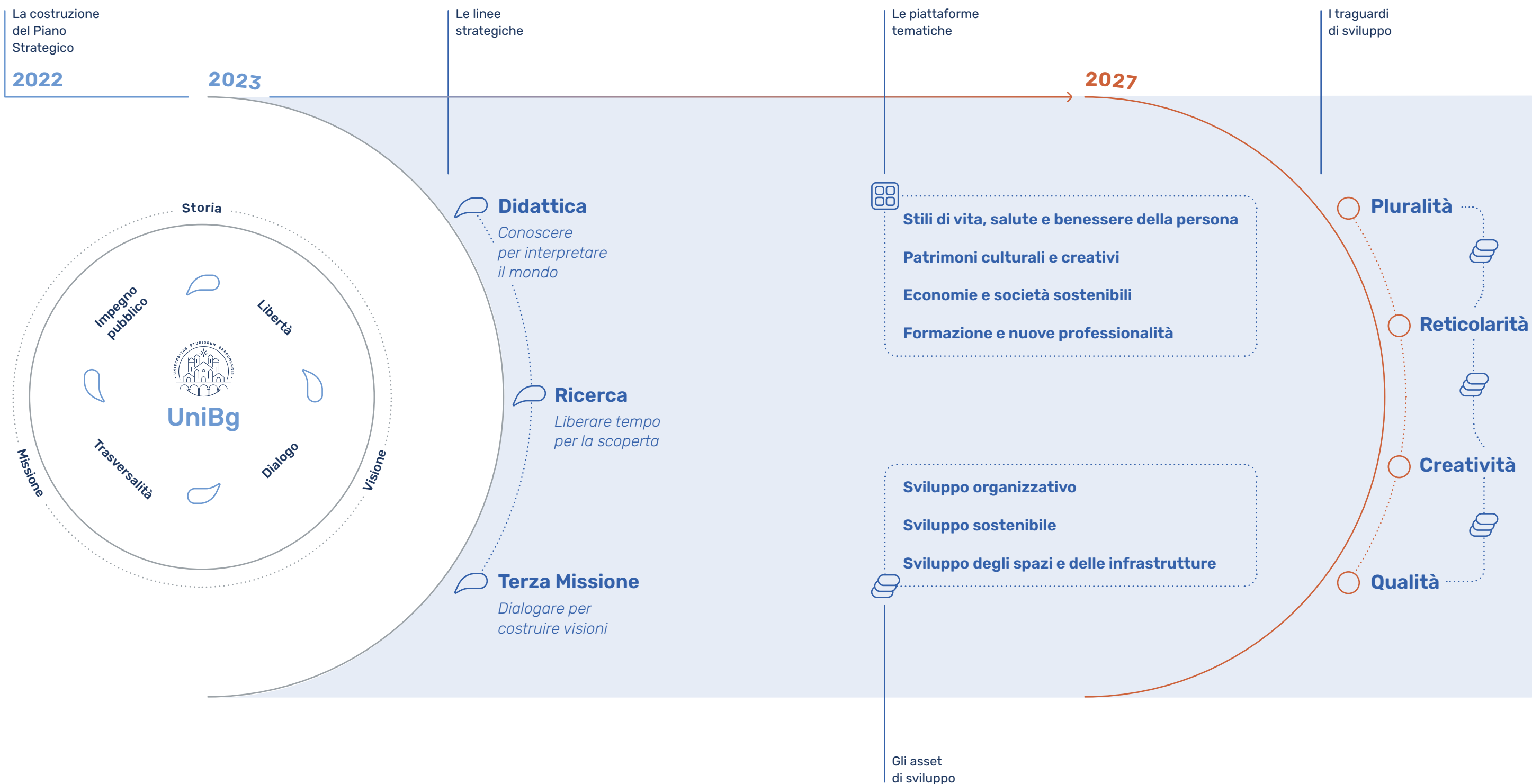
La revisione qui presentata valorizza i progressi compiuti e ribadisce il Piano Strategico 2023–2027 come uno strumento vivo, in evoluzione, capace di accompagnare l'Ateneo in un contesto culturale, economico e sociale in rapido mutamento. Per continuare a essere incisivo, il Piano dovrà conservare flessibilità, apertura e una stabile propensione all'innovazione. In una società sempre più veloce, complessa e interconnessa, l'Università è chiamata a leggere con lucidità i nuovi scenari, a coglierne le opportunità e ad anticiparne le trasformazioni, mettendo in campo idee e visioni che sappiano generare valore, in accordo con i valori fondativi e la missione istituzionale del nostro Ateneo.

Questa revisione rappresenta molto più di un semplice aggiornamento tecnico: è frutto di un dialogo continuo con le realtà economiche, sociali e culturali locali e di una collaborazione crescente con istituzioni nazionali e internazionali. Si evidenzia in particolare il contributo significativo offerto dal nostro Ateneo all'interno dell'Alleanza Europea Bauhaus4EU – che riunisce 10 università di 9 diversi Paesi – e la ferma volontà condivisa nel progettare e costruire il futuro dei sistemi universitari nazionali all'interno di una prospettiva europea comune.

Desidero rivolgere un sentito ringraziamento a tutte le componenti della nostra comunità universitaria per il contributo offerto in questo percorso. Il lavoro svolto testimonia la volontà dell'Università degli studi di Bergamo di operare, nel rispetto dei principi statuari, per la promozione della persona e per l'avanzamento della conoscenza, assumendo con piena responsabilità il proprio ruolo nel sistema accademico nazionale e internazionale.

*Sergio Cavallieri*  
Prof. Sergio Cavallieri

# Il Piano Strategico 2023/2027: una panoramica generale





# 1 La storia e i valori

## 1.1 I valori fondativi

*Ciò che siamo, per continuare a crescere*

### Impegno pubblico

Ci impegniamo a preservare la **natura pubblica** del nostro Ateneo, sostenendo l'idea di un futuro in divenire fondato sulla tutela dei diritti fondamentali e su un senso partecipativo e solidale di comunità.

### Libertà

Riconosciamo il **confronto** come risorsa essenziale di sviluppo nel rispetto della libertà di pensiero e a garanzia della solidità delle nostre relazioni.

### Dialogo

Stimoliamo la riflessione sui **contesti** e i **linguaggi contemporanei** come strumento di dialogo, apprendimento e scambio intergenerazionale e transnazionale.

### Trasversalità

Confidiamo nella **molteplicità** degli approcci scientifici e nell'opportunità di **connessioni** tra saperi, scoperte e prospettive critiche.

## 1.2 La visione

*Partecipare, confrontarsi, scegliere: liberi di pensare insieme*

Ci riconosciamo in uno sguardo **plurale** e **coeso**, aperto alla **contaminazione** tra attitudini e conoscenze non omologate, guidato da idee e progetti di eccellenza, li-

bero di misurarsi responsabilmente con nuove sfide per creare **beneficio** diffuso.

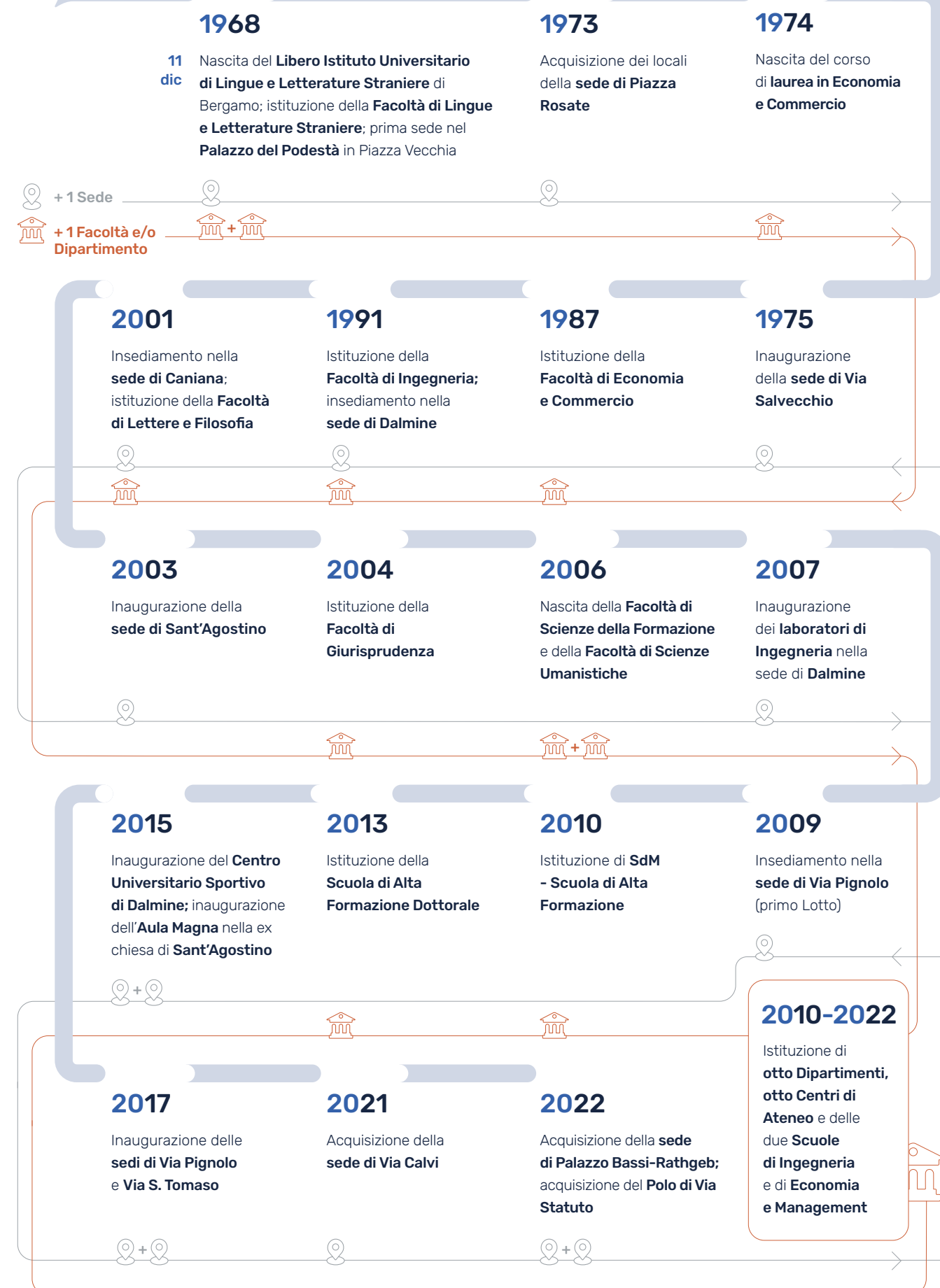
## 1.3 La missione

*Coltivare il pensiero per generare valore*

Nel cuore dei territori per scoprire **patrimoni** da tutelare, partecipare a interventi di **rigenerazione**, analizzare le dinamiche socio-economiche, sviluppare **tecnologie** a elevato contenuto innovativo, promuovere la forma-

zione della **persona**. Dalla città al mondo, dalle comunità locali alle reti globali per leggere ed **interpretare** società e mercati in trasformazione, **condividere** idee sostenibili, **muovere** al cambiamento.

## 1.4 La nostra storia



1.5

# I numeri di UniBg

Dati aggiornati al 2022

## I luoghi



8

Dipartimenti



3

Campus universitari

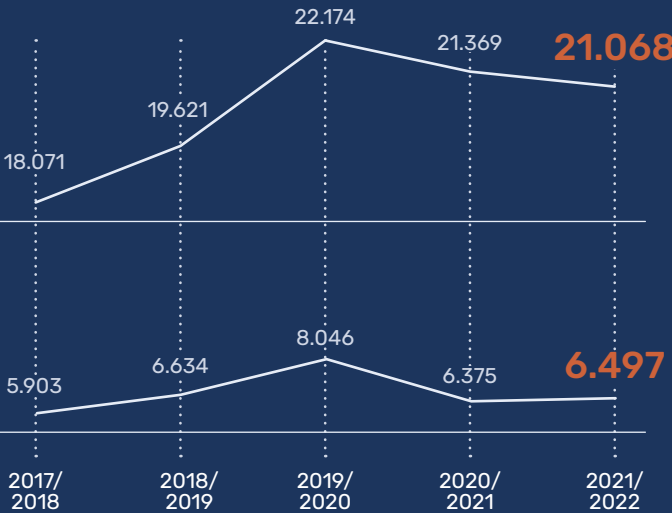


8

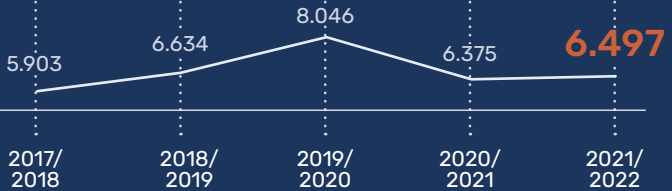
Centri di Ateneo

## Le persone

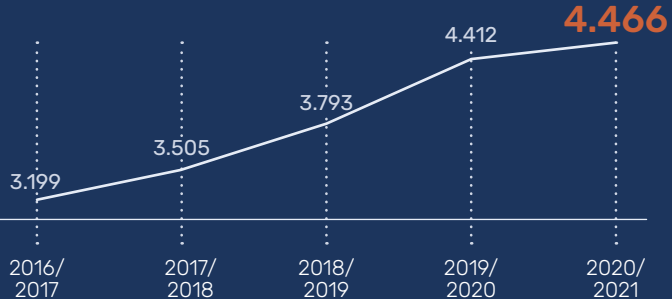
Studenti e studentesse



Immatricolazioni



Laureati e laureate annuali



Studenti e studentesse con cittadinanza straniera iscritti ai corsi di laurea magistrale in lingua inglese

27,5%

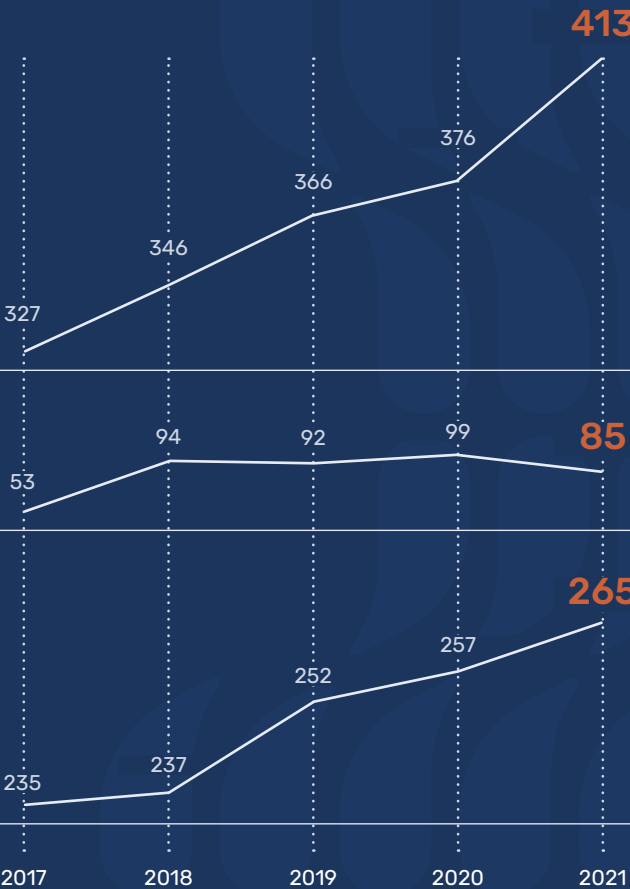


Studenti e studentesse fuori provincia

44%



Personale docente e ricercatore



Assegnisti

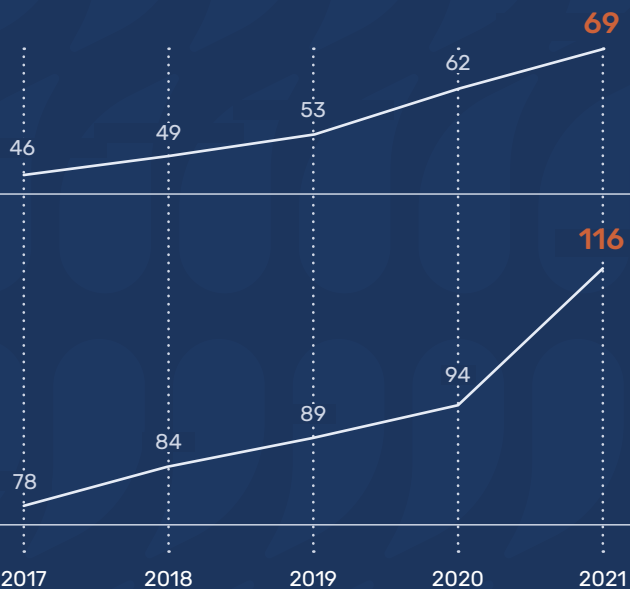


Personale tecnico-amministrativo



## Il Fondo di Finanziamento Ordinario e i proventi

Assegnazione Fondo di Finanziamento Ordinario (milioni di euro)



Totale proventi operativi (milioni di euro)





## 2 La costruzione del Piano Strategico

*Promuovere l'ascolto,  
condividere il percorso*

### 2.1 La partecipazione collegiale

Il **Piano Strategico 2023/2027** dell'Università degli studi di Bergamo (Unibg) nasce da un processo partecipativo, finalizzato alla comprensione dell'identità, dei valori e degli obiettivi prioritari dell'Ateneo per i prossimi cinque anni. A partire dalle missioni istituzionali - Didattica, Ricerca, Terza Missione - Unibg intende riportare la persona al centro dei processi decisionali per costruire insieme nuovi scenari futuri, coltivando una visione aperta, inclusiva e plurale, radicata nel territorio e di respiro globale.

