



UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
DI BERGAMO

PIANO STRATEGICO 2020/2022

PERSONA - SOCIETÀ - TECNOLOGIA



PRESENTAZIONE

Il piano strategico UniBg 2020-2022 pone al centro dell'attenzione tre elementi chiave: persona, società e tecnologia.

Innanzitutto la persona. L'Università è una comunità di persone e come tale deve operare nel rispetto delle medesime e favorendo la loro crescita individuale. In tale accezione sono sviluppate le attività didattiche e di ricerca, al fine di favorire le capacità di studenti e docenti e valorizzando l'operato del personale tecnico-amministrativo.

La società è dove l'Università opera e il soggetto sul quale vuole impattare. Il risultato ultimo dell'operato dell'Ateneo è la crescita della società tutta e nelle sue variegate forme e istituzioni. Le attività di Public Engagement, facenti parte della cosiddetta Terza Missione, svolgono un ruolo chiave in questo al fine di contribuire direttamente alla crescita culturale ed economica della società.

La tecnologia è uno strumento che pervade tutte le organizzazioni. Influenza i singoli individui e le loro vite, favorisce la competitività delle imprese e l'efficienza delle organizzazioni pubbliche, impatta sulle modalità con cui Didattica, Ricerca e Terza Missione sono sviluppate.

Prof. Remo Morzenti Pellegrini
Rettore dell'Università degli studi di Bergamo



IL CONTESTO IN CUI OPERA L'ATENEO

L'ATENEIO ALLA SOGLIA DI UNIBG 20.20

Il Piano Triennale 2020/2022 si apre in uno scenario nuovo che all'inizio della pianificazione dello scorso triennio non si sarebbe stati compiutamente in grado di prevedere. Il piano strategico 2017/2019 era infatti orientato, in continuità con il precedente, "Verso UniBg 20.20", al progetto di crescita e di sviluppo dell'Ateneo che vedeva in uno dei suoi obiettivi più concreti il raggiungimento entro il 2020 della soglia di 20.000 studenti. Tale risultato è stato raggiunto con 2 anni di anticipo arrivando già nel corso del 2018 a superare la soglia dei 20.000 studenti. Tale numero è solo la sintesi di un risultato più ampio ed eterocomposto, frutto dello sforzo e della tensione di tutto l'Ateneo verso l'eccellenza nella Didattica, nella Ricerca, nella relazione con il territorio e con i partner stranieri, attraverso le persone che vivono ogni giorno l'Ateneo: gli studenti, i docenti e ricercatori, il personale tecnico-amministrativo e il Paese. Questo risultato apre uno scenario nuovo per l'Ateneo che vede ora la necessità di rifocalizzare la propria strategia considerando quanto fatto un punto di passaggio e non di arrivo.

23.500+

STUDENTI

~65

STUDENTI PER OGNI
DOCENTE

95+

STUDENTI PER OGNI
UNITÀ DI PERSONALE
TECNICO -
AMMINISTRATIVO

L'Ateneo vede oggi una sostanziale crescita della comunità che lo rappresenta: il numero di studenti ha superato significativamente le 20.000 unità, il personale ha raggiunto quasi le 700 unità. Negli ultimi 4 anni il personale ha visto un incremento delle unità anche se, ad oggi, tale crescita è messa a dura prova dall'ancora più repentina crescita della popolazione studentesca. Ad oggi vi sono quasi 65 studenti per ogni docente e più di 95 per ogni unità di personale tecnico-amministrativo. Tali valori sono superiori al doppio dei valori medi presenti oggi negli altri atenei italiani comparabili con il nostro.

I dati sulla crescita sono ancora più rilevanti se confrontati con il sistema nazionale e in particolare con riferimento al Fondo di Finanziamento Ordinario. Il Fondo di Finanziamento Ordinario (FFO), dopo anni di calo, ha finalmente visto una lieve ripresa che tuttavia non ha ancora raggiunto i livelli di 8 anni fa. La crescita del FFO per UniBg è stata marcata raggiungendo il 40% cumulato nel medesimo periodo. Tuttavia, a fronte di un calo cumulato degli studenti a livello nazionale (solo negli ultimi 4 anni la popolazione studentesca ha ricominciato a crescere), UniBg vede oggi una **crescita** che raggiunge il **55%** cumulato rispetto al 2012. Quindi anche se il FFO è cresciuto in termini assoluti, è evidente come tale crescita sia stata più contenuta rispetto alla crescita della popolazione studentesca.

In termini relativi, nel 2012 UniBg rappresentava lo **0,53%** come finanziamento e lo **0,85%** come numero di studenti. Oggi, UniBg rappresenta lo **0,75%** come finanziamento e l'**1,20%** come numero di studenti.