Il percorso ha inteso anzitutto valorizzare il confronto in atto all'interno della governance, contestualmente

all'interlocuzione con i Dipartimenti e i Centri di Ateneo. Si sono costituiti allo scopo dei **Gruppi di Riflessione Strategica** che, nel periodo compreso tra gennaio e luglio 2022, hanno avuto il compito di elaborare proposte a partire da un esame delle peculiarità strutturali (**analisi SWOT**: punti di forza, punti di debolezza, opportunità, minacce) con l'obiettivo di dotare il piano di una mappa delle competenze distintive dell'Ateneo. Le proposte sono state in seguito integrate da un gruppo di lavoro coordinato dal Rettore alla progettazione partecipata di Ateneo con le linee indicate dalla governance, dietro una valutazione per coerenza.

### 2.2 La consultazione periodica

Un ruolo determinante è stato svolto da cinque **Tavoli tematici** trasversali alle competenze specifiche dei Dipartimenti negli ambiti **Cultura, Salute, Sostenibilità e Formazione**. Un tavolo è stato inoltre dedicato al progetto **Open Campus**, con l'obiettivo di un maggiore coinvolgimento delle associazioni studentesche nella vita quotidiana dell'Ateneo. Altrettanto essenziale si è dimostrato il contributo tecnico-amministrativo offerto dalla Direzione Generale e dalle aree dirigenziali, che hanno consentito di predisporre il documento strategico e di elaborare conformemente il **Piano Integrato di Attività e Organizzazione di Ateneo**.

Il coinvolgimento degli **Organi di governo** - Senato Accademico e Consiglio di Amministrazione - e, parallelamente, dei principali stakeholder territoriali, riuniti

attorno al Tavolo per lo sviluppo e la competitività di Bergamo, ha permesso di potenziare i livelli di riflessione collegiale. Analogamente, il Nucleo di Valutazione, il Presidio della Qualità e il Comitato Unico di Garanzia per le pari opportunità hanno preso parte attiva alla ricognizione dei punti di forza e di debolezza istituzionali, per i quali si è rivelato inoltre proficuo lo studio del primo **Bilancio di genere di Ateneo** e del **Gender Equality Plan**. Non ultimo, il completamento della fase consultiva di progettazione è stato possibile anche grazie al coinvolgimento della Consulta degli Studenti e studentesse, organismo che ricopre la funzione di coordinamento delle attività delle rappresentanze studentesche.

### 2.3 L'analisi SWOT

#### Strengths

#### Punti di forza

- Incremento sensibile della reputazione dell'Ateneo negli ultimi anni
- Multidisciplinarietà ed eterogeneità delle competenze e degli interessi di ricerca e terza missione
- Capacità di progettazione scientifica e di erogazione di contenuti formativi e divulgativi di interesse per il territorio
- Reti attive di interazione e collaborazione con università italiane ed estere
- Standard qualitativi elevati e forte attenzione alle politiche di diritto allo studio
- Elevati livelli medi di *placement* dei laureati e laureate

Fattori interni

#### Weaknesses

#### Punti di debolezza

- Organico e struttura organizzativa del personale docente e tecnico-amministrativo non proporzionati alla numerosità della componente studentesca e al ritmo di crescita delle azioni di ricerca e terza missione
- Inadeguatezza degli spazi in rapporto all'incremento della popolazione universitaria
- Ridotta diversificazione dell'offerta formativa di secondo e terzo livello (lauree magistrali, master universitari e corsi di dottorato)
- Limitata valorizzazione delle attività di formazione e ricerca a livello internazionale
- Frammentazione disciplinare della comunità accademica e collaborazione limitata tra le strutture di ricerca (Dipartimenti e Centri di Ateneo)

#### Opportunities

#### Opportunità

- Programmi europei e nazionali con significative opportunità di finanziamento e reclutamento per il sistema universitario
- Rigenerazione post-Covid del territorio con un fermento culturale, sociale ed economico diffuso
- Iniziative rilevanti a livello territoriale ed internazionale (es. Bg-Bs Capitale Italiana della Cultura 2023, Olimpiadi invernali 2026)
- Ripresa degli scambi interuniversitari tra studenti, studentesse, ricercatori e ricercatrici europei ed extraeuropei
- Diffusione di nuovi canali e modalità di relazione e comunicazione digitale

Fattori esterni

#### Threats

#### Minacce

- Incertezza geopolitica ed economica a livello nazionale ed internazionale
- Vincoli normativi di ostacolo a una crescita organica dell'Ateneo
- Inversione della piramide demografica con ripercussioni sul mercato del lavoro e della formazione continua
- Percezione ridotta del valore strategico dell'istruzione e della ricerca nel dibattito pubblico
- Mobilità ed infrastrutture logistiche carenti



## La riflessione attiva

L'intero percorso di costruzione del Piano Strategico ha nel complesso coinvolto **oltre 200 persone** tra personale docente e ricercatore, comunità studentesca, personale tecnico-amministrativo e stakeholder. L'obiettivo di una riflessione attiva e permanente ha posto le basi per la condivisione di una **visione comu-**

**ne**, improntata allo scambio e indirizzata ad affrontare le sfide di medio e lungo periodo, condividendo un linguaggio e un metodo di lavoro, nonché stimolando la partecipazione alla realizzazione delle priorità strategiche nel futuro prossimo della nostra Università.



*Orientare il nostro futuro al plurale*

### TRAGUARDI

#### Pluralità

Come **Ateneo aperto al multiculturalismo**, intendiamo affrontare le sfide in corso forti di una proiezione internazionale, fondata sulla diversità del pensiero e sul dinamismo di iniziative e collaborazioni rispettose della molteplicità delle visioni, dell'autorevolezza dei ruoli e del merito dei risultati.

#### Reticolarità

Come **Istituzione radicata nelle comunità e nei sistemi produttivi, culturali, ambientali e sociali del territorio**, miriamo a essere agenti di coesione ed innovazione, per formare futuri professionisti, cittadini e cittadine in grado di mettere in rete approcci e soluzioni progettuali di utilità per il progresso individuale e collettivo.

#### Creatività

Come **Università attenta alla valorizzazione di studi pionieristici e prospettive non convenzionali**, ci proponiamo di appoggiare azioni e progetti di frontiera, promuovendo l'innovazione come strumento di distruzione creativa e anticipando le esigenze future del mondo del lavoro.

#### Qualità

Come **Comunità animata dal senso di appartenenza e di responsabilità** verso tutte le persone che danno valore alla sua storia, e contribuiscono a indirizzare le decisioni, identifichiamo nel miglioramento continuo il volano di uno sviluppo sistematico della qualità e dell'impatto delle nostre missioni.

# I traguardi di sviluppo

3

### SFIDE

- Aprire nuove finestre di **scambio culturale e formativo** per estendere il confronto tra studenti e studentesse, personale docente e ricercatore e stakeholder
- Aumentare la **visibilità**, il **prestigio** e l'**impatto** in ottica transnazionale
- Rafforzare le **collaborazioni strategiche** con altri enti di ricerca e istituzioni europei ed extraeuropei
- Contribuire a guidare le scelte nella progettazione allargata e nei processi decisionali che coinvolgono **territori e comunità**
- Rafforzare la **coesione interna** come premessa di integrazione, di socialità, di accrescimento personale e professionale
- Ampliare adeguatamente gli **spazi universitari** e le **soluzioni residenziali**
- Incoraggiare una **ricerca curiosity driven** che risponda eticamente alle sfide socio-culturali, economiche, ambientali e tecnologiche, rompendo schemi prefissati
- Intensificare la **cooperazione con i principali network** scientifici e industriali, nazionali e internazionali per dar vita a progettualità di avanguardia e di eccellenza
- Attrarre **capacità** e **risorse** per combinare e mettere a sistema modelli efficaci di **terza missione** in ottica di generazione di valore pubblico
- Perseguire il **potenziamento dei sistemi organizzativo-gestionali** e la **cultura del miglioramento** continuo come prassi formativa, scientifica, culturale e sociale
- Diffondere **rispetto** e **consapevolezza** verso temi di **uguaglianza, parità** e **diversità** per incentivare comportamenti inclusivi
- Fondere **approcci** ed **abilità trasversali** di contrasto a disuguaglianze, distorsioni e divari nelle prassi istituzionali e comunitarie per la **tutela della persona**





## 4 Le piattaforme tematiche

*Quattro piattaforme tematiche che indirizzeranno le linee strategiche dell'Ateneo dei prossimi anni. Spazi interdisciplinari di innovazione progettuale a elevato impatto a livello nazionale ed internazionale e modelli di sviluppo di collaborazione territoriale.*

4.1

### Stili di vita, salute e benessere della persona

*In salute: vivere meglio, vivere più a lungo*

Per promuovere la formazione, la ricerca e la terza missione sui temi della salute e del benessere, intendiamo mettere a sistema la varietà e la qualità delle competenze distintive del nostro Ateneo in ambito socio-economico, manageriale, neuro-scientifico, psicologico, gestionale, ingegneristico-tecnologico ed etico-giuridico. Attraverso un approccio interdisciplinare, si porranno le basi per nuove filiere del **progresso tecnologico medicale e biomedicale**, nonché per il monitoraggio dello stato di salute delle comunità.

Dallo scambio tra personale docente e ricercatore e operatori attivi a livello nazionale ed internazionale, deriverà l'esplorazione di proposte e soluzioni innovative ed integrate di prevenzione, trattamento e cura volte a **migliorare gli stili di vita delle persone** e delle comunità di riferimento.

Un cambiamento orientato dall'azione di una solida rete collaborativa interna ed esterna all'Ateneo per determinare un **impatto esteso** sui sistemi economici, sociali e ambientali.

### Le prospettive di cambiamento

- ..... **Generare consapevolezza sui temi della salute e del benessere** e promuovere modelli di partnership efficienti tra istituzioni ed organizzazioni locali, regionali, europee ed extraeuropee
- ..... **Investire sulla progettazione di tecnologie digitali di frontiera** per la cura e l'assistenza sanitaria (*digital healthcare*)
- ..... **Sviluppare prodotti, processi e modelli di business innovativi** con ricadute ambientali, sociali ed economiche
- ..... **Consolidare reti di collaborazione globale su temi di longevità** con approcci finalizzati a "vivere più a lungo in salute"

4.2

### Patrimoni culturali e creativi

*Società, creatività, rigenerazione: il potere trasformativo della cultura*

Per migliorare la qualità della vita e delle società attraversate dalle crisi globali, intendiamo sostenere e diffondere la cultura come **leva di trasformazione**.

Dalle attività di promozione culturale messe in campo dall'Ateneo potranno scaturire azioni di raccordo e **processi di rigenerazione**, in risposta alle criticità che innescano ed alimentano contesti di crisi.

Attraverso la piena adesione alle strategie e alle forme di promozione culturale adottate da UNESCO, ci proponiamo

di favorire la tutela e la valorizzazione dei beni materiali ed immateriali del nostro patrimonio ambientale, paesaggistico, storico e culturale.

Miriamo a incentivare la nascita, la produttività e l'ampliamento di **industrie creative** funzionali a costruire società più aperte, inclusive e plurali.

Promuoviamo uno sviluppo imperniato sulla diversità culturale nel rispetto del dialogo tra persone, lingue, culture e pratiche eterogenee.

### Le prospettive di cambiamento

- ..... **Incoraggiare il dialogo tra culture, lingue, diversità di genere e di competenze** per un confronto transdisciplinare coadiuvato da tecnologie innovative per generare industrie creative
- ..... **Attivare percorsi di alta formazione e progetti di ricerca** indirizzati alla digitalizzazione, valorizzazione e management dei beni ambientali, paesaggistici e culturali
- ..... **Promuovere la costituzione di osservatori su valori e prassi di inclusione sociale** e sulla cultura imprenditoriale del territorio per riconoscere l'importanza della sua storia e rinnovarla in chiave sostenibile
- ..... **Rafforzare un'identità di Ateneo diffuso e aperto alle culture**, intensificando la presenza di studiosi e studiose, studenti e studentesse stranieri e promuovendo una cultura dei luoghi universitari in collaborazione con enti e istituzioni locali

## 4.3

## Economie e società sostenibili

*Dalle persone ai territori: una cultura e una pratica circolari*

Per favorire iniziative in sinergia con i portatori di interesse del territorio ed essere loro primo interlocutore scientifico, intendiamo diffondere una cultura della sostenibilità che agisca come **incentivo all'inclusione, contrasto alle disuguaglianze e impegno verso valori e azioni da mettere in rete** nei diversi contesti del vivere: ambientale, sociale, economico ed etico. Come agenti di responsabilità nella gestione sostenibile delle persone, delle strutture e delle risorse, ci proponiamo

di contribuire ad ampliare la conoscenza delle cause e di modelli di sviluppo non più sostenibili e le possibili alternative. Attraverso la promozione di una **dialettica circolare** tra identità, comunità di persone e territori, la diffusione di una **cultura della sostenibilità** potrà permeare e guidare consapevolezza e disegno di ogni processo di cooperazione.

## Le prospettive di cambiamento

- ..... **Promuovere la sostenibilità di modelli lavorativi basati sulla qualità del lavoro, le pari opportunità e il ricambio generazionale** in un quadro di cambiamento tecnologico, invecchiamento demografico e mutamenti indotti da evoluzioni repentine dei contesti ambientali e socio-economici
- ..... **Studiare modalità innovative, sostenibili e circolari** di produzione, gestione ed utilizzo delle fonti energetiche, delle risorse materiali e delle forme di mobilità in chiave industriale e sociale
- ..... **Monitorare i fattori di rischio e le vulnerabilità generate dai cambiamenti climatici** nei contesti imprenditoriali, bancari ed economico-finanziari
- ..... **Diffondere una cultura della sostenibilità alimentare**, analizzando l'efficacia delle *food policy* sulla qualità dello sviluppo socio-economico e valutando l'impatto degli stili di vita e dei consumi alimentari sul benessere e la salute delle persone
- ..... **Rafforzare il ruolo dell'Ateneo sui temi legati ai diritti umani e alla cooperazione internazionale**, valorizzando ulteriormente il contributo della cattedra UNESCO e le competenze specifiche dei Dipartimenti e dei Centri di Ateneo

## 4.4

## Formazione e nuove professionalità

*Verso un sistema integrato della formazione: il ruolo dell'Università*

Per assolvere ai compiti connessi all'organizzazione e al funzionamento dell'offerta formativa, intendiamo attraversare **dimensioni sociali** sempre più rilevanti che consentano all'Ateneo di esercitare una funzione decisiva di indirizzo e **direzione strategica** a livello nazionale e territoriale. Collocato nel punto di collegamento tra preparazione alla professione e mercato del lavoro, ci prefiggiamo di favorire l'incontro efficace tra studenti, studentesse ed attori del mondo economico e produttivo, individuando

**nuovi modelli** e processi di orientamento e di formazione che possano fare leva anche su metodologie e tecnologie innovative di *digital education*, nonché su una consolidata prospettiva **internazionale, plurilingue e multiculturale**.

Un'attenzione specifica verrà inoltre riservata alle richieste di **riqualificazione** provenienti da realtà aziendali ed associative, in risposta alle forti discontinuità tecnologiche, sociali, normative ed economiche che si susseguono con sempre maggiore rapidità.

## Le prospettive di cambiamento

- ..... **Costruire un modello educativo** che miri alla maturazione intellettuale della persona
- ..... **Sviluppare un modello di formazione** fondato sulla imprenditorialità
- ..... **Rafforzare il proprio ruolo come interlocutore strategico di progettualità** e studi nella filiera integrata della formazione sui temi della ricerca educativa e *teacher education*
- ..... **Promuovere percorsi di ricerca e sperimentazione finalizzati all'innovazione didattica** e dei processi di digitalizzazione del settore *education*
- ..... **Studiare nuovi modelli e processi di orientamento, autovalutazione e inserimento di studenti e studentesse** nei contesti lavorativi nazionali ed internazionali



# 5 Le linee strategiche

## 5.1 Didattica

### Conoscere per interpretare il mondo

Crediamo nel ruolo sociale, economico e culturale di un'offerta formativa all'altezza dei tempi e delle sfide future, il cui **respiro internazionale** e **multiculturale** contribuisce alla conoscenza del mondo e alla crescita di una nuova cittadinanza consapevole e dinamica nell'avviare e coltivare relazioni. Attraverso la riflessione assidua sui principi guida dell'educazione, sulla conoscenza e i valori che essa coltiva, accettiamo la sfida delle **nuove metodologie didattiche digitali**, puntando a offrire un bagaglio di apprendimenti e scambi in linea con i mutamenti socio-culturali e tecnologici. Miriamo a consolidare il ruolo dei percorsi di laurea

triennale come **"ascensore sociale"** e, al contempo, intendiamo ampliare l'offerta e la varietà dei **percorsi di laurea magistrale**, facendo leva su collaborazioni interateneo (anche con partner internazionali), sulla presenza di visiting professor e di studenti e studentesse stranieri, sul potenziamento delle forme di mobilità e di accordi di doppio titolo con università straniere. Il sistema economico e sociale in cui si radica e con cui si confronta il nostro Ateneo invoca inoltre un **ruolo istituzionale in ambito di formazione continua**, con un'attenzione particolare alla valorizzazione dell'offerta formativa di master, corsi di alta formazione e all'acquisizione di microcredenziali.

#### Obiettivi generali

- **Cultivare la conoscenza per la crescita culturale e professionale delle persone e per una società più equa, consapevole e sostenibile**
- **Migliorare il posizionamento nel mercato globale della conoscenza**

**16**  
Lauree Triennali

**13**  
Master di I e II livello

**23**  
Lauree Magistrali

**5**  
Corsi di perfezionamento e Alta formazione

**3**  
Magistrali a ciclo unico

Dati aggiornati al 2022

## 5.2 Ricerca

### Liberare tempo per la scoperta

Crediamo in un approccio non normativo, volto a favorire la **ricerca di eccellenza**, a salvaguardare il **principio di libertà della ricerca** e a conferire il giusto valore al tempo ad essa dedicato. Su tali basi, ci proponiamo di sviluppare una produzione scientifica che qualifichi l'Ateneo a livello nazionale e, soprattutto, internazionale, per proiettarlo verso gli **scenari più innovativi** e renderlo attrattivo nel mercato della conoscenza globale. Si tratterà di aggiornare e **potenziare l'offerta formativa dottorale**, generando un vivaio di giovani ricerca-

tori e ricercatrici, attivando percorsi di ricerca collaborativa e valorizzando la multidisciplinarietà in ottica di **libera condivisione** e **circolazione dei saperi** (*scienza aperta*). Lavoreremo per creare le condizioni favorevoli alla partecipazione a bandi competitivi internazionali, e per facilitare la costituzione o il riconoscimento di **reti di ricerca**, prendendo parte attiva a progetti in partnership con soggetti esterni (enti, istituzioni e aziende), al fine di fornire soluzioni concrete e migliorare la qualità della vita delle persone.

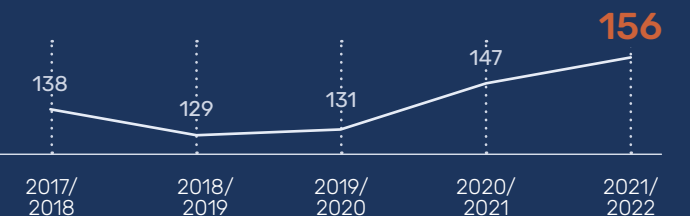
#### Obiettivi generali

- **Migliorare la qualità e la produttività della ricerca in una prospettiva internazionale**
- **Rafforzare la progettualità nazionale ed internazionale**

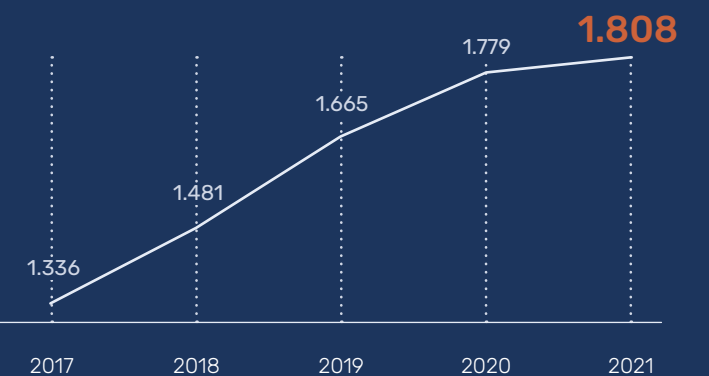
**20**  
Strutture e laboratori di ricerca

**7**  
Corsi di dottorato

Dottorandi e dottorande di ricerca



Prodotti della ricerca



### 5.3 Terza Missione

#### Dialogare per costruire visioni

Crediamo nel valore di un dialogo costante con le realtà del territorio attraverso ascolto, competenza, pragmatismo e progetti condivisi, per **guardare oltre il presente e costruire visioni di futuro** dirette a incoraggiare e consolidare forme di cittadinanza attiva per la crescita e il benessere collettivo.

Riteniamo altresì strategico intensificare il rapporto tra la ricerca scientifica di qualità e il tessuto culturale, economico, tecnologico e sociale presente a livello locale e globale.

Miriamo a consolidare l'orientamento bi-direzionale della terza missione universitaria come **punto di incontro tra ricerca e società**, agente di trasferimento di conoscenza e propulsore degli ecosistemi territoriali. Puntiamo a co-creare e diffondere strumenti, pratiche, prodotti e progetti di divulgazione scientifica e valorizzazione della ricerca per affermare e proiettare a livello nazionale ed internazionale il ruolo dell'Ateneo come **motore di innovazione** e di **sviluppo responsabile** delle comunità e dei territori.

#### Obiettivi generali

- **Coltivare un pensiero scientifico critico, agenti di sviluppo socio-culturale, economico e tecnologico**
- **Promuovere i luoghi dell'università come spazi aperti alla città per iniziative di interesse generale**

## Gli asset di sviluppo

6

### 6.1 Sviluppo organizzativo

#### Lavorare coesi, condividere i risultati

Per perseguire efficacemente gli obiettivi sfidanti che ci poniamo come Ateneo, miriamo a sviluppare un modello di sviluppo organizzativo basato su **competenze qualificate**, sull'orientamento ai **risultati** e al **miglioramento continuo**.

Intendiamo, in particolare, adottare politiche di reclutamento mirate e di qualità, investire nella formazione permanente delle persone che animano la comunità uni-

versitaria, operare un'adeguata programmazione delle risorse e un attento monitoraggio delle attività, nonché verificare gli esiti raggiunti e favorire l'implementazione di azioni migliorative.

Servirsi di questo approccio organizzativo richiede **partecipazione attiva, confronto aperto, dialogo paritario e responsabilità estesa** ai diversi livelli istituzionali in rete con gli ecosistemi territoriali.

#### Obiettivo generale

- **Promuovere una cultura della programmazione, della qualità e della partecipazione**

### 6.2 Sviluppo sostenibile

#### Essere sostenibili, generare buone pratiche

Per raggiungere l'obiettivo di una governance della sostenibilità che agisca da modello organizzativo centrato sulla **condivisione di valori** ed orientamenti, consapevole delle trasformazioni in corso, concepiamo lo sviluppo sostenibile come fondamento strutturale e trasversale alle linee strategiche di Ateneo, integrato nei comportamenti delle persone e intrinseco alle infrastrutture.

Miriamo ad aumentare la consapevolezza sulla rilevanza tangibile ed intangibile della sostenibilità come metro di inclusione e **valorizzazione delle diversità culturali**,

**sociali e di genere**, al fine di conseguire miglioramenti concreti in termini di strutture, ambienti di lavoro e mobilità efficiente.

Ci proponiamo inoltre di stimolare condotte sostenibili funzionali a **migliorare l'efficienza energetica** delle sedi, a facilitare gli spostamenti di chi vive gli spazi universitari, ad incrementare scelte ponderate di approvvigionamento, impiego delle risorse e gestione dei rifiuti per sensibilizzare contro gli sprechi e favorire processi di riciclo.

#### Obiettivo generale

- **Promuovere un'università aperta, sostenibile ed inclusiva**



15

Brevetti negli ultimi 5 anni



11

Start-up negli ultimi 5 anni



3

Spin-off negli ultimi 5 anni

### Bergamo Next Level

**Bergamo Next Level** è l'iniziativa principale di **Public Engagement** dell'Ateneo, in collaborazione con l'Associazione Pro Universitate Bergomensis, per offrire a città e provincia una rassegna di eventi aperti al pubblico e sviluppare progetti di **innovazione e coesione territoriale in ottica sostenibile**.

#### Edizioni 2021 e 2022

40	Eventi
27	Pillole video
15	Luoghi
135	Personale docente e ricercatore UniBg
3	Ministri
246	Relatori e relatrici
117	Realtà territoriali coinvolte
58	Realtà extra territoriali coinvolte
1.100	Partecipanti in presenza
oltre 27.000	Visualizzazioni digitali



6.3

## Sviluppo degli spazi e delle infrastrutture

*Promuovere l'accoglienza, offrire servizi efficienti*

Per favorire una crescita armonica degli spazi e delle infrastrutture dell'Ateneo, ci impegniamo a realizzare progetti di **edilizia sostenibile** basati sulla messa in esercizio di immobili funzionali ed efficienti. Intendiamo inoltre pianificare nuove acquisizioni di ampliamento e riqualificare gli edifici esistenti, nel rispetto dell'inquadramento del **campus diffuso** nel contesto urbano e territoriale. Ci proponiamo soprattutto di adeguare gli spazi univer-

sitari alle richieste di chi li vive ogni giorno, tenendo conto delle **nuove e mutate esigenze**, perseguendo l'ottimizzazione nella gestione degli ambienti e dei servizi, e promuovendo proposte di efficientamento energetico. Puntiamo ad adottare soluzioni tecnologiche sempre più avanzate per accrescere gli orizzonti dei servizi di didattica e ricerca, intercettando **opportunità** e **scenari sfidanti** di innovazione digitale.

**Obiettivi generali**

**Incrementare e qualificare gli spazi da dedicare ad aule, uffici, laboratori e alla residenzialità**



DOVE TI TROVI?

*Impara,  
cresci, vivi*

# Open Campus



Per affermare la presenza e l'azione dell'Ateneo come **spazio aperto di dialogo** e **relazione** anche al di fuori degli orari di lezione e dei percorsi istituzionali, promuoviamo la partecipazione attiva di studenti e studentesse alla vita universitaria quale luogo permanente di formazione, socialità ed aggregazione, di crescita personale e professionale, di confronto culturale e costruzione di una cittadinanza responsabile. Dal potenziamento dei servizi di accoglienza alla valorizzazione dei percorsi extracurricolari, dal coinvolgimento

delle associazioni studentesche in eventi di orientamento e *placement* alla massimizzazione delle risorse per il diritto allo studio, dall'intensificazione del servizio di consulenza psicologica all'estensione degli orari di apertura di biblioteche, sale studio e laboratori, all'organizzazione di una web radio di Ateneo, puntiamo a **coltivare l'interazione tra le diverse anime della comunità accademica**, in comunicazione con le reti associative urbane e territoriali.







# La metodologia di costruzione del Piano

## 8.1 Il percorso per la definizione di obiettivi ed azioni

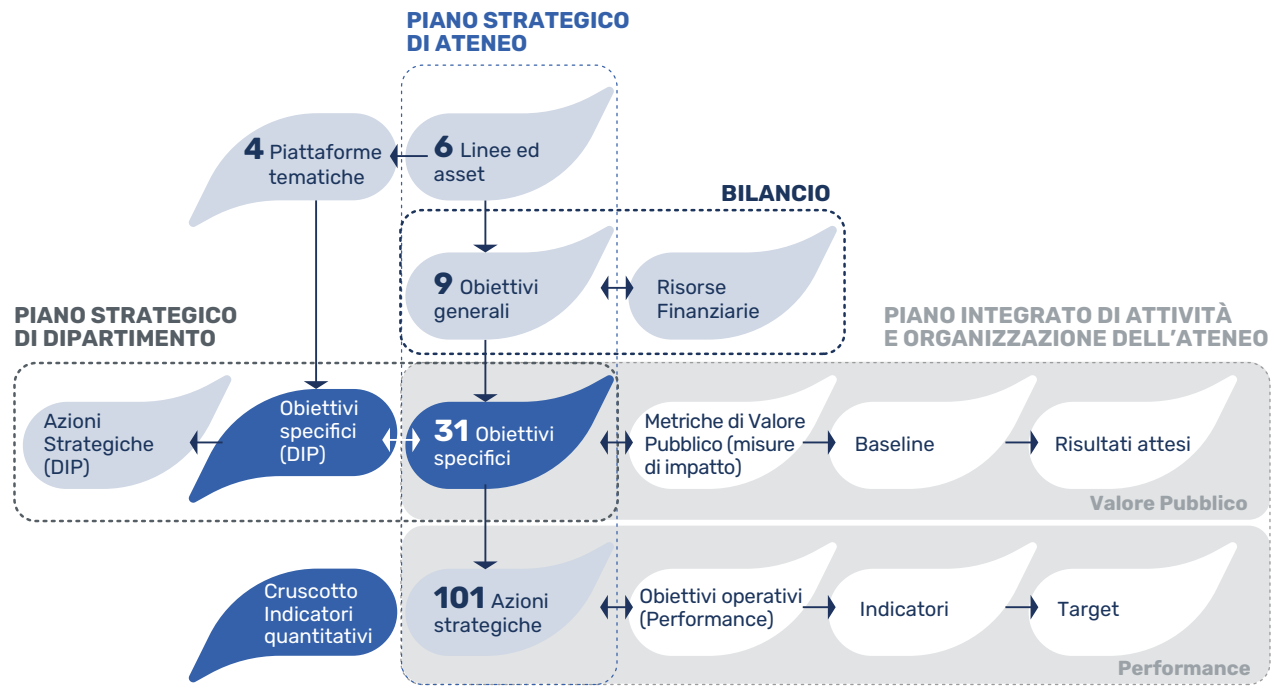
Il percorso di costruzione partecipata del **Piano Strategico di Ateneo 2023/2027** è proseguito con il processo di traduzione dei principi guida e delle linee di indirizzo in **obiettivi generali, obiettivi specifici e azioni strategiche**. La partecipazione dei prorettori e delle prorettrici e del personale tecnico-amministrativo ha permesso la definizione di una serie di indicatori di riferimento per monitorare l'implementazione del Piano Strategico nei prossimi anni. Grazie alla precedente attività di condivisione e raccordo con **i Dipartimenti, i Centri di Ateneo e i Tavoli tematici**, insieme al dialogo con gli stakeholder, e con il supporto delle figure dirigenziali delle diverse aree tecnico-amministrative, la governance ha individuato **9 obiettivi generali**, ulteriormente dettagliati in **31 obiettivi specifici**. L'insieme degli obiettivi costituisce il collegamento tra **il Piano Strategico di Ateneo (PISA), il Piano Integrato di Attività e Organizzazione dell'Ateneo (PIAO) e il Piano Strategico di Dipartimento (PSDIP)**.

A ciascun obiettivo specifico è stato associato almeno un **indicatore** (quantitativo o qualitativo) che presenta fonti ben determinate e in costante aggiornamento e risponde a **criteri** di rilevanza, chiarezza, coerenza, rigore, fattibilità e convenienza.

A ciascun obiettivo specifico corrispondono poi una o più **azioni strategiche** (in tutto 101), ritenute necessarie alla sua realizzazione. Obiettivi specifici ed azioni strategiche di Ateneo hanno quindi funzionato come riferimento per sviluppare i Piani Strategici dei Dipartimenti da una parte, e dall'altra sono stati declinati in ulteriori obiettivi operativi e azioni specifiche contenute nel PIAO. In questa fase del percorso di costruzione del Piano Strategico hanno svolto un ruolo fondamentale i componenti del **Presidio della Qualità** e del **Nucleo di Valutazione** che sono intervenuti per armonizzare il processo e renderlo conforme alle indicazioni di ANVUR e, in particolare, alle nuove linee guida AVA3 di recente adozione. Parallelamente, è stato riavviato il percorso di elaborazione e finalizzazione dei Piani Strategici dei Dipartimenti i quali, supportati dallo staff del **Prorettorato alla Progettazione Partecipata** e lavorando sempre secondo uno spirito partecipativo e collegiale, hanno definito i propri obiettivi e le proprie azioni strategiche in continuità e coerenza con quanto previsto dal Piano Strategico di Ateneo.