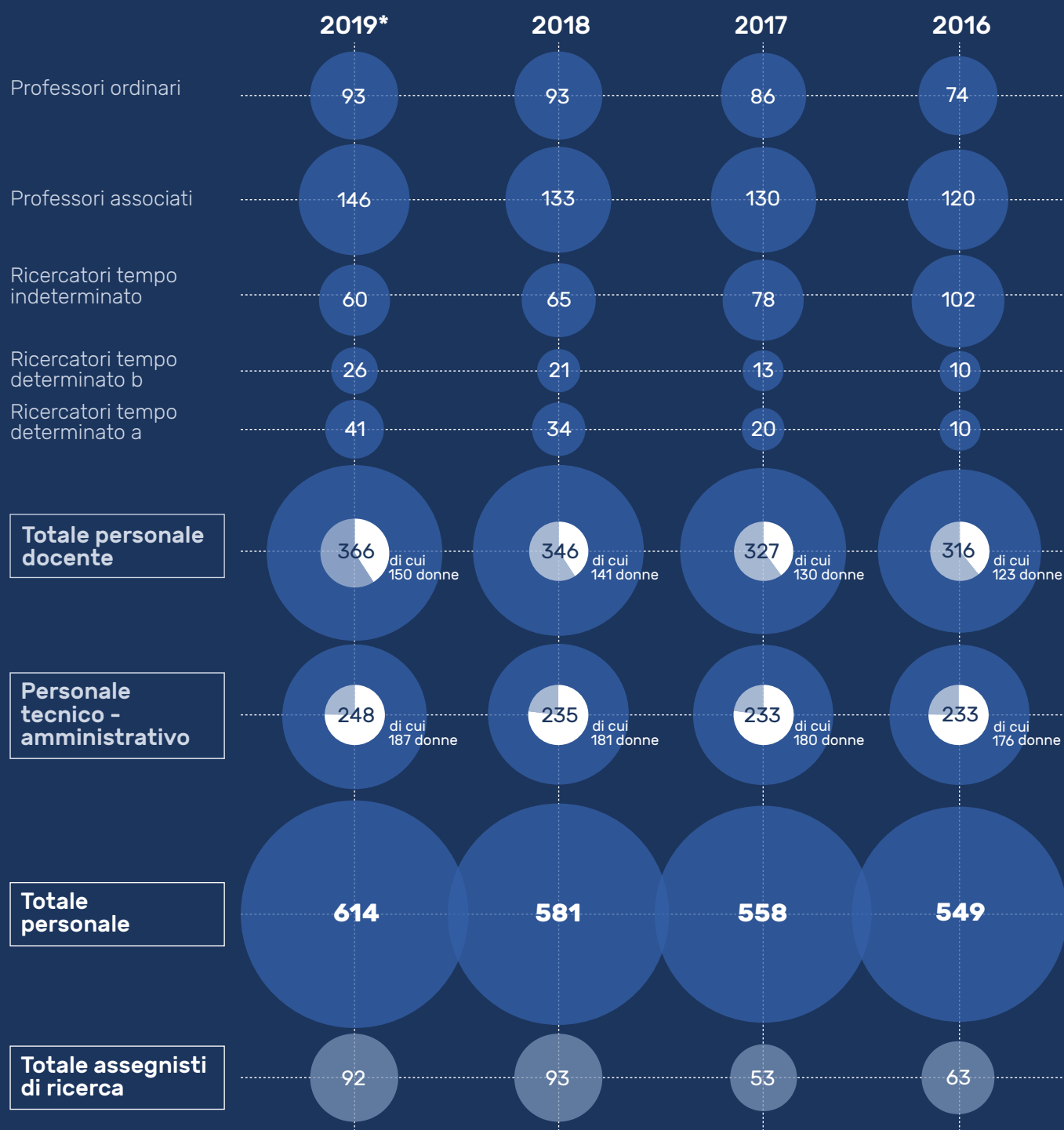


Studenti
per docente

[illegible]

** I dati relativi al 2019 sono stimati*

IL PERSONALE



FONDO DI FINANZIAMENTO ORDINARIO		2019*	2018	2017	2016	2012
FFO Italia (milioni €)		6.598	6.509	6.509	6.582	6.699
Variazione FFO cumulata % (2012 rif.)		-2%	-3%	-3%	-2%	
Numero studenti iscritti in Italia		1.720.048	1.695.728	1.670.639	1.654.675	1.783.881
Variazione studenti cumulata % (2012 rif.)		-3,58%	-4,94%	-6,35%	-7,24%	
FFO UniBg (milioni €)		49,5	45,5	43,3	42,5	35,2
Variazione FFO cumulata % (2012 rif.)		40%	29%	23%	21%	
Numero studenti iscritti UniBg		23.500	20.378	18.792	17.337	15.190
Variazione studenti cumulata % (2012 rif.)		54,7%	34,2%	23,7%	14,1%	

* I dati relativi al 2019 sono stimati

LO STATO DELLA DIDATTICA

La crescita della popolazione studentesca e l'assestamento delle risorse finanziarie hanno permesso di ampliare ulteriormente l'offerta didattica dell'Università degli studi di Bergamo, differenziandola in diverse direzioni. Ciò ha garantito un miglioramento della qualità didattica, attenta alle richieste del territorio e alle esigenze del mondo del lavoro a livello nazionale e internazionale. La visita CEV, avvenuta nel mese di novembre 2018, conferma tale miglioramento con il parere positivo espresso dalla Commissione che ha confermato l'accreditamento dell'Ateneo, in una situazione di grave carenza di personale docente e tecnico-amministrativo. Inoltre, tutti i corsi, sia quelli tradizionali sia quelli di recente istituzione, sono stati accreditati dal MIUR.

OFFERTA FORMATIVA

L'offerta formativa dell'Università di Bergamo si articola ora in 15 corsi di Laurea Triennale, 20 corsi di Laurea Magistrale, 2 corsi di laurea quinquennale a ciclo unico e 1 corso di laurea a ciclo unico internazionalizzato in Medicine and Surgery interateneo con Università degli studi di Milano-Bicocca e la University of Surrey (UK), sede amministrativa Università degli studi di Milano-Bicocca.

I corsi di laurea presentano 50 diversi curricula di studi. La lingua inglese è utilizzata nella didattica di 6 corsi di Laurea Magistrale, di 3 curricula sempre di Laurea Magistrale e nel corso di Laurea in Medicine and Surgery interateneo. Viene inoltre utilizzato in alcune discipline del corso di Laurea Magistrale in Filosofia che offre ai propri studenti una didattica internazionalizzata grazie agli accordi di cooperazione stipulati con University of Oxford e Max Planck Institute for the History of Science di Berlino.

Inoltre, a partire dall'anno accademico 2019/2020, l'Ateneo ha promosso la diffusione dell'insegnamento delle discipline in lingua inglese nei corsi di Laurea Triennale, proposta che è stata accolta con favore da tutti i Dipartimenti, i quali hanno messo a disposizione dei propri studenti alcuni moduli all'interno dei propri piani di studio.

ACCORDI DOPPIO TITOLO

In numerosi corsi di Laurea Magistrale gli studenti possono conseguire un doppio titolo presso atenei statunitensi, tedeschi, francesi, spagnoli, rumeni e cinesi oltre che all'Università degli studi di Bergamo.

Gli accordi di doppio titolo rientrano nella prospettiva di apertura internazionale dell'Università di Bergamo, che ha sviluppato numerosi programmi di mobilità della didattica. Nel 2019 tali programmi hanno portato 454 studenti a effettuare un periodo di studio all'estero in paesi europei o extraeuropei. I medesimi programmi hanno poi ospitato 229 studenti provenienti da atenei stranieri. L'Università di Bergamo è anche l'Ateneo statale con la maggior quota di docenti stranieri a contratto rispetto ai docenti di ruolo.

In aggiunta a ciò, dall'A.A. 2019/2020 è iniziata in via sperimentale la proposta **UniBg-Plus** un progetto didattico interdisciplinare, costituito da tre insegnamenti di cui due a scelta libera e uno complementare e aggiuntivo (da 5 o 6 CFU), che arricchirà la formazione degli studenti con competenze trasversali, permettendo loro di avere una migliore visione delle dinamiche che caratterizzano la realtà odierna, allo scopo di sviluppare i processi decisionali e di problem-solving utili per le richieste del mondo del lavoro.

15

CORSI DI LAUREA TRIENNALE

20

CORSI DI LAUREA MAGISTRALE

2

CORSI DI LAUREA QUINQUENNALE A CICLO UNICO

454

STUDENTI OUTGOING

229

STUDENTI INCOMING

ACCORDI DOPPIO TITOLO



Dipartimento e Corso di Studio	USA	Spagna	UK	Francia	Germania	Romania	Cina
INGEGNERIA E SCIENZE APPLICATE							
Ingegneria delle costruzioni edili						Technical University of Cluj-Napoca	Chongqing University
INGEGNERIA GESTIONALE, DELL'INFORMAZIONE E DELLA PRODUZIONE							
Business and Technology Management		Universidad Politécnica de la Catalunya					Chongqing University
LETTERE E FILOSOFIA E COMUNICAZIONE							
Comunicazione, informazione, editoria (tutti i curricula)	Fairleigh Dickinson University						
LINGUE, LETTERATURE STRANIERE E CULTURE STRANIERE							
1 Intercultural studies in languages and literatures					1 Ruhr Universität Bochum		
2 Planning and management of tourism systems	2 Fairleigh Dickinson University						
3 Lingue moderne per la comunicazione e la cooperazione internazionale (tutti i curricula)				3 Université Lumière Lyon 2			
SCIENZE AZIENDALI, ECONOMICHE E METODI QUANTITATIVI							
1 Accounting, Accountability and Governance				1 University of Dundee			
2 Economics and Data Analysis European Master in Official Statistics					2 Universität Trier		

POPOLAZIONE STUDENTESCA E TASSO DI OCCUPAZIONE

Aumentano gli studenti provenienti da fuori provincia residenti in regione, cosa che conferma l'attrattiva dell'Ateneo in Lombardia, regione con grandi competitor che nel solo capoluogo annovera alcune tra le più prestigiose università a livello nazionale e internazionale. Inoltre, aumentano anche gli studenti stranieri che risultano quasi pari al 7%, a conferma che il processo di internazionalizzazione dell'Ateneo bergamasco sta procedendo nella giusta direzione.

I dati relativi all'impiego degli studenti sono molto positivi se confrontati con la media nazionale. In particolare, gli studenti di Laurea Magistrale hanno un tasso di occupazione pari al 75% nel 2018 contro il 58% a livello nazionale. Anche le Lauree Triennali vedono un percentuale elevata pari a più del 50%.

OFFERTA FORMATIVA DI TERZO LIVELLO

Per quanto attiene l'offerta formativa di terzo livello, è continuata l'attività della Scuola di Ateneo di Alta Formazione Dottorale che ha provveduto a:

- Stabilizzare le procedure di arruolamento, gestione della carriera e conclusione del percorso formativo dei Dottorandi;
- Potenziare il processo di internazionalizzazione dei Corsi, sia con iniziative ad hoc sia attraverso le sinergie con i numerosi programmi di internazionalizzazione già attivi e in attivazione nell'Ateneo;
- Mettere a punto procedure di valutazione interna dei Corsi, anche al fine di allocare in modo efficiente le risorse disponibili;
- Attrarre finanziamenti nazionali e internazionali per il potenziamento dei Corsi di Dottorato esistenti e/o per l'attivazione di nuovi Corsi, compresa la promozione dei Dottorati industriali.

Presso l'Università di Bergamo sono attualmente attivi 6 corsi di Dottorato:

- Applied Economic and Management (AEM);
- Technology, Innovation and Management (TIM);
- Ingegneria e Scienze applicate (ISA);
- Formazione della persona e mercato del lavoro;
- Economia e diritto dell'impresa (Businnes & Law);
- Studi Umanistici Transculturali (SUT).

Di questi uno è in convenzione con l'Università di Pavia (AEM) e uno in convenzione con l'Università Federico II di Napoli (TIM). Inoltre, UniBg partecipa al Dottorato in convenzione con l'Università di Pavia in Scienze linguistiche con il finanziamento annuale di tre borse di studio.

Complessivamente l'Ateneo di Bergamo finanzia 32 borse di Dottorato all'anno, a queste si aggiungono le borse di Dottorato finanziate da enti esterni e privati (19 per anno, media sugli ultimi 4 cicli). Il finanziamento annuale per la didattica nei corsi di Dottorato è complessivamente pari a 175.000€.