Dalla pianificazione strategica alla programmazione operativa



OBIETTIVI GENERALI	
Linee strategiche	<div>Didattica</div> <div><input type="checkbox"/> Coltivare la conoscenza per la <b>crescita culturale e professionale</b> delle persone e per una <b>società più equa, consapevole e sostenibile</b></div> <div><input type="checkbox"/> Migliorare il <b>posizionamento nel mercato globale</b> della <b>conoscenza</b></div>
	<div>Ricerca</div> <div><input type="checkbox"/> Migliorare la <b>qualità e la produttività della ricerca</b> in una prospettiva internazionale</div> <div><input type="checkbox"/> Rafforzare la <b>progettualità nazionale ed internazionale</b></div>
	<div>Terza Missione</div> <div><input type="checkbox"/> Coltivare un <b>pensiero scientifico critico</b>, agente di sviluppo socio-culturale, economico e tecnologico</div> <div><input type="checkbox"/> Promuovere i <b>luoghi dell'università come spazi aperti alla città</b> per iniziative di interesse generale</div>
Asset di sviluppo	<div>Sviluppo organizzativo</div> <div><input type="checkbox"/> Promuovere una cultura della <b>programmazione</b>, della <b>qualità</b> e della <b>partecipazione</b></div>
	<div>Sviluppo sostenibile</div> <div><input type="checkbox"/> Promuovere un'università <b>aperta, sostenibile ed inclusiva</b></div>
	<div>Sviluppo degli spazi e delle infrastrutture</div> <div><input type="checkbox"/> Incrementare e qualificare gli spazi da dedicare ad <b>aule, uffici, laboratori</b> e alla <b>residenzialità</b></div>

8.2 Monitoraggio e riesame del Piano Strategico

Per raggiungere in maniera compiuta ed organica gli obiettivi istituzionali e perseguire gli indirizzi di sviluppo, l'Ateneo è chiamato ad implementare efficacemente le azioni previste nel proprio Piano Strategico. Per garantire l'effettiva attuazione e la massima efficacia delle azioni delineate nel Piano Strategico, l'Ateneo ha deciso di dotarsi di un sistema di monitoraggio e riesame. Tale sistema si sostanzia in **un'autovalutazione periodica, basata sull'andamento degli indicatori identificati** per verificare lo stato di implementazione del Piano Strategico.

L'attività di **monitoraggio periodico** consente di individuare eventuali scostamenti tra i risultati attesi e quelli effettivamente conseguiti. In questo modo sarà possibile identificare opportune azioni correttive, rilevando altresì spazi di miglioramento ed aggiornamento delle politiche di Ateneo. Per misurare e monitorare i risultati raggiunti, l'Ateneo ha scelto di utilizzare un **modello dinamico**. Il Piano Strategico sarà infatti oggetto di aggiornamento periodico da parte della governance, al fine di renderlo coerente con eventuali evoluzioni del contesto di riferimento e delle priorità dell'Ateneo e focalizzato al raggiungimento degli obiettivi. Questa volontà di operare una rimodulazione in itinere rende il **Piano Strategico "vivo"**, ovvero in grado di intercettare le opportunità e di rispondere alle esigenze derivanti dalle mutazioni di un contesto altamente dinamico come quello in cui il nostro Ateneo si colloca.

L'attività di monitoraggio periodico e di riesame del Piano Strategico ha **diversi intenti**. In primo luogo, in una prospettiva di lungo termine, il monitoraggio ha lo scopo di individuare le **variazioni del contesto esterno**, con particolare riferimento a minacce ed opportunità emergenti in grado di invalidare le ipotesi su cui si basa l'attuale strategia. In una prospettiva di medio periodo, il monitoraggio permette di verificare, a consuntivo, lo **stato di raggiungimento degli obiettivi** tramite l'analisi dei risultati raggiunti e supporta contestualmente la **definizione di nuove iniziative** che siano strumentali all'implementazione efficace delle Azioni Strategiche. Inoltre, in una prospettiva di allineamento virtuoso tra pianificazione strategica e programmazione operativa, il monitoraggio favorisce **una verifica di coerenza strutturale**, nonché, di conseguenza, l'allineamento tra le azioni a livello strategico e le risorse umane, tecniche, fisiche e strumentali a disposizione. L'aggiornamento del Piano Strategico sarà alimentato dall'attività analitica di monitoraggio condotta da una **Cabina di Regia** opportunamente istituita, le cui evidenze ed istanze saranno sintetizzate all'interno del riesame del Piano Strategico, redatto e disciplinato coerentemente ai dettami ministeriali. La Cabina di Regia monitorerà costantemente il Piano Strategico e presiederà l'implementazione delle azioni volte al raggiungimento degli obiettivi strategici, dialogando altresì con tutti gli attori preposti all'implementazione di tali azioni.

8.3 L'allineamento con gli obiettivi di sviluppo globali, nazionali e locali

Il perseguimento delle finalità strategiche dell'Università degli studi di Bergamo permette all'Ateneo di partecipare attivamente al raggiungimento di **obiettivi di rilevanza internazionale, nazionale e locale**. In tal senso, il Piano Strategico intende esplicitare il collegamento tra i 9 obiettivi strategici generali di Ateneo e:

- gli obiettivi internazionali legati all'Agenda ONU 2030 (*Sustainable Development Goals*);
- gli obiettivi nazionali di sviluppo legati al Programma Nazionale per la Ricerca (PNR);
- gli obiettivi locali di sviluppo previsti nell'ambito del Tavolo Sviluppo e Competitività di Bergamo 2030.

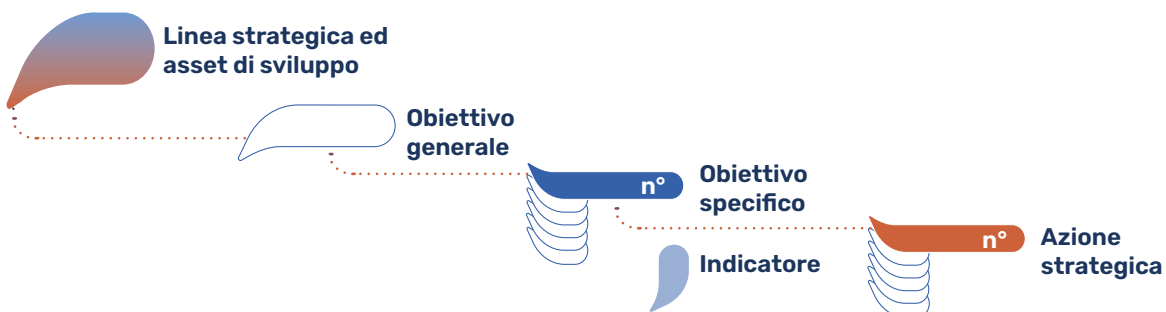
Obiettivi generali del Piano Strategico 2023/2027	Agenda ONU 2030 ( <i>Sustainable Development Goals</i> )	Programma Nazionale per la Ricerca (PNR)	Tavolo Sviluppo e Competitività di Bergamo 2030
Coltivare la conoscenza per la crescita culturale e professionale delle persone e per una società più equa, consapevole e sostenibile	    	Cultura umanistica, creatività, trasformazioni sociali, società dell'inclusione	Rinnovare la formazione
Migliorare il posizionamento nel mercato globale della conoscenza	   	Cultura umanistica, creatività, trasformazioni sociali, società dell'inclusione	Rinnovare la formazione Promuovere la qualità metropolitana di Bergamo
Migliorare la qualità e la produttività della ricerca in una prospettiva internazionale	   	Cultura umanistica, creatività, trasformazioni sociali, società dell'inclusione	L'evoluzione della catena del valore d'impresa
Rafforzare la progettualità nazionale ed internazionale	 	Cultura umanistica, creatività, trasformazioni sociali, società dell'inclusione	
Coltivare un pensiero scientifico critico, agente di sviluppo socio-culturale, economico e tecnologico	     	Cultura umanistica, creatività, trasformazioni sociali, società dell'inclusione  Digitale, industria, aerospazio	L'evoluzione della catena del valore d'impresa Attivare i cluster produttivi Organizzare le aree vaste
Promuovere i luoghi dell'università come spazi aperti alla città per iniziative di interesse generale	 	Cultura umanistica, creatività, trasformazioni sociali, società dell'inclusione	Organizzare le aree vaste
Promuovere una cultura della programmazione, della qualità e della partecipazione	    		Sostenere la proattività della pubblica amministrazione
Promuovere un'università aperta, sostenibile ed inclusiva	          	Cultura umanistica, creatività, trasformazioni sociali, società dell'inclusione  Clima, energia, mobilità sostenibile	Sostenere la proattività della pubblica amministrazione
Incrementare e qualificare gli spazi da dedicare ad aule, uffici, laboratori e alla residenzialità	      	Sicurezza per i sistemi sociali  Clima, energia, mobilità sostenibile	Sostenere la proattività della pubblica amministrazione

# 9 Obiettivi, azioni, indicatori

Qui di seguito vengono presentati gli obiettivi, le azioni e gli indicatori del Piano strategico di UniBg 2023/2027. Ogni scheda fa riferimento a una linea strategica ed asset di sviluppo del Piano e al suo interno sono presenti l'obiettivo generale, l'obiettivo specifico, le

azioni strategiche e gli indicatori corrispondenti. Vengono inoltre riportate le correlazioni con: l'Agenda ONU 2030 (*Sustainable Development Goals*), il Programma Nazionale per la Ricerca e il Tavolo Sviluppo e Competitività di Bergamo 2030.

## Schema di navigazione



9.1

## Nota metodologica per la rimodulazione del Piano Strategico di Ateneo

La rimodulazione del Piano Strategico dell'Università degli studi di Bergamo nasce dall'esigenza di **aggiornare le linee di sviluppo dell'Ateneo** alla luce dei risultati raggiunti, dei cambiamenti nel contesto generale

e delle nuove sfide che il sistema universitario si trova ad affrontare. Questo processo rappresenta una tappa fondamentale nel percorso di pianificazione integrata dell'Ateneo, che promuove una cultura del miglioramen-

to continuo, fondata su **partecipazione, trasparenza e condivisione**.

Nel corso del 2024, l'Università ha condotto un **monitoraggio** del Piano Strategico di Ateneo e un riesame dei piani strategici dei Dipartimenti. Queste attività hanno permesso di valutare il **grado di attuazione** delle azioni previste, di individuare **risultati** significativi e di riconoscere **aree di miglioramento**.

Nel complesso, il Piano Strategico dell'Università degli studi di Bergamo si conferma attuale e coerente con la missione e la visione dell'Ateneo. Le analisi hanno evidenziato un **buon livello di allineamento** tra le azioni programmate e i risultati conseguiti, nonché una sostanziale **efficacia delle linee strategiche** definite. La struttura del Piano, articolata per assi e obiettivi strategici, continua a rappresentare un quadro di riferimento solido e funzionale per guidare le politiche di Ateneo. La **rimodulazione**, pertanto, non nasce dall'esigenza di una revisione sostanziale, ma dall'opportunità di raffinare e riposizionare alcuni obiettivi e di selezionare gli indicatori, in modo da consolidare i progressi raggiunti, misurare l'impatto sociale, rendere più evidente il collegamento tra obiettivi strategici e risultati.

Nel 2025, con l'elaborazione dei nuovi piani strategici dei Dipartimenti per il triennio 2026-2028, si è aperta una **fase di rinnovato confronto** e allineamento. La rimodulazione del Piano Strategico di Ateneo si inserisce in questo quadro come un esercizio di coerenza e di visione condivisa, volto a valorizzare il contributo di tutte le componenti dell'Università e a rafforzare la connessione tra le strategie dipartimentali e quelle di governance dell'Ateneo.

Il **percorso metodologico** seguito è stato ampiamente **partecipato**, al fine di valorizzare la pluralità dei punti di vista e di tradurli in una visione comune. Sono state organizzate riunioni programmate con Prorettori e Prorettrici, suddivise secondo gli assi strategici del PISA - Didattica, Ricerca e Terza Missione, Sviluppo Organizzativo, Sostenibile e Infrastrutturale - per riflettere insieme sulle priorità emergenti, sui risultati conseguiti e sulle azioni future.

Parallelamente, si sono tenuti **incontri** con ciascun Direttore di Dipartimento alla presenza anche dei Prorettori delegati alla Didattica, all'Internazionalizzazione, alla Ricerca e alla Terza Missione, con l'obiettivo di condividere le linee strategiche di Ateneo e favorire la convergenza con le strategie di sviluppo dei singoli Dipartimenti. Sono state inoltre **rafforzate le relazioni con le Università partner** dell'Alleanza Universitaria Europea Bauhaus4Eu, così come con quelle coinvolte

nei progetti TNE LEGO (Italy-East Asia Cooperation from Local Expertise to Global Outlook) e TNE UNITAFRICA (Empowering the Academic Cooperation between Italy and Africa). In questo quadro, sono anche degne di nota le attività svolte dal CESC (Centro sulle dinamiche Economiche, Sociali e della Cooperazione), dalla Cattedra Unesco sui "Diritti umani, cooperazione internazionale e sviluppo sostenibile" e dalla Lubergh (Associazione Laureati Università di Bergamo), quest'ultima promotrice di un progetto finalizzato a operare una **mappatura degli Alumni UniBg su scala internazionale**.

Queste iniziative stanno attivamente contribuendo al rafforzamento della **proiezione internazionale dell'Ateneo** e alla creazione di una rete di stakeholder internazionali - costituiti da università e centri di ricerca, da professionisti ed enti governativi e ONG - con i quali l'Ateneo intende interagire nei prossimi anni al fine di **monitorare** il livello di efficacia e di impatto delle azioni strategiche sul fronte dell'internazionalizzazione e identificare eventuali nuove linee di indirizzo.

Il lavoro di analisi, confronto e sintesi ha portato alla definizione di un documento di rimodulazione che è stato successivamente condiviso e **discusso in Cabina di Regia**, per una **validazione collegiale** che ne rafforza la legittimazione e la coerenza complessiva, prima della sua **approvazione in Senato** e in **Consiglio di Amministrazione**.

La rimodulazione del Piano Strategico assume così un duplice significato.

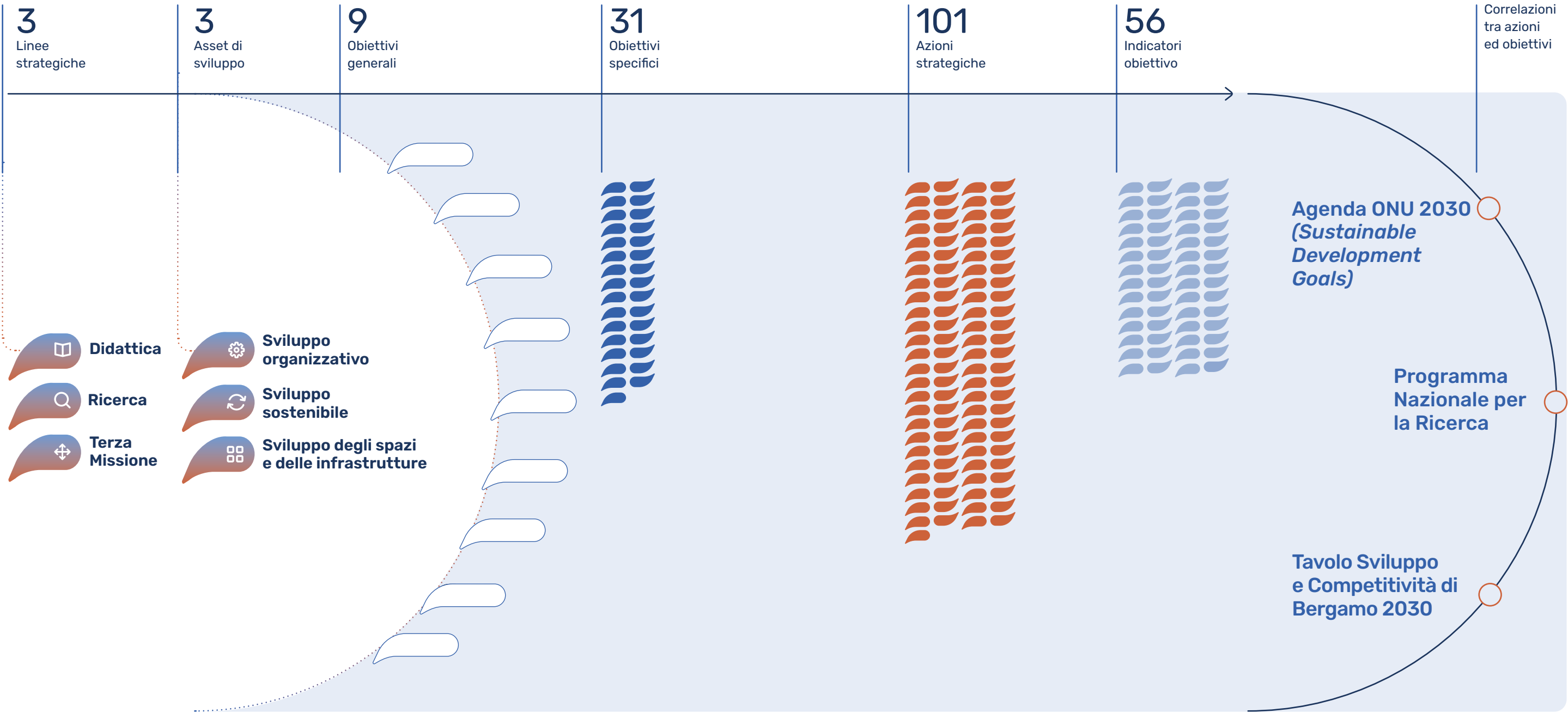
Da un lato, rappresenta un'**occasione di apprendimento organizzativo**, che consente all'Ateneo di riflettere criticamente sulle scelte compiute, di valorizzare i risultati raggiunti e di trarre indicazioni utili per orientare la pianificazione dei prossimi anni. Questo processo favorisce una maggiore consapevolezza dell'efficacia delle azioni intraprese e rafforza la capacità dell'Ateneo di comprendere l'evoluzione della società nel suo complesso.