Il numero di Dottorandi iscritti annualmente ai corsi con sede amministrativa presso UniBg è superiore a 200.

Per quanto riguarda l'internazionalizzazione, sugli ultimi tre cicli sono stati impegnati 65 docenti provenienti da Università straniere. I mesi trascorsi all'estero dai Dottorandi UniBg sono stati complessivamente 191 negli ultimi tre anni.

L'attrattiva dei corsi di Dottorato UniBg è testimoniata dall'alto numero di iscritti alle selezioni annuali, per l'ultimo ciclo questo numero è stato di 466 su 65 posti disponibili.

7%

STUDENTI STRANIERI

75%

TASSO DI OCCUPAZIONE
DEGLI STUDENTI CON
LAUREA MAGISTRALE

>50%

TASSO DI OCCUPAZIONE
DEGLI STUDENTI CON
LAUREA TRIENNALE

6

CORSI DI DOTTORATO

32

BORSE DI DOTTORATO
ALL' ANNO FINANZIATE
DALL' ATENEO

19

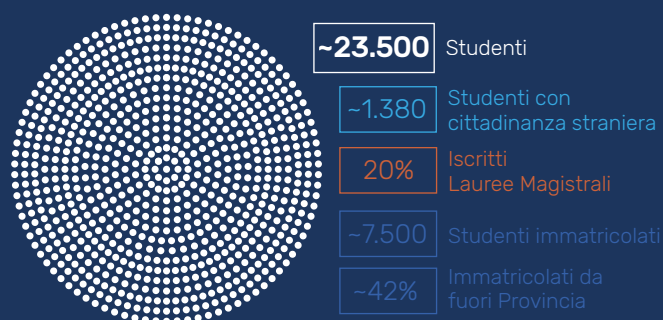
BORSE DI DOTTORATO
ALL' ANNO FINANZIATE
DA ENTI ESTERNI E
PRIVATI

175.000€

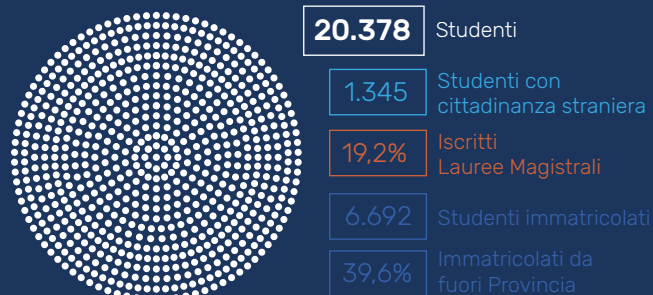
FINANZIAMENTO
ANNUALE PER LA
DIDATTICA NEI CORSI DI
DOTTORATO

STUDENTI ISCRITTI PER ANNO ACCADEMICO

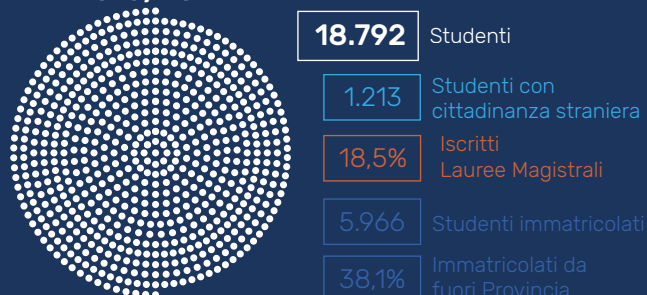
2019/2020 (dati stimati)



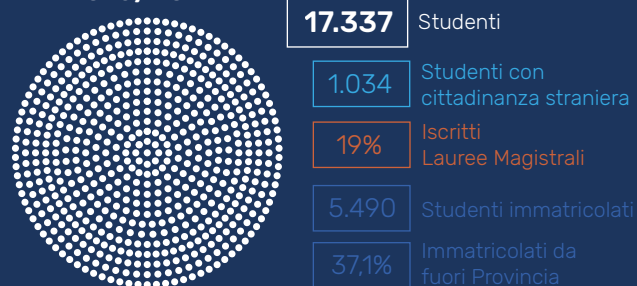
2018/2019



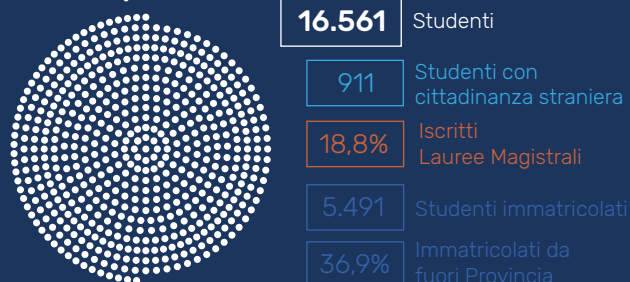
2018/2017



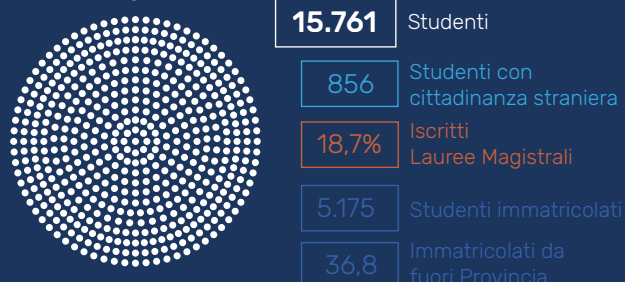
2016/2017



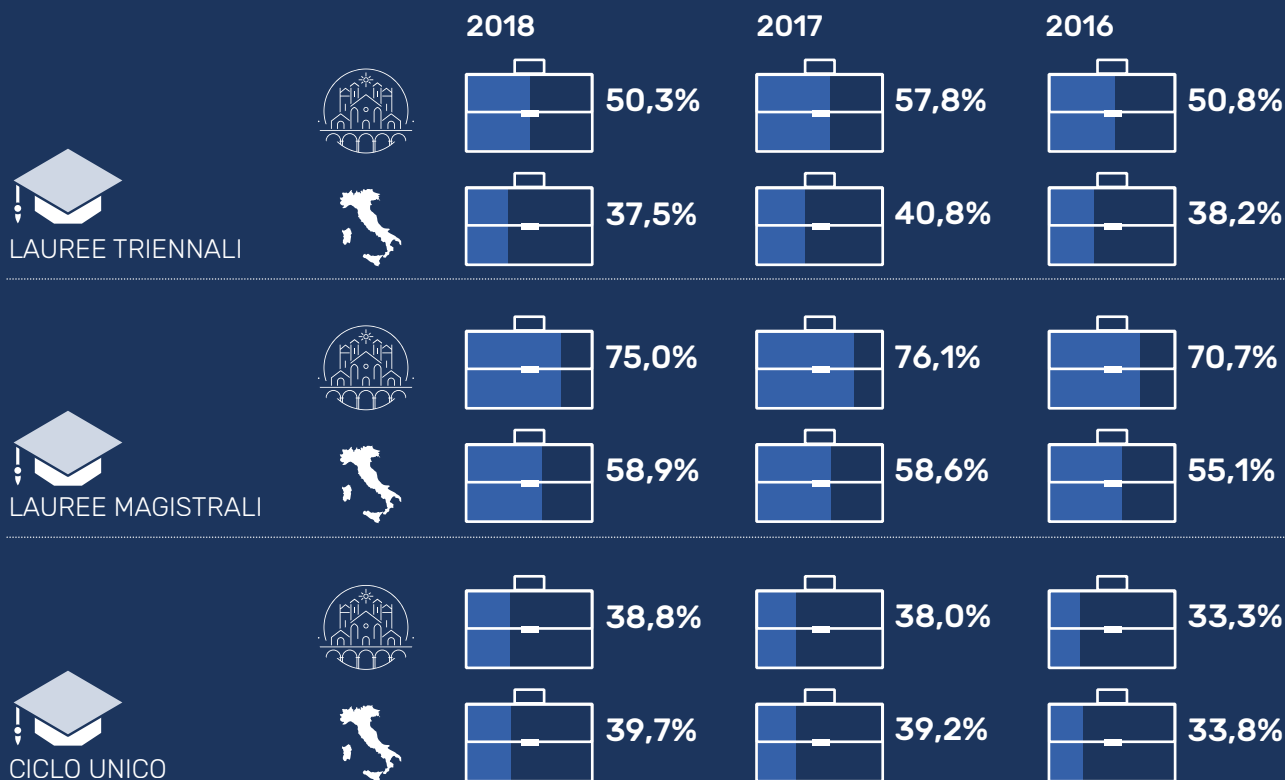
2015/2016



2014/2015



TASSO DI OCCUPAZIONE A UN ANNO DALLA LAUREA



Fonte Indagine AlmaLaurea

MASTER E CORSI DI PERFEZIONAMENTO

Con riferimento alla offerta formativa di Master e Corsi di Perfezionamento, l'Ateneo ha ormai consolidato la gestione della stessa all'interno di **SdM, School of Management**. L'offerta istituzionale consiste in 18 Master di Primo e Secondo Livello, 5 Corsi di Perfezionamento e 12 Corsi di Alta Formazione e si articola su quattro aree principali:

- Management d'Impresa: 9 Master, 7 Corsi di Alta Formazione;
- Professioni Umanistiche e Sociali: 5 Master, 2 Corsi di Perfezionamento, 1 Corso di Alta Formazione;
- Servizi Giuridico-Legali: 1 Master, 2 Corsi di Alta Formazione;
- Sanità e Pubblica Amministrazione: 3 Master, 1 Corso di Perfezionamento, 3 Corsi di Alta Formazione.

La validità dei percorsi formativi offerti è testimoniata dal crescente numero di corsisti che frequentano i corsi proposti, che ha raggiunto nell'A.A. 2018/2019 il picco massimo di 271 iscritti (considerando solo Master e Corsi di Perfezionamento).

Parallelamente, cresce anche il numero di docenti coinvolti nelle attività formative di vario tipo, che nell'A.A. 2018/2019 ha superato la soglia dei 400, a testimonianza dell'elevato coinvolgimento dei docenti dell'Ateneo nelle attività di Alta Formazione e della capacità di SdM di creare un network di professionisti esterni per tematiche specifiche ad alta specializzazione.

La nuova giunta che si è insediata il 1° gennaio 2019 ha avviato un percorso di analisi e rafforzamento dell'identità e della nuova immagine di SdM che sarà portato a termine nei prossimi anni e che si articola su alcune linee principali:

- Maggiore coinvolgimento dei docenti dell'Ateneo nelle iniziative formative di SdM e nelle attività di comunicazione (da settembre 2019 è stato ad esempio istituito l'open day SdM);
- Ridenominazione della scuola per garantire una maggiore rappresentatività della interdisciplinarietà che la caratterizza; questa iniziativa ha coinvolto rappresentanti degli studenti e docenti di tutti i Dipartimenti e i Corsi di Laurea dell'Ateneo e ha portato alla fine del 2019 alla ridenominazione da SdM School of Management a SdM Scuola di Alta Formazione. Coerentemente a questa azione, nei prossimi mesi sarà inoltre portato a termine il processo di revisione del logo della scuola;
- Adozione di un nuovo sistema di CRM, che garantisca maggiore fruibilità e utilità per i Direttori dei corsi;
- Ristrutturazione del sito internet della scuola;
- Individuazione di una figura esterna a cui affidare il ruolo di social media manager per rilanciare la presenza e l'attività di SdM sui principali canali di comunicazione online.