Dall'altro lato, la rimodulazione costituisce un **momento di riflessione collettiva** sul ruolo dell'Università e della sua missione. Il confronto tra le diverse componenti dell'Ateneo - dagli Organi di governo ai Dipartimenti, dai Prorettorati alle Aree tecniche e amministrative - ha permesso di rinnovare la condivisione degli obiettivi comuni e di rafforzare il senso di appartenenza a una comunità accademica.

In questo senso, la rimodulazione oltre ad essere stata un importante esercizio di pianificazione, è stata anche un'**azione di rinnovato consolidamento dell'identità strategica dell'Università degli studi di Bergamo**.



# Il Piano Strategico 2023/2027 in cifre



LINEA STRATEGICA

Didattica







OBIETTIVO GENERALE - COLTIVARE LA CONOSCENZA PER LA CRESCITA CULTURALE E PROFESSIONALE DELLE PERSONE E PER UNA SOCIETÀ PIÙ EQUA, CONSAPEVOLE E SOSTENIBILE

OBIETTIVO SPECIFICO

# Progettare un'offerta formativa all'altezza delle sfide del mondo contemporaneo

## AZIONI STRATEGICHE

- 1.1** Progettare corsi di laurea magistrale centrati sugli studenti e sulle studentesse e con il coinvolgimento degli stakeholder rilevanti e con particolare attenzione alla inter\trans\multidisciplinarietà
- 1.2** Implementare e riconoscere percorsi di eccellenza, anche tramite microcredenziali, nonché attività extracurricolari volte all'approfondimento di tematiche disciplinari, allo sviluppo di soft skills e alla valorizzazione dell'impegno civico
- 1.3** Aggiornare l'offerta di primo livello in coerenza con i cicli successivi
- 1.4** Sviluppare partnership didattico-laboratoriali d'intesa con realtà pubbliche, private e del terzo settore del territorio

## INDICATORI

**Indicatore 1**  
Percentuale di laureati e laureate complessivamente soddisfatti del Corso di Studio  
*Fonte: Cruscotto ANVUR*

**Indicatore 3**  
Percentuale di iscritti ed iscritte al primo anno (laurea magistrale) laureati in altro Ateneo  
*Fonte: Cruscotto ANVUR*

**Indicatore 2**  
Percentuale di laureati e laureate occupati a 1 e 3 anni dal titolo laurea magistrale; laurea magistrale ciclo unico (distinti per area medico-sanitaria, area scientifico-tecnologica ed area umanistico-sociale)  
*Fonte: Cruscotto ANVUR*

## CORRELAZIONI

Agenda ONU 2030 (Sustainable Development Goals)



Programma Nazionale per la Ricerca

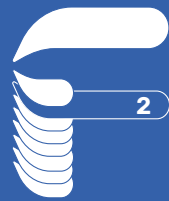
CULTURA UMANISTICA, CREATIVITÀ, TRASFORMAZIONI SOCIALI, SOCIETÀ DELL'INCLUSIONE

Tavolo Sviluppo e Competitività di Bergamo 2030



Rinnovare la formazione





OBIETTIVO GENERALE - COLTIVARE LA CONOSCENZA PER LA CRESCITA CULTURALE E PROFESSIONALE DELLE PERSONE E PER UNA SOCIETÀ PIÙ EQUA, CONSAPEVOLE E SOSTENIBILE

OBIETTIVO SPECIFICO

## Supportare la regolarità degli studi

### AZIONI STRATEGICHE

- 2.1** Rafforzare i servizi a supporto all'orientamento in itinere e le rispettive attività di comunicazione, in particolare per studenti e studentesse del primo anno e stranieri
- 2.2** Consolidare le attività di tutorato per sostenere l'apprendimento di studenti e studentesse che incontrino difficoltà su specifici insegnamenti e nelle lingue straniere o che presentino debolezze o lacune nella preparazione iniziale
- 2.3** Attivare servizi ad hoc per studenti e studentesse con esigenze specifiche con particolare attenzione alle disabilità e ai disturbi specifici dell'apprendimento

### INDICATORI

**Indicatore 1**  
Percentuale di laureati e laureate (laurea; laurea magistrale; laurea magistrale ciclo unico) entro la durata normale del corso  
*Fonte: Cruscotto ANVUR*



**Indicatore 2**  
Percentuale di studenti e studentesse che proseguono al II anno nella stessa classe di laurea avendo acquisito almeno 2/3 dei Crediti formativi universitari previsti al I anno  
*Fonte: Cruscotto ANVUR*



### CORRELAZIONI

#### Agenda ONU 2030 (Sustainable Development Goals)



#### Programma Nazionale per la Ricerca

**CULTURA UMANISTICA, CREATIVITÀ, TRASFORMAZIONI SOCIALI, SOCIETÀ DELL'INCLUSIONE**

#### Tavolo Sviluppo e Competitività di Bergamo 2030



**Rinnovare la formazione**







OBIETTIVO GENERALE - COLTIVARE LA CONOSCENZA PER LA CRESCITA CULTURALE E PROFESSIONALE DELLE PERSONE E PER UNA SOCIETÀ PIÙ EQUA, CONSAPEVOLE E SOSTENIBILE

OBIETTIVO SPECIFICO

### Promuovere l'orientamento in ingresso tramite il dialogo con le istituzioni scolastiche

#### AZIONI STRATEGICHE

- 3.1** Implementare iniziative di formazione in ingresso ed in itinere del corpo docente di concerto con gli istituti scolastici e gli uffici territoriali competenti
- 3.2** Rafforzare le attività di comunicazione a supporto dell'orientamento in ingresso, diversificando gli eventi dedicati per lauree triennali e lauree magistrali e tenendo conto delle esigenze ed aspirazioni della popolazione studentesca

#### INDICATORI

**Indicatore 1**  
Percentuale di diplomati e diplomate in una scuola superiore nella provincia di Bergamo rispetto al numero di studenti e studentesse che si iscrivono per la prima volta a un Corso di Studio dell'Ateneo  
*Fonte: Banca dati ministeriale*

#### CORRELAZIONI

##### Agenda ONU 2030 (Sustainable Development Goals)



Programma Nazionale per la Ricerca

CULTURA UMANISTICA, CREATIVITÀ,  
TRASFORMAZIONI SOCIALI, SOCIETÀ  
DELL'INCLUSIONE

Tavolo Sviluppo e Competitività di Bergamo 2030



Rinnovare la formazione



OBIETTIVO GENERALE - COLTIVARE LA CONOSCENZA PER LA CRESCITA CULTURALE E PROFESSIONALE DELLE PERSONE E PER UNA SOCIETÀ PIÙ EQUA, CONSAPEVOLE E SOSTENIBILE

OBIETTIVO SPECIFICO

### Potenziare l'orientamento in uscita

#### AZIONI STRATEGICHE

- 4.1** Rafforzare e sostenere l'attivazione e il monitoraggio di tirocini volti all'acquisizione di competenze professionali
- 4.2** Potenziare i servizi e diversificare le attività di accompagnamento al lavoro
- 4.3** Rafforzare la comunicazione sulle opportunità di tirocinio e *placement*

#### INDICATORI

**Indicatore 1**  
Proporzione di studenti e studentesse iscritti con almeno 6 Crediti formativi universitari acquisiti per attività di tirocinio curricolare esterne all'Ateneo nell'anno di riferimento  
*Fonte: Banca dati ministeriale*

#### CORRELAZIONI

##### Agenda ONU 2030 (Sustainable Development Goals)



Programma Nazionale per la Ricerca

CULTURA UMANISTICA, CREATIVITÀ,  
TRASFORMAZIONI SOCIALI, SOCIETÀ  
DELL'INCLUSIONE

Tavolo Sviluppo e Competitività di Bergamo 2030



Rinnovare la formazione



OBIETTIVO GENERALE - COLTIVARE LA CONOSCENZA PER LA CRESCITA CULTURALE E PROFESSIONALE DELLE PERSONE E PER UNA SOCIETÀ PIÙ EQUA, CONSAPEVOLE E SOSTENIBILE

OBIETTIVO SPECIFICO

## Promuovere l'innovazione e i processi di digitalizzazione della didattica

### AZIONI STRATEGICHE

- 5.1** Disegnare e sviluppare percorsi didattici inclusivi, interattivi e partecipativi facendo leva anche su competenze e strumenti digitali
- 5.2** Riorganizzare le attività e la formazione a supporto della progettazione e sperimentazione didattica attraverso l'utilizzo delle tecnologie digitali all'interno di un Centro di Ateneo per la qualità dell'insegnamento e dell'apprendimento

### INDICATORI

**Indicatore 1**  
Risorse finanziarie spese per didattica ibrida  
*Fonte: Analisi documentale*

### CORRELAZIONI

Agenda ONU 2030 (Sustainable Development Goals)



Programma Nazionale per la Ricerca

CULTURA UMANISTICA, CREATIVITÀ, TRASFORMAZIONI SOCIALI, SOCIETÀ DELL'INCLUSIONE

Tavolo Sviluppo e Competitività di Bergamo 2030

 **Rinnovare la formazione**



OBIETTIVO GENERALE - COLTIVARE LA CONOSCENZA PER LA CRESCITA CULTURALE E PROFESSIONALE DELLE PERSONE E PER UNA SOCIETÀ PIÙ EQUA, CONSAPEVOLE E SOSTENIBILE

OBIETTIVO SPECIFICO

## Sostenere gli studenti e le studentesse tramite interventi di diritto allo studio

### AZIONI STRATEGICHE

- 6.1** Adeguare periodicamente il sistema di tassazione per favorire gli studenti e le studentesse meritevoli e per tutelare le fasce più fragili della popolazione studentesca
- 6.2** Favorire l'accesso ai servizi tramite azioni congiunte con realtà pubbliche, private e del terzo settore con particolare attenzione per le fasce più fragili, ove possibile a tariffe agevolate

### INDICATORI

**Indicatore 1**  
Proporzione di studenti e studentesse che beneficiano di un intervento di supporto finanziato dall'Ateneo  
*Fonte: Banche dati di Ateneo*

### CORRELAZIONI

Agenda ONU 2030 (Sustainable Development Goals)



Programma Nazionale per la Ricerca

CULTURA UMANISTICA, CREATIVITÀ, TRASFORMAZIONI SOCIALI, SOCIETÀ DELL'INCLUSIONE

Tavolo Sviluppo e Competitività di Bergamo 2030

 **Rinnovare la formazione**





OBIETTIVO GENERALE - MIGLIORARE IL POSIZIONAMENTO NEL MERCATO GLOBALE DELLA CONOSCENZA

OBIETTIVO SPECIFICO

## Rafforzare il posizionamento internazionale dell'offerta didattica

### AZIONI STRATEGICHE

- 7.1** Aumentare il coinvolgimento di docenti con affiliazione straniera nell'offerta didattica
- 7.2** Incrementare corsi, curricula ed insegnamenti in lingua straniera con particolare attenzione alle lauree triennali
- 7.3** Incrementare accordi e partenariati strategici internazionali, con particolare riferimento al rilascio di titoli doppi o multipli
- 7.4** Qualificare ed aumentare l'offerta di *Summer e Winter school* rivolte anche a studenti e studentesse stranieri
- 7.5** Rafforzare la comunicazione sull'offerta didattica internazionale dell'Ateneo e sulle opportunità di scambio internazionale

### INDICATORI

#### Indicatore 1

Proporzione di studenti e studentesse immatricolati a Corsi di Studio "internazionali"

Fonte: Banca dati ministeriale

#### Indicatore 2

Proporzione di studenti e studentesse iscritti al primo anno dei corsi di laurea e laurea magistrale, laurea magistrale ciclo unico e di dottorato che hanno conseguito il titolo di studio di accesso all'estero

Fonte: Banca dati ministeriale

#### Indicatore 3

Numero di insegnamenti erogati in lingua estera sul totale degli insegnamenti dell'anno accademico

Fonte: Banca dati ministeriale

#### Indicatore 4

Numero titoli multipli e congiunti con partner internazionale

Fonte: Analisi documentale

### CORRELAZIONI

#### Agenda ONU 2030 (Sustainable Development Goals)



#### Programma Nazionale per la Ricerca

**CULTURA UMANISTICA, CREATIVITÀ, TRASFORMAZIONI SOCIALI, SOCIETÀ DELL'INCLUSIONE**

#### Tavolo Sviluppo e Competitività di Bergamo 2030



**Rinnovare la formazione**



**Promuovere la qualità metropolitana di Bergamo**





OBIETTIVO GENERALE - MIGLIORARE IL POSIZIONAMENTO NEL MERCATO GLOBALE DELLA CONOSCENZA

OBIETTIVO SPECIFICO

## Favorire gli scambi internazionali a fini di studio e formazione

### AZIONI STRATEGICHE

- 8.1** Incrementare sedi e posti disponibili all'interno dei programmi Erasmus+ ed extra-UE, con un ampliamento degli accordi esistenti e la stipula di nuovi accordi
- 8.2** Aumentare i crediti acquisiti all'estero agendo su riconoscimenti e promuovendo forme di mobilità alternative anche a distanza
- 8.3** Potenziare l'accoglienza di studenti e studentesse stranieri con figure e servizi dedicati
- 8.4** Potenziare l'apprendimento della lingua italiana tramite corsi dedicati, anche a distanza, per studenti e studentesse stranieri che si iscrivono nella nostra università

### INDICATORI

**Indicatore 1**  
Proporzione di Crediti formativi universitari conseguiti all'estero da studenti e studentesse (ivi inclusi quelli acquisiti durante periodi di mobilità virtuale)  
*Fonte: Banca dati ministeriale*

**Indicatore 3**  
Partecipazione all'iniziativa *European Universities*, o iniziative corrispondenti  
*Fonte: Analisi documentale*