Dal punto di vista delle attività formative, le principali attività in essere e future riguardano:

- Consolidamento dei corsi istituzionali in essere;
- Ampliamento dell'offerta formativa relativa alle aree disciplinari ancora poco sviluppate, privilegiando progetti formativi in partnership con attori esterni di elevata qualificazione;
- Ulteriore incremento delle attività di Alta Formazione e conto terzi, anche in collaborazione con attori esterni di elevata qualificazione pubbliche o private;
- Ampliamento dello staff amministrativo per garantire la sostenibilità della crescita delle attività della scuola.

18

MASTER DI PRIMO
E SECONDO LIVELLO

5

CORSI DI
PERFEZIONAMENTO

12

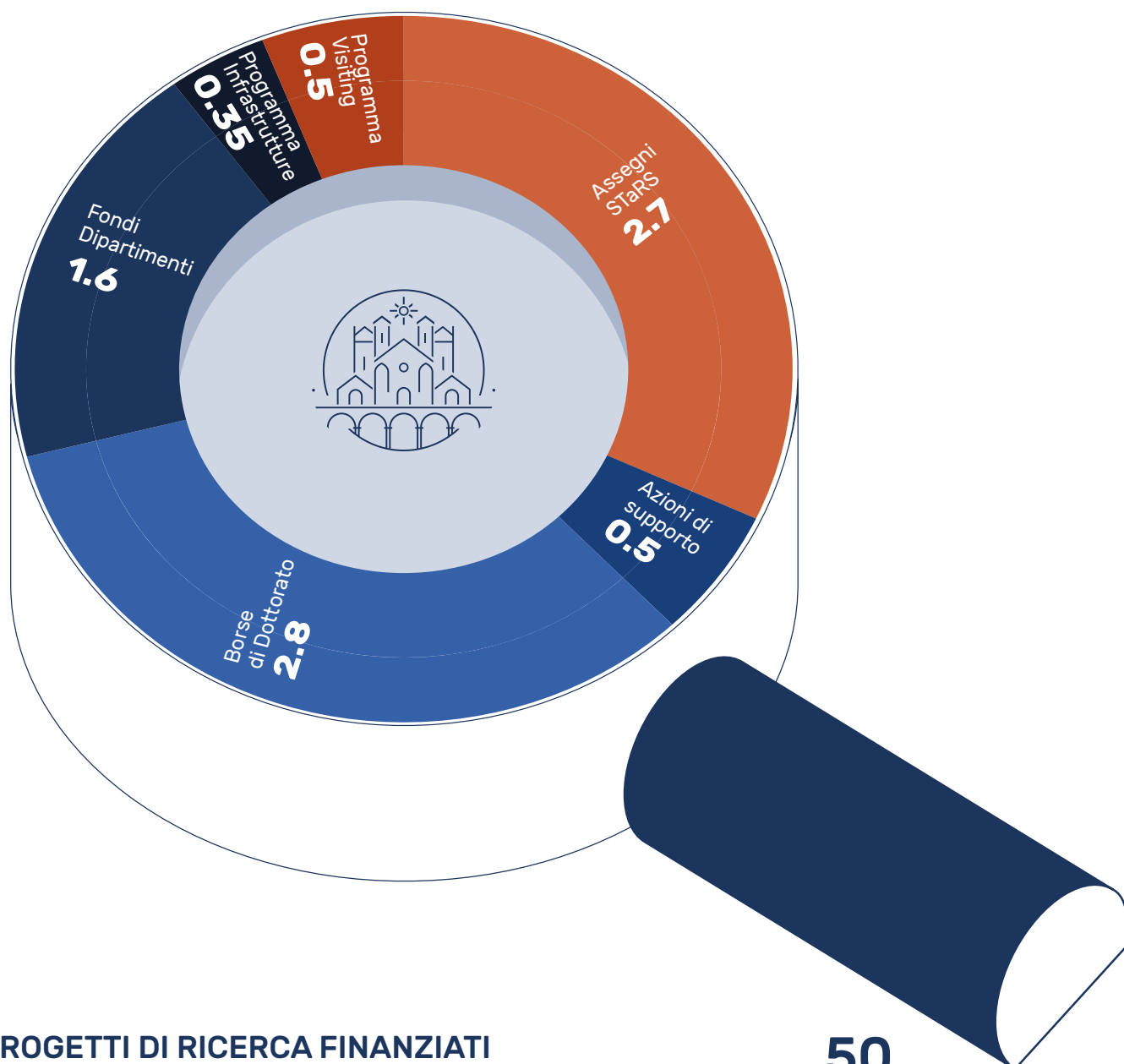
CORSI DI ALTA
FORMAZIONE

LO STATO DELLA RICERCA

Il finanziamento alla ricerca ha visto un costante aumento nel corso degli ultimi anni arrivando ad assestarsi a quasi 8,5 milioni di € per il 2020. Tale finanziamento si è sviluppato lungo diverse linee di intervento. Accanto al finanziamento diretto ai Dipartimenti, pari al 20% dei finanziamenti complessivi, l'Ateneo ha proseguito con l'investimento nei Dottorati di ricerca (30% dei finanziamenti) e in assegni di ricerca STaRS (30% dei finanziamenti), al fine di fornire un importante supporto ai giovani ricercatori.

8,45 MLN€

FINANZIAMENTI PER LA RICERCA ANNO 2020



PROGETTI DI RICERCA FINANZIATI

I risultati della ricerca vedono oggi la presenza di quasi 50 progetti di ricerca finanziati su bandi di cui 20 internazionali e 18 nazionali.

La produzione scientifica è in crescita e vede oggi la produzione di più di 1.500 prodotti di ricerca all'anno di cui quasi 500 sono indicizzati SCOPUS. Ad oggi il sistema AISBERG di raccolta dei prodotti della ricerca vede più di 23.500 prodotti caricati.

50

PROGETTI DI RICERCA FINANZIATI SU BANDI

23.500+

PRODOTTI NELL'ARCHIVIO ISTITUZIONALE DI ATENEO (AISBERG)

LO STATO DELLA TERZA MISSIONE

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

Nel nostro Ateneo le attività di Terza Missione sono svolte dai Dipartimenti e dai Centri di Ateneo, quest'ultimi afferenti a tre Poli esplicitamente creati nel 2016 come strutture di valorizzazione integrata della ricerca e di promozione dell'innovazione accademica, al fine di favorire la sinergia operativa e la reticolarità dei Centri, la relazione con il territorio e il presidio di aree tematiche strategiche per l'Ateneo in una chiave multidisciplinare, multisettoriale, multidisciplinare.

Nel settembre 2017 l'Ateneo si è dotato, per la prima volta, di un proprio piano strategico di Terza Missione con l'identificazione di otto obiettivi strategici e la conseguente declinazione di interventi attuativi che hanno permesso, a partire dal 2018, di redigere un piano di budget strutturato per la Terza Missione.

A fine 2018, a seguito della visita in loco per l'accreditamento periodico da parte della commissione esperti valutatori di ANVUR, che ha giudicato pienamente soddisfacenti le strategie, l'organizzazione e la gestione delle attività di Terza Missione.

Inoltre, attualmente sono attivi 8 spin-off universitari (di cui 4 in convenzione attiva con UniBg) e 19 brevetti in portafoglio (intesi come numero domande di priorità depositate). Al fine di valorizzare le attività di trasferimento tecnologico, e nello specifico i trovati della ricerca, dal 2017 UniBg partecipa, come socio fondatore, alla Fondazione U4I (University for Innovation) in partnership con Università degli studi di Milano-Bicocca e Università di Pavia. La Fondazione ha come missione precipua quella di realizzare azioni finalizzate a valorizzare la ricerca e la proprietà intellettuale e di promuovere e attrarre finanziamenti sui trovati della ricerca degli atenei coinvolti.

Sul piano organizzativo, al fine di supportare lo sviluppo delle attività di Terza Missione che l'Ateneo ha intrapreso nel corso degli ultimi anni, si è provveduto ad una riorganizzazione e a un primo piano di potenziamento del TTO (Technology Transfer Office) all'interno del Servizio Ricerca e Terza Missione, riconfigurato secondo un'accezione più estesa di KTO (Knowledge Transfer Office) al fine di tenere conto della pervasività delle attività di Terza Missione su tutti i Dipartimenti dell'Ateneo, non solo quindi limitate al trasferimento tecnologico ma in una logica più ampia e interdisciplinare di trasferimento della conoscenza.

8

SPIN-OFF ATTIVI

19

BREVETTI IN
PORTAFOGLIO

ATTIVITÀ DELLA TERZA MISSIONE

Valore attività
conto terzi
(milioni di €)