**Indicatore 2**  
Numero di studenti e studentesse in ingresso  
*Fonte: Banca dati ministeriale*

### CORRELAZIONI

#### Agenda ONU 2030 (Sustainable Development Goals)



#### Programma Nazionale per la Ricerca

**CULTURA UMANISTICA, CREATIVITÀ, TRASFORMAZIONI SOCIALI, SOCIETÀ DELL'INCLUSIONE**

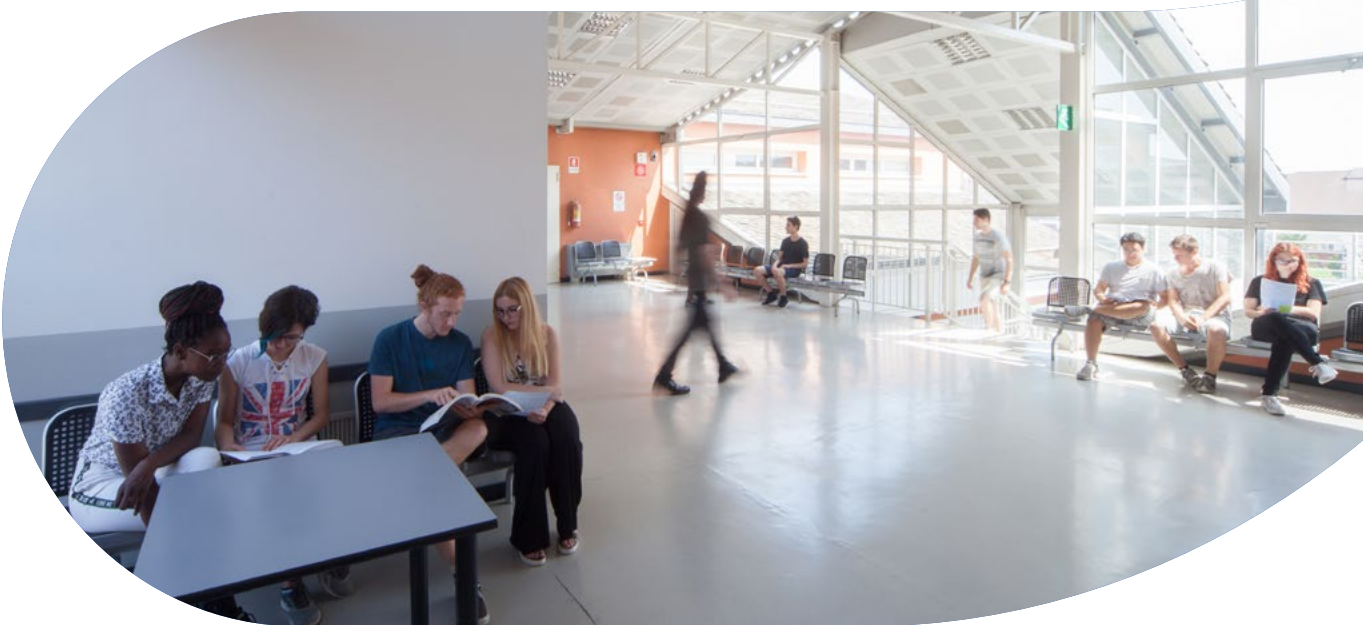
#### Tavolo Sviluppo e Competitività di Bergamo 2030



**Rinnovare la formazione**



**Promuovere la qualità metropolitana di Bergamo**





LINEA STRATEGICA

Ricerca





OBIETTIVO GENERALE - MIGLIORARE LA QUALITÀ E LA PRODUTTIVITÀ DELLA RICERCA IN UNA PROSPETTIVA INTERNAZIONALE

OBIETTIVO SPECIFICO

# Incentivare la libera ricerca motivata dalla curiosità

## AZIONI STRATEGICHE

- 1.1** Potenziare il supporto finanziario per la libera ricerca motivata dalla curiosità
- 1.2** Supportare la diffusione dei risultati della ricerca motivata dalla curiosità tramite una comunicazione stratificata
- 1.3** Attivare percorsi formativi volti a sensibilizzare docenti, ricercatori e ricercatrici relativamente agli aspetti etici della ricerca
- 1.4** Promuovere le piattaforme tematiche come incubatori di nuove progettualità strategiche per l'Ateneo

## INDICATORI

**Indicatore 1**  
Risorse spese per bandi interni rivolti ai finanziamenti di libera ricerca  
*Fonte: Analisi documentale*

## CORRELAZIONI


Agenda ONU 2030 (Sustainable Development Goals)



Programma Nazionale per la Ricerca

CULTURA UMANISTICA, CREATIVITÀ, TRASFORMAZIONI SOCIALI, SOCIETÀ DELL'INCLUSIONE

Tavolo Sviluppo e Competitività di Bergamo 2030

 *L'evoluzione della catena del valore d'impresa*







OBIETTIVO GENERALE - MIGLIORARE LA QUALITÀ E LA PRODUTTIVITÀ DELLA RICERCA IN UNA PROSPETTIVA INTERNAZIONALE

OBIETTIVO SPECIFICO

## Aumentare la quantità e la qualità delle pubblicazioni rilevanti ai fini ministeriali

### AZIONI STRATEGICHE

- 2.1** Adottare politiche valutative e sistemi incentivanti volti a premiare la qualità della ricerca prodotta coerenti con i sistemi di valutazione nazionali
- 2.2** Potenziare l'adozione di pratiche di scienza aperta tramite attività formative ed informative
- 2.3** Attivare servizi specialistici volti a supportare ed incentivare pubblicazioni scientifiche di elevato prestigio internazionale
- 2.4** Potenziare l'archivio istituzionale e i servizi bibliotecari in ottica di una maggior integrazione ed accessibilità
- 2.5** Ampliare le disponibilità di risorse elettroniche, riviste e libri accessibili attraverso i servizi bibliotecari

### INDICATORI

- Indicatore 1**  
(Aree non bibliometriche) Numero medio pro-capite dei prodotti della tipologia articoli su rivista di fascia A  
*Fonte: Repository istituzionale*
- Indicatore 2**  
(Aree non bibliometriche) Numero medio pro-capite di monografie  
*Fonte: Repository istituzionale*
- Indicatore 3**  
(Aree bibliometriche) Numero medio pro-capite di pubblicazioni in riviste collocate nel primo o secondo quartile del *Journal Citation Reports*  
*Fonte: Repository istituzionale*
- Indicatore 4**  
Prodotti della ricerca pro-capite  
*Fonte: Repository istituzionale*
- Indicatore 5**  
Percentuale di personale strutturato che supera le soglie Abilitazione Scientifica Nazionale relative alla categoria superiore  
*Fonte: Repository istituzionale*

### CORRELAZIONI

#### Agenda ONU 2030 (Sustainable Development Goals)



#### Programma Nazionale per la Ricerca

**CULTURA UMANISTICA, CREATIVITÀ, TRASFORMAZIONI SOCIALI, SOCIETÀ DELL'INCLUSIONE**

#### Tavolo Sviluppo e Competitività di Bergamo 2030

**L'evoluzione della catena del valore d'impresa**





OBIETTIVO GENERALE - MIGLIORARE LA QUALITÀ E LA PRODUTTIVITÀ DELLA RICERCA IN UNA PROSPETTIVA INTERNAZIONALE

OBIETTIVO SPECIFICO

## Valorizzare il dottorato di ricerca

### AZIONI STRATEGICHE

- 3.1** Comunicare in maniera efficace le opportunità e il valore del dottorato di UniBg all'interno ed all'esterno dell'Ateneo in collaborazione con gli enti pubblici, privati e no profit
- 3.2** Sviluppare e monitorare percorsi di dottorato inter\trans\multidisciplinari e di caratura internazionale, congiuntamente agli enti pubblici, privati e no profit e promuovendo la centralità del dottorando e della dottoranda
- 3.3** Implementare sistemi premiali ed incentivanti di distribuzione delle risorse che valorizzino la qualità delle attività e premino i risultati scientifici di dottorandi e dottorande
- 3.4** Sviluppare attività di orientamento in entrata, in itinere e in uscita per dottorandi e dottorande

### INDICATORI

- Indicatore 1**  
Tasso di occupazione di dottori e dottoresse di ricerca  
*Fonte: ALMALAUREA*
- Indicatore 2**  
Iscritti ed iscritte al primo anno di corsi di dottorato che hanno conseguito il titolo di accesso in altro Ateneo  
*Fonte: Banca dati ministeriale*
- Indicatore 3**  
Percentuale di borse finanziate da enti esterni  
*Fonte: Banca dati ministeriale*
- Indicatore 4**  
Proporzione di Dottori di ricerca che hanno trascorso almeno 6 mesi all'estero  
*Fonte: Banca dati ministeriale*
- Indicatore 5**  
Percentuale di iscritti con borsa sul totale delle borse bandite  
*Fonte: Banche dati di Ateneo*

### CORRELAZIONI


#### Agenda ONU 2030 (Sustainable Development Goals)

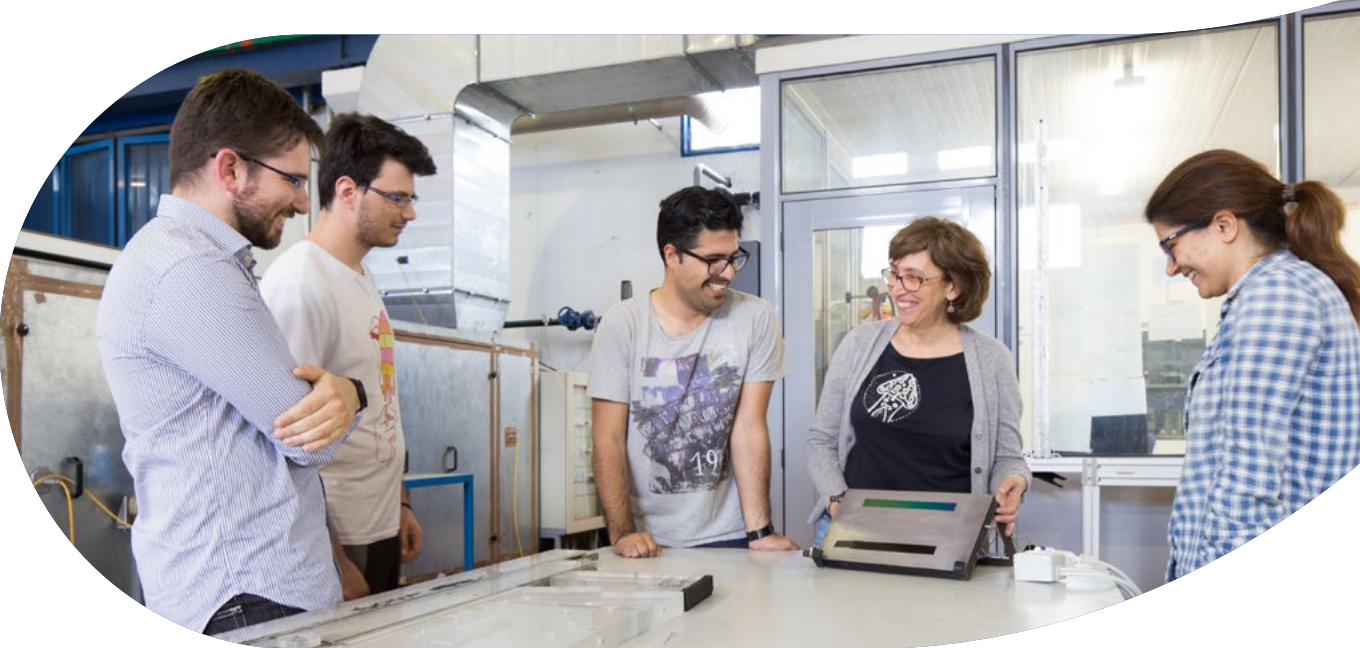


#### Programma Nazionale per la Ricerca

CULTURA UMANISTICA, CREATIVITÀ,  
TRASFORMAZIONI SOCIALI, SOCIETÀ  
DELL'INCLUSIONE

#### Tavolo Sviluppo e Competitività di Bergamo 2030

 *L'evoluzione della catena del valore d'impresa*





OBIETTIVO GENERALE - MIGLIORARE LA QUALITÀ E LA PRODUTTIVITÀ DELLA RICERCA IN UNA PROSPETTIVA INTERNAZIONALE

OBIETTIVO SPECIFICO

## Stimolare iniziative di ricerca in una prospettiva internazionale

### AZIONI STRATEGICHE

- 4.1** Offrire supporto finanziario ed operativo per la mobilità internazionale in ingresso e in uscita di docenti, ricercatori e ricercatrici
- 4.2** Sostenere l'organizzazione di eventi di ricerca di rilievo internazionale
- 4.3** Stipulare accordi quadro con istituzioni di comprovata reputazione scientifica internazionale

### INDICATORI

- Indicatore 1**  
Numero di figure di *visiting* in ingresso  
*Fonte: Analisi documentale*
- Indicatore 2**  
Numero di docenti, ricercatori e ricercatrici che trascorrono un periodo di *visiting* presso una università o ente di ricerca estero  
*Fonte: Analisi documentale*
- Indicatore 3**  
Numero di convegni internazionali organizzati  
*Fonte: Analisi documentale*

### CORRELAZIONI

#### Agenda ONU 2030 (Sustainable Development Goals)



Programma Nazionale per la Ricerca

CULTURA UMANISTICA, CREATIVITÀ,  
TRASFORMAZIONI SOCIALI, SOCIETÀ  
DELL'INCLUSIONE

Tavolo Sviluppo e Competitività di Bergamo 2030



L'evoluzione della catena del valore  
d'impresa



OBIETTIVO GENERALE - RAFFORZARE LA PROGETTUALITÀ NAZIONALE ED INTERNAZIONALE

OBIETTIVO SPECIFICO

## Aumentare la partecipazione e il successo delle proposte dei progetti di ricerca nell'ambito dei finanziamenti competitivi

### AZIONI STRATEGICHE

- 5.1** Favorire la costituzione di gruppi di ricerca e Centri di Ateneo di natura inter\trans\multidisciplinare su tematiche di rilevanza strategica ed allineate con le priorità dei programmi di ricerca locali, nazionali ed internazionali
- 5.2** Supportare docenti, ricercatori e ricercatrici nell'individuazione di programmi di ricerca e bandi tramite servizi dedicati di formazione, assistenza e comunicazione
- 5.3** Potenziare i servizi di affiancamento a docenti, ricercatori e ricercatrici nelle fasi di elaborazione e gestione dei progetti
- 5.4** Condividere le buone pratiche e disseminare i risultati dei progetti di ricerca finanziati attraverso una comunicazione stratificata

### INDICATORI

- Indicatore 1**  
Finanziamenti di progetti di ricerca da bandi competitivi nazionali pro-capite  
*Fonte: Banca dati IRIS*
- Indicatore 2**  
Finanziamenti di progetti di ricerca da bandi competitivi internazionali pro-capite  
*Fonte: Banca dati IRIS*
- Indicatore 3**  
Numero di progetti di ricerca nazionali ed internazionali presentati in risposta a bandi competitivi  
*Fonte: Banca dati IRIS*



CORRELAZIONI

Agenda ONU 2030 (Sustainable Development Goals)



Programma Nazionale per la Ricerca

CULTURA UMANISTICA, CREATIVITÀ,  
TRASFORMAZIONI SOCIALI, SOCIETÀ  
DELL'INCLUSIONE

OBIETTIVO GENERALE - RAFFORZARE LA PROGETTUALITÀ NAZIONALE ED INTERNAZIONALE



OBIETTIVO SPECIFICO  
Partecipare ai network di ricerca  
nazionali ed internazionali

AZIONI STRATEGICHE

- 6.1 Accrescere la partecipazione alle attività delle piattaforme tecnologiche europee, cluster, network di ricerca ed innovazione tramite risorse finanziarie dedicate e supporto metodologico
- 6.2 Stimolare e supportare la partecipazione di docenti, ricercatori e ricercatrici alle attività di *policy making* e valutazione delle proposte progettuali a livello regionale, nazionale ed europeo

INDICATORI

Indicatore 1  
Numero di accordi e convenzioni siglate per network di ricerca ivi comprese le piattaforme nazionali/ regionali e internazionali  
Fonte: Analisi documentale

CORRELAZIONI

Agenda ONU 2030 (Sustainable Development Goals)



Programma Nazionale per la Ricerca

CULTURA UMANISTICA, CREATIVITÀ,  
TRASFORMAZIONI SOCIALI, SOCIETÀ  
DELL'INCLUSIONE





OBIETTIVO GENERALE - RAFFORZARE LA PROGETTUALITÀ NAZIONALE ED INTERNAZIONALE

OBIETTIVO SPECIFICO

## Potenziare i laboratori e le infrastrutture di ricerca

### AZIONI STRATEGICHE

- 7.1** Investire in infrastrutture a supporto della ricerca evitando frammentazione e duplicazioni
- 7.2** Dotare l'Ateneo di figure di tecnici di laboratorio e tecnologi per la gestione delle infrastrutture di ricerca
- 7.3** Costituire tramite accordi quadro laboratori congiunti e *living labs*
- 7.4** Favorire e promuovere l'utilizzo delle infrastrutture di ricerca da parte del personale UniBg e di partner strategici

### INDICATORI

**Indicatore 1**  
Risorse per l'acquisto di infrastrutture e creazione o potenziamento di laboratori  
*Fonte: Analisi documentale*

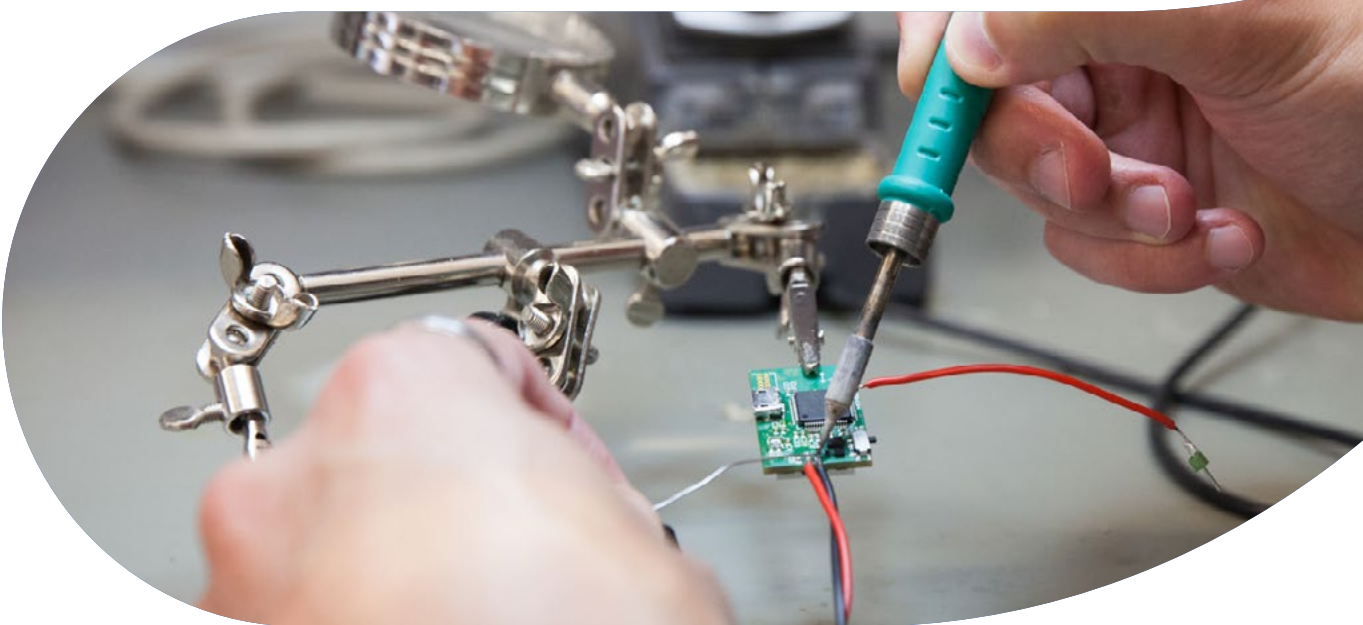
### CORRELAZIONI

Agenda ONU 2030 (*Sustainable Development Goals*)



Programma Nazionale per la Ricerca

**CULTURA UMANISTICA, CREATIVITÀ,  
TRASFORMAZIONI SOCIALI, SOCIETÀ  
DELL'INCLUSIONE**



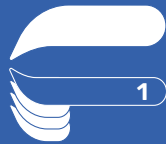


LINEA STRATEGICA

## Terza Missione







OBIETTIVO GENERALE - COLTIVARE UN PENSIERO SCIENTIFICO CRITICO, AGENTE DI SVILUPPO SOCIO-CULTURALE, ECONOMICO E TECNOLOGICO

OBIETTIVO SPECIFICO

# Diventare un interlocutore privilegiato degli enti e delle realtà del territorio

## AZIONI STRATEGICHE

- 1.1** Sostenere iniziative di terza missione caratterizzate da un forte coinvolgimento degli enti del territorio con servizi e risorse dedicate
- 1.2** Attivare nuove progettualità per la valorizzazione dei risultati della ricerca all'interno delle associazioni APENET - Rete italiana degli Atenei ed Enti di Ricerca per il *Public Engagement* e *Netval Research Universities Network*
- 1.3** Organizzare conferenze, seminari ed eventi volti a proiettare la città e il territorio circostante in una dimensione internazionale
- 1.4** Elaborare progetti di comunicazione congiunti con stakeholder locali e nazionali

## INDICATORI

**Indicatore 1**  
Numero di attività di *public engagement* rispetto ai docenti di ruolo dell'Ateneo e per Dipartimento  
*Fonte: Analisi documentale*

**Indicatore 2**  
Numero di protocolli ed accordi siglati con enti del territorio  
*Fonte: Analisi documentale*

## CORRELAZIONI

### Agenda ONU 2030 (*Sustainable Development Goals*)






### Programma Nazionale per la Ricerca

**CULTURA UMANISTICA, CREATIVITÀ,  
TRASFORMAZIONI SOCIALI, SOCIETÀ  
DELL'INCLUSIONE**

**DIGITALE, INDUSTRIA, AEROSPAZIO**

### Tavolo Sviluppo e Competitività di Bergamo 2030

-  **L'evoluzione della catena del valore d'impresa**
-  **Attivare i cluster produttivi**
-  **Organizzare le aree vaste**





2

OBIETTIVO GENERALE - COLTIVARE UN PENSIERO SCIENTIFICO CRITICO, AGENTE DI SVILUPPO SOCIO-CULTURALE, ECONOMICO E TECNOLOGICO

OBIETTIVO SPECIFICO

## Favorire la diffusione di una cultura dell'innovazione attraverso il trasferimento tecnologico e della conoscenza

### AZIONI STRATEGICHE

- 2.1** Attivare nuove progettualità per la valorizzazione di idee innovative e suscettibili di protezione della proprietà intellettuale in partnership con altri enti di ricerca e all'interno della Fondazione U4I – *University for Innovation*
- 2.2** Creare un *panel* di esperti che fungano da mentori di nuove progettualità per il trasferimento tecnologico e della conoscenza
- 2.3** Sostenere la valorizzazione e la promozione dei brevetti e dei nuovi progetti di imprenditorialità, start-up e spin-off ad elevato contenuto innovativo
- 2.4** Promuovere attività di conto terzi finalizzate alla creazione di un ecosistema per l'innovazione tecnologica, economica e sociale

### INDICATORI

#### Indicatore 1

Numero di spin-off universitari e di brevetti registrati e approvati presso sedi nazionali ed europee rispetto ai docenti di ruolo dell'Ateneo e per Dipartimento

Fonte: Analisi documentale

#### Indicatore 2

Finanziamenti di progetti di ricerca diversi da bandi competitivi nazionali pro-capite

Fonte: Repository istituzionale

### CORRELAZIONI

#### Agenda ONU 2030 (Sustainable Development Goals)



#### Programma Nazionale per la Ricerca

CULTURA UMANISTICA, CREATIVITÀ, TRASFORMAZIONI SOCIALI, SOCIETÀ DELL'INCLUSIONE

DIGITALE, INDUSTRIA, AEROSPAZIO

#### Tavolo Sviluppo e Competitività di Bergamo 2030



L'evoluzione della catena del valore d'impresa



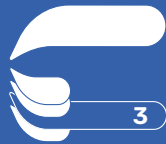
Attivare i cluster produttivi



Organizzare le aree vaste







OBIETTIVO GENERALE - COLTIVARE UN PENSIERO SCIENTIFICO CRITICO, AGENTE DI SVILUPPO SOCIO-CULTURALE, ECONOMICO E TECNOLOGICO

OBIETTIVO SPECIFICO

### Promuovere percorsi di formazione a supporto dell'imprenditorialità

#### AZIONI STRATEGICHE

- 3.1** Attivare percorsi di formazione nella prospettiva *life long learning* integrandoli con le attività di valorizzazione delle conoscenze
- 3.2** Creare un modello "*entrepreneurial university*" di formazione ed affiancamento per l'avvio di attività di impresa promosse da UniBg o in cui è coinvolta in prima linea

#### INDICATORI

**Indicatore 1**  
Numero di master e corsi di alta formazione attivati da SdM - Scuola di Alta Formazione  
*Fonte: Banca dati ministeriale*

#### CORRELAZIONI

##### Agenda ONU 2030 (Sustainable Development Goals)



##### Programma Nazionale per la Ricerca

**CULTURA UMANISTICA, CREATIVITÀ, TRASFORMAZIONI SOCIALI, SOCIETÀ DELL'INCLUSIONE**

**DIGITALE, INDUSTRIA, AEROSPAZIO**

##### Tavolo Sviluppo e Competitività di Bergamo 2030

**L'evoluzione della catena del valore d'impresa**

**Attivare i cluster produttivi**

**Organizzare le aree vaste**



OBIETTIVO GENERALE - PROMUOVERE I LUOGHI DELL'UNIVERSITÀ COME SPAZI APERTI ALLA CITTÀ PER INIZIATIVE DI INTERESSE GENERALE

OBIETTIVO SPECIFICO

### Valorizzare gli edifici dell'università e il suo patrimonio artistico-culturale e storico in quanto luoghi di incontri e relazioni

#### AZIONI STRATEGICHE

- 4.1** Organizzare attività, eventi e manifestazioni culturali da svolgere nelle diverse sedi del campus diffuso in stretto rapporto con enti ed istituzioni del territorio e con il coinvolgimento di gruppi artistici, associazioni culturali e sportive attive nell'Ateneo
- 4.2** Favorire la conoscenza degli edifici storici dell'università, anche tramite l'organizzazione di percorsi virtuali
- 4.3** Organizzare iniziative espositive e museali all'interno del patrimonio artistico-culturale di UniBg

#### INDICATORI

**Indicatore 1**  
Numero di eventi e manifestazioni organizzati ed ospitati negli edifici dell'università  
*Fonte: Analisi documentale*

#### CORRELAZIONI

##### Agenda ONU 2030 (Sustainable Development Goals)



##### Programma Nazionale per la Ricerca

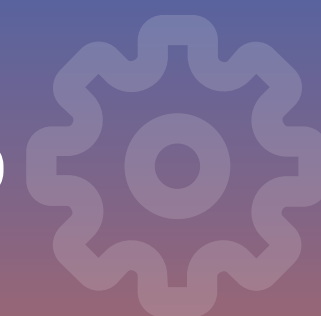
**CULTURA UMANISTICA, CREATIVITÀ, TRASFORMAZIONI SOCIALI, SOCIETÀ DELL'INCLUSIONE**

##### Tavolo Sviluppo e Competitività di Bergamo 2030

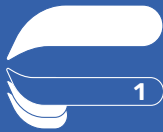
**Organizzare le aree vaste**

ASSET DI SVILUPPO

# Sviluppo organizzativo







OBIETTIVO GENERALE - PROMUOVERE UNA CULTURA DELLA PROGRAMMAZIONE, DELLA QUALITÀ E DELLA PARTECIPAZIONE


OBIETTIVO SPECIFICO

## Investire sulle persone e supportare la loro crescita

### AZIONI STRATEGICHE

- 1.1** Potenziare i servizi di accoglienza e di supporto per attrarre e fidelizzare personale docente e ricercatore di elevato profilo scientifico e didattico
- 1.2** Orientare e informare il cittadino sulle opportunità di UniBg come luogo di lavoro dinamico e stimolante
- 1.3** Implementare sistemi di allocazione delle risorse che incentivino il merito e la qualità del personale UniBg
- 1.4** Favorire la crescita e l'aggiornamento del personale di UniBg attraverso iniziative strutturate di formazione e di mobilità nazionale ed internazionale nell'ambito dei programmi Erasmus+
- 1.5** Adottare soluzioni che consentano una migliore gestione del tempo contemperando gli impegni e le missioni istituzionali con le condizioni e le inclinazioni personali

### INDICATORI

**Indicatore 1**  
Percentuale di ore di docenza erogata da docenti a tempo indeterminato sul totale delle ore di docenza erogata  
 Fonte: Cruscotto ANVUR

**Indicatore 3**  
Rapporto PTA e docenti, ricercatori e ricercatrici  
Fonte: Banca dati anagrafica

**Indicatore 2**  
Proporzione di professori e professoresse di I e II fascia assunti dall'esterno nel triennio precedente, sul totale di professori e professoresse reclutati  
Fonte: Banca dati anagrafica

### CORRELAZIONI

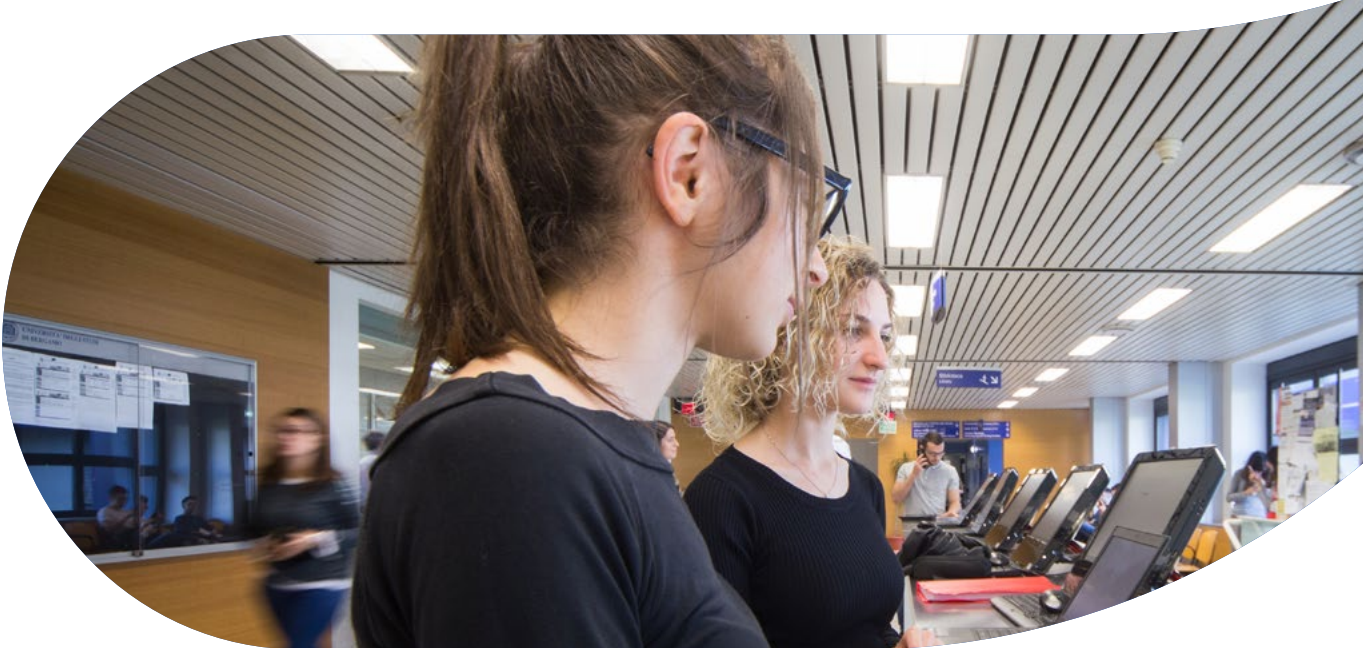
#### Agenda ONU 2030 (Sustainable Development Goals)



#### Tavolo Sviluppo e Competitività di Bergamo 2030



**Sostenere la proattività della pubblica amministrazione**





OBIETTIVO GENERALE - PROMUOVERE UNA CULTURA DELLA PROGRAMMAZIONE, DELLA QUALITÀ E DELLA PARTECIPAZIONE

OBIETTIVO SPECIFICO

**Favorire l'adozione di buone pratiche di programmazione, miglioramento e monitoraggio dei processi per assicurare la qualità**

#### AZIONI STRATEGICHE

- 2.1** Integrare il ciclo di bilancio, la pianificazione strategica, la programmazione operativa e l'analisi dei fabbisogni a livello centrale e periferico
- 2.2** Sviluppare procedure di monitoraggio interno ed esterno, in ottica dialogica con gli organi accademici e gli organismi di valutazione nel rispetto dei principi di trasparenza ed anticorruzione
- 2.3** Rafforzare i meccanismi di rilevazione e standardizzare i modelli di reporting, semplificando il numero di indicatori in ottica di leggibilità e confrontabilità
- 2.4** Razionalizzare ed ottimizzare processi interni adottando strumenti normativi, gestionali ed informatici innovativi a supporto delle attività dell'Ateneo
- 2.5** Attuare e monitorare misure di prevenzione della corruzione e della trasparenza sempre più efficaci e sostenibili, quali leve di creazione e di protezione di valore pubblico in grado di evitare fenomeni corruttivi o comunque di cattiva amministrazione e di promuovere il buon andamento dell'azione amministrativa

#### INDICATORI

**Indicatore 1**  
Numero di iniziative di formazione per gli attori coinvolti nei processi di assicurazione della qualità  
*Fonte: Analisi documentale*

#### CORRELAZIONI

Agenda ONU 2030 (*Sustainable Development Goals*)



Tavolo Sviluppo e Competitività di Bergamo 2030



**Sostenere la proattività della pubblica amministrazione**







OBIETTIVO GENERALE - PROMUOVERE UNA CULTURA DELLA PROGRAMMAZIONE, DELLA QUALITÀ E DELLA PARTECIPAZIONE

OBIETTIVO SPECIFICO

### Promuovere la partecipazione attraverso la valorizzazione delle competenze e del senso di appartenenza alla comunità universitaria

#### AZIONI STRATEGICHE

- 3.1** Favorire un approccio partecipativo e un diffuso apprendimento organizzativo attraverso formazione specifica e processi di programmazione e monitoraggio condivisi
- 3.2** Implementare una comunicazione interna tempestiva, chiara ed efficace

#### INDICATORI

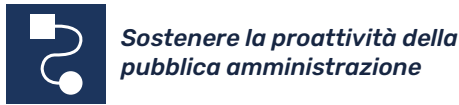
**Indicatore 1**  
Numero dei prodotti di comunicazione interna inviati (newsletter inviate a tutti gli stakeholder interni)  
*Fonte: Analisi documentale*

#### CORRELAZIONI

Agenda ONU 2030 (Sustainable Development Goals)



Tavolo Sviluppo e Competitività di Bergamo 2030





ASSET DI SVILUPPO

Sviluppo  
sostenibile







OBIETTIVO GENERALE - PROMUOVERE UN'UNIVERSITÀ APERTA, SOSTENIBILE ED INCLUSIVA

OBIETTIVO SPECIFICO

**Migliorare la capacità di UniBg di affrontare consapevolmente le sfide dello sviluppo sostenibile ambientale e sociale**

AZIONI STRATEGICHE

- 1.1** Adottare e condividere documenti programmatici e di rendicontazione in tema di sostenibilità ambientale e sociale
- 1.2** Incentivare il confronto e l'adozione di buone pratiche sui temi dello sviluppo sostenibile tramite l'organizzazione di iniziative e la partecipazione a network locali, nazionali ed internazionali

INDICATORI

**Indicatore 1**  
Adozione da parte degli organi accademici di documenti programmatici e consuntivi sui temi della sostenibilità sociale, ambientale ed educativa (Bilancio di Sostenibilità, Carta dei Valori, PSCU)  
*Fonte: Analisi documentale*

CORRELAZIONI

Agenda ONU 2030 (Sustainable Development Goals)



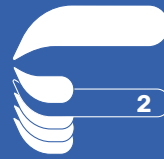
Programma Nazionale per la Ricerca

**CULTURA UMANISTICA, CREATIVITÀ, TRASFORMAZIONI SOCIALI, SOCIETÀ DELL'INCLUSIONE**

**CLIMA, ENERGIA, MOBILITÀ SOSTENIBILE**

Tavolo Sviluppo e Competitività di Bergamo 2030

**Sostenere la proattività della pubblica amministrazione**



OBIETTIVO GENERALE - PROMUOVERE UN'UNIVERSITÀ APERTA, SOSTENIBILE ED INCLUSIVA

OBIETTIVO SPECIFICO

**Migliorare il benessere del personale di UniBg, rendendo più confortevoli gli ambienti di lavoro e favorendo la conciliazione tra lavoro e vita privata**

AZIONI STRATEGICHE

- 2.1** Attivare servizi a supporto della conciliazione lavoro-vita privata del personale di UniBg, anche attraverso processi volti a una digitalizzazione intelligente
- 2.2** Attivare iniziative volte a favorire il "wellness at work" per tutto il personale UniBg

INDICATORI

**Indicatore 1**  
Risorse finanziarie spese per azioni di welfare pro-capite  
*Fonte: Analisi documentale*

CORRELAZIONI

Agenda ONU 2030 (Sustainable Development Goals)



Programma Nazionale per la Ricerca

**CULTURA UMANISTICA, CREATIVITÀ, TRASFORMAZIONI SOCIALI, SOCIETÀ DELL'INCLUSIONE**

**CLIMA, ENERGIA, MOBILITÀ SOSTENIBILE**

Tavolo Sviluppo e Competitività di Bergamo 2030

**Sostenere la proattività della pubblica amministrazione**



OBIETTIVO GENERALE - PROMUOVERE UN'UNIVERSITÀ APERTA, SOSTENIBILE ED INCLUSIVA

OBIETTIVO SPECIFICO

### Promuovere un ruolo attivo dell'Ateneo nella riduzione dell'impronta di carbonio e nello spreco delle risorse naturali

#### AZIONI STRATEGICHE

- 3.1** Incrementare gli accordi con amministrazioni ed aziende di prodotti e servizi per favorire l'adozione di comportamenti a basso impatto ambientale
- 3.2** Favorire soluzioni di trasporto con mezzi ecologici per la mobilità di servizio e i collegamenti tra le sedi

#### INDICATORI

**Indicatore 1**  
Risorse finanziarie spese per il bonus trasporti  
*Fonte: Analisi documentale*

#### CORRELAZIONI

Agenda ONU 2030 (Sustainable Development Goals)



Programma Nazionale per la Ricerca

**CULTURA UMANISTICA, CREATIVITÀ, TRASFORMAZIONI SOCIALI, SOCIETÀ DELL'INCLUSIONE**

**CLIMA, ENERGIA, MOBILITÀ SOSTENIBILE**

Tavolo Sviluppo e Competitività di Bergamo 2030

**Sostenere la proattività della pubblica amministrazione**



OBIETTIVO GENERALE - PROMUOVERE UN'UNIVERSITÀ APERTA, SOSTENIBILE ED INCLUSIVA

OBIETTIVO SPECIFICO

### Promuovere la parità di genere

#### AZIONI STRATEGICHE

- 4.1** Organizzare eventi ed iniziative per migliorare la consapevolezza sia interna sia nella comunità locale sui temi della parità di genere e del contrasto alla violenza di genere
- 4.2** Incrementare l'uso di un linguaggio inclusivo e non discriminatorio che guidi la comunicazione nell'ambito delle missioni istituzionali e delle attività amministrative

#### INDICATORI

**Indicatore 1**  
Numero di iniziative promosse sui temi della parità di genere  
*Fonte: Analisi documentale*

#### CORRELAZIONI

Agenda ONU 2030 (Sustainable Development Goals)



Programma Nazionale per la Ricerca

**CULTURA UMANISTICA, CREATIVITÀ, TRASFORMAZIONI SOCIALI, SOCIETÀ DELL'INCLUSIONE**

**CLIMA, ENERGIA, MOBILITÀ SOSTENIBILE**

Tavolo Sviluppo e Competitività di Bergamo 2030

**Sostenere la proattività della pubblica amministrazione**





OBIETTIVO GENERALE - PROMUOVERE UN'UNIVERSITÀ APERTA, SOSTENIBILE ED INCLUSIVA

OBIETTIVO SPECIFICO

## Consolidare UniBg come luogo aperto di dialogo e promotore di coesione sociale e benessere

### AZIONI STRATEGICHE

- 5.1** Co-organizzare iniziative di socialità ed aggregazione per la comunità di UniBg
- 5.2** Valorizzare il ruolo attivo di studenti e studentesse nella vita accademica attraverso la revisione dei regolamenti con particolare attenzione ai meccanismi incentivanti
- 5.3** Sperimentare e consolidare iniziative e servizi per il benessere psico-fisico e l'integrazione della popolazione studentesca

### INDICATORI

**Indicatore 1**  
Numero di iniziative di aggregazione rivolte alla comunità accademica  
*Fonte: Analisi documentale*

### CORRELAZIONI

Agenda ONU 2030 (Sustainable Development Goals)



Programma Nazionale per la Ricerca

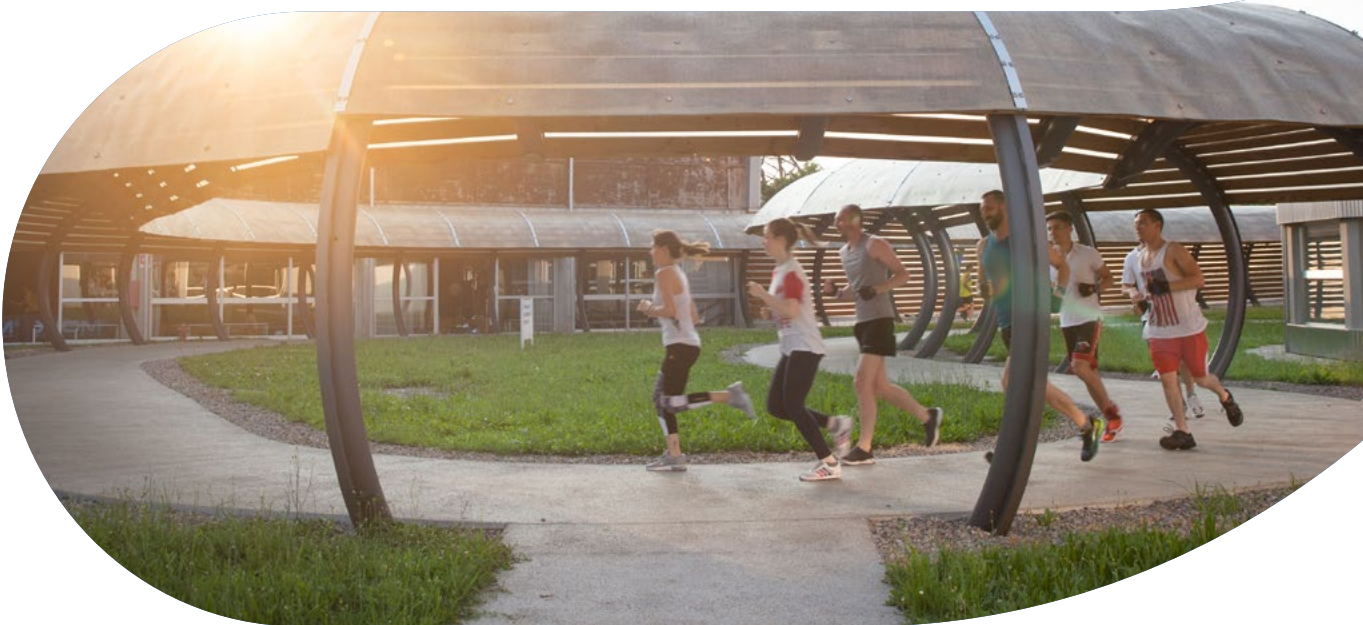
**CULTURA UMANISTICA, CREATIVITÀ,  
TRASFORMAZIONI SOCIALI, SOCIETÀ  
DELL'INCLUSIONE**

**CLIMA, ENERGIA, MOBILITÀ  
SOSTENIBILE**

Tavolo Sviluppo e Competitività di Bergamo 2030



**Sostenere la proattività della  
pubblica amministrazione**

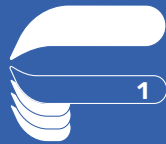


ASSET DI SVILUPPO

Sviluppo degli  
spazi e delle  
infrastrutture







OBIETTIVO GENERALE - INCREMENTARE E QUALIFICARE GLI SPAZI DA DEDICARE AD AULE, UFFICI, LABORATORI E ALLA RESIDENZIALITÀ

OBIETTIVO SPECIFICO

## Aumentare e migliorare gli spazi a disposizione dell'Ateneo con particolare attenzione all'accessibilità

### AZIONI STRATEGICHE

- 1.1** Acquisire e riqualificare spazi per il personale tecnico-amministrativo e per la didattica
- 1.2** Realizzare spazi destinati a servizi di orientamento, accoglienza ed informazione per studenti e studentesse
- 1.3** Rifunionalizzare le aule e gli spazi comuni a supporto di una didattica innovativa ed interattiva
- 1.4** Razionalizzare gli spazi e i laboratori in modo da ospitare nuove infrastrutture a supporto della ricerca e della terza missione

### INDICATORI

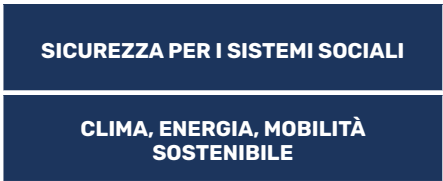
**Indicatore 1**  
Spazi (metri quadrati) disponibili per la didattica, lo studio e lo sport rispetto agli studenti iscritti entro 1 anno oltre la durata normale dei corsi  
*Fonte: Banca dati ministeriale*

### CORRELAZIONI

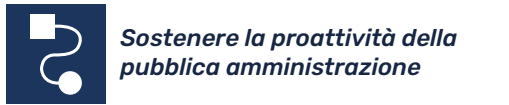
Agenda ONU 2030 (Sustainable Development Goals)



Programma Nazionale per la Ricerca



Tavolo Sviluppo e Competitività di Bergamo 2030





OBIETTIVO GENERALE - INCREMENTARE E QUALIFICARE GLI SPAZI DA DEDICARE AD AULE, UFFICI, LABORATORI E ALLA RESIDENZIALITÀ

OBIETTIVO SPECIFICO

## Riqualificare gli spazi in termini di innovazione tecnologica e riqualificazione energetica

### AZIONI STRATEGICHE

- 2.1** Riqualificare le strutture e gli impianti universitari per il miglioramento degli standard di efficienza idrica ed energetica
- 2.2** Aggiornare gli impianti in funzione dell'adozione di tecnologie *smart*

### INDICATORI

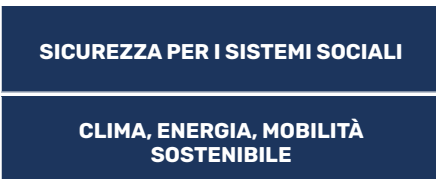
**Indicatore 1**  
KWh di energia autoprodotta  
*Fonte: Analisi documentale*

### CORRELAZIONI

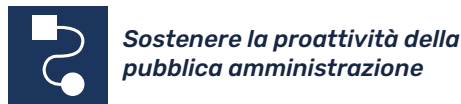
#### Agenda ONU 2030 (Sustainable Development Goals)



#### Programma Nazionale per la Ricerca



#### Tavolo Sviluppo e Competitività di Bergamo 2030



OBIETTIVO GENERALE - INCREMENTARE E QUALIFICARE GLI SPAZI DA DEDICARE AD AULE, UFFICI, LABORATORI E ALLA RESIDENZIALITÀ

OBIETTIVO SPECIFICO

## Potenziare l'offerta per la residenzialità e la socialità della popolazione studentesca e del personale docente e ricercatore

### AZIONI STRATEGICHE

- 3.1** Realizzare ed acquisire, oppure acquisire in disponibilità strutture residenziali
- 3.2** Realizzare nuovi spazi sportivi polifunzionali
- 3.3** Riqualificare gli spazi esterni per garantirne la completa fruibilità in un'ottica di aggregazione
- 3.4** Dotare le sedi di spazi che facilitino la socialità del personale UniBg

### INDICATORI

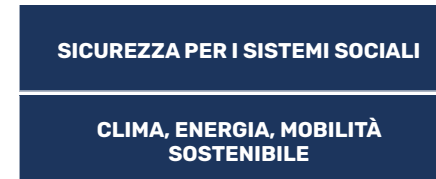
**Indicatore 1**  
Metri quadrati finalizzati allo svolgimento di attività sportive  
*Fonte: Analisi documentale*

### CORRELAZIONI

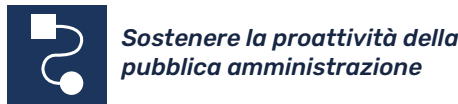
#### Agenda ONU 2030 (Sustainable Development Goals)



#### Programma Nazionale per la Ricerca



#### Tavolo Sviluppo e Competitività di Bergamo 2030







OBIETTIVO GENERALE - INCREMENTARE E QUALIFICARE GLI SPAZI DA DEDICARE AD AULE, UFFICI, LABORATORI E ALLA RESIDENZIALITÀ

OBIETTIVO SPECIFICO

## Migliorare le infrastrutture IT e l'ecosistema digitale

### AZIONI STRATEGICHE

- 4.1** Potenziare le infrastrutture di rete di Ateneo
- 4.2** Aggiornare la dotazione tecnologica degli spazi e del personale con particolare attenzione all'accessibilità
- 4.3** Adeguare l'ecosistema web per migliorarne la fruizione delle diverse categorie di utenti
- 4.4** Rafforzare i sistemi di *cyber security*

### INDICATORI

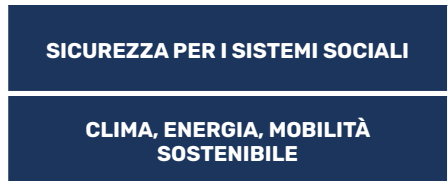
- Indicatore 1**  
Numero di visitatori del sito web di Ateneo  
*Fonte: Analisi documentale*
- Indicatore 2**  
Indicatore di copertura dei principali social media (numero di *followers*)  
*Fonte: Analisi documentale*

### CORRELAZIONI

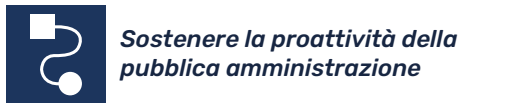
#### Agenda ONU 2030 (Sustainable Development Goals)



#### Programma Nazionale per la Ricerca



#### Tavolo Sviluppo e Competitività di Bergamo 2030











**UNIVERSITÀ  
DEGLI STUDI  
DI BERGAMO**

**PIANO STRATEGICO 2023/2027**