2018

2017

2016



Numero brevetti



Numero spin-off



Numero start-up
studentesche
accreditate

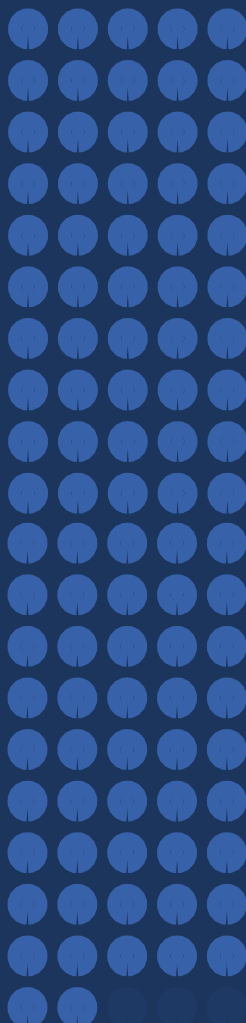


97

36

31

Numero attività
di Public
Engagement



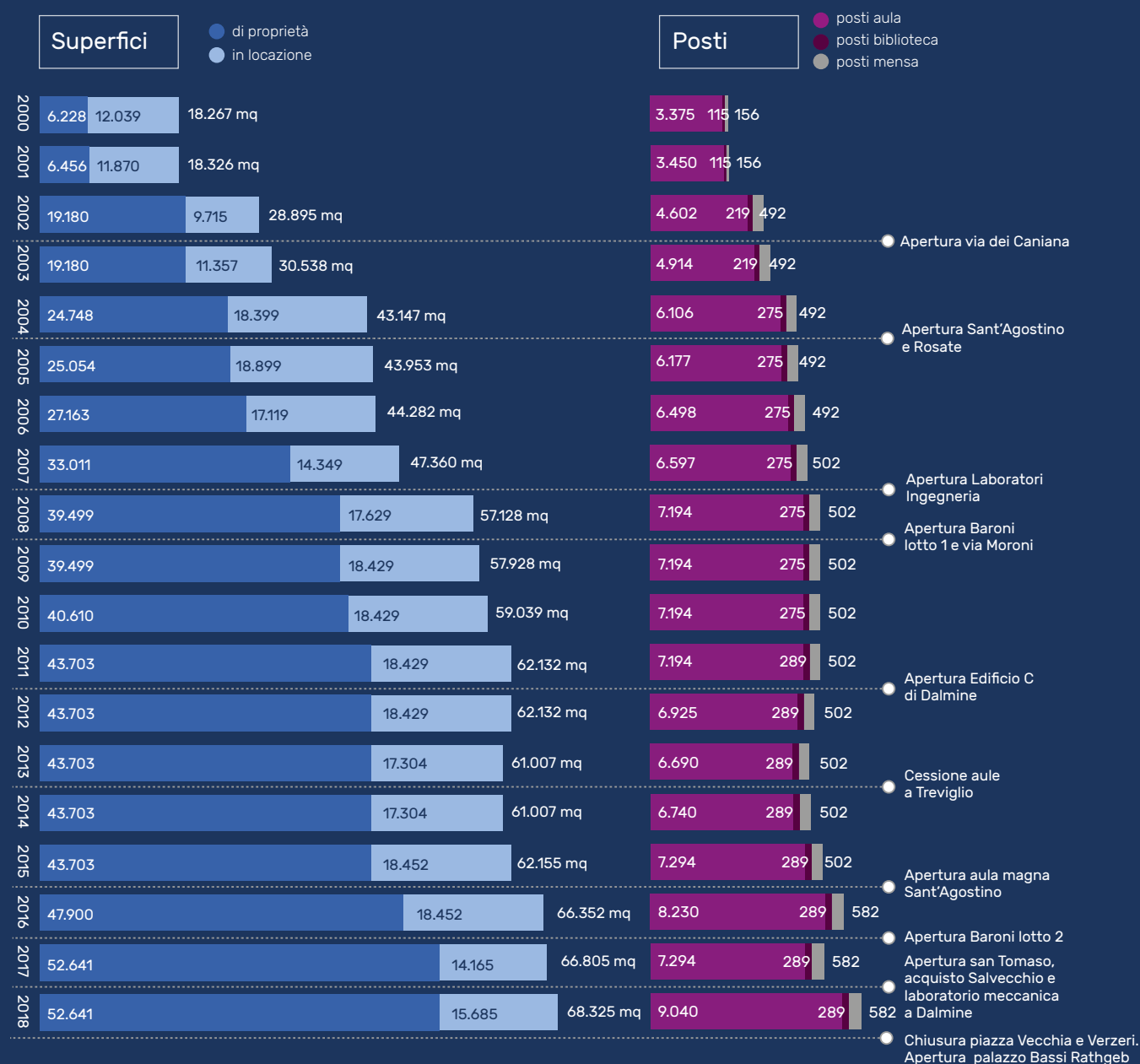
LA SITUAZIONE ECONOMICO - FINANZIARIA E DELLE INFRASTRUTTURE

La situazione economico-finanziaria dell'Ateneo è stata caratterizzata, da un lato da un incremento delle dotazioni economiche a fronte di un aumento del Fondo di Finanziamento ordinario e della crescita della popolazione studentesca. Dall'altro, la crescita del personale è ancora lenta avendo quindi portato ad un impatto in calo della spesa per personale pari a circa il 55%, una delle percentuali minori in tutto il sistema nazionale che si assesta a circa il 66%.

L'indebitamento dell'Ateneo è calato in modo rilevante portando il debito verso banche a meno di 8 milioni di €, quota ridotta anche considerando le opere di ampliamento che l'Ateneo ha e sta sviluppando in questi anni. Tutto questo porta ad un indicatore di sostenibilità economico-finanziaria pari a quasi 1,50, valore significativamente più elevato della media nazionale.

Nell'ambito delle attività di attuazione del Piano Strategico 2017/2019, proseguendo il percorso già intrapreso dagli inizi degli anni 2000, sono stati realizzati notevoli interventi infrastrutturali che hanno consentito un sostanziale aumento della disponibilità di spazi e servizi destinati alle finalità istituzionali dell'Università degli studi di Bergamo la cui evoluzione nel tempo, a partire dal 2000, è di seguito indicata. Ad oggi l'Ateneo conta oltre 70.000 mq di superfici di cui quasi l'80% di proprietà.

SITUAZIONE INFRASTRUTTURALE



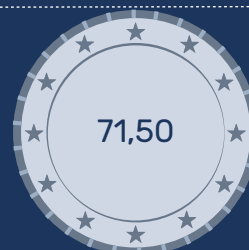
SPESA PER IL PERSONALE

2018

2017

2016

Costo del personale dipendente
su FFO (%)



Indicatore spesa
personale UniBg (%)



Indicatore spesa personale
sistema universitario (%)



SOSTENIBILITÀ ECONOMICO - FINANZIARIA

Indicatore di sostenibilità
economico - finanziaria
(ISEF) UniBg



Indicatore di sostenibilità
economico - finanziaria
(ISEF) sistema universitario



INDEBITAMENTO

Debito verso le banche di
UniBg (milioni di €)



Indicatore indebitamento
UniBg (%)



Indicatore indebitamento
sistema universitario (%)







GLI OBIETTIVI STRATEGICI 2020/2022

IL POSIZIONAMENTO DELL'ATENEO

La valutazione del Censis classifica ora l'Università degli studi di Bergamo tra gli atenei di medie dimensioni e, con un punteggio complessivo di 84,7, viene classificato come 13° su 18. Tale valutazione è il risultato dell'aggregazione di diversi parametri, dalla cui analisi emerge che UniBg ha un ottimo posizionamento per quanto attiene l'Occupabilità (1°), l'Internazionalizzazione (6°) e la Comunicazione (9°). Risultano penalizzati invece i fattori che maggiormente sono influenzati dalla notevole crescita studentesca degli ultimi anni.

Con riferimento alle Lauree Triennali, sempre il Censis qualifica come particolarmente ben posizionati i Corsi di studio in diverse aree.

Con riferimento all'attività di ricerca, i risultati della VQR sono stati molto positivi mostrando il posizionamento di UniBg al 20° posto a livello nazionale dal 51° posto della valutazione precedente. L'assegnazione dei Dipartimenti di Eccellenza ha visto 3 Dipartimenti selezionati nella prima valutazione, ma solo il **local champion** è stato finanziato.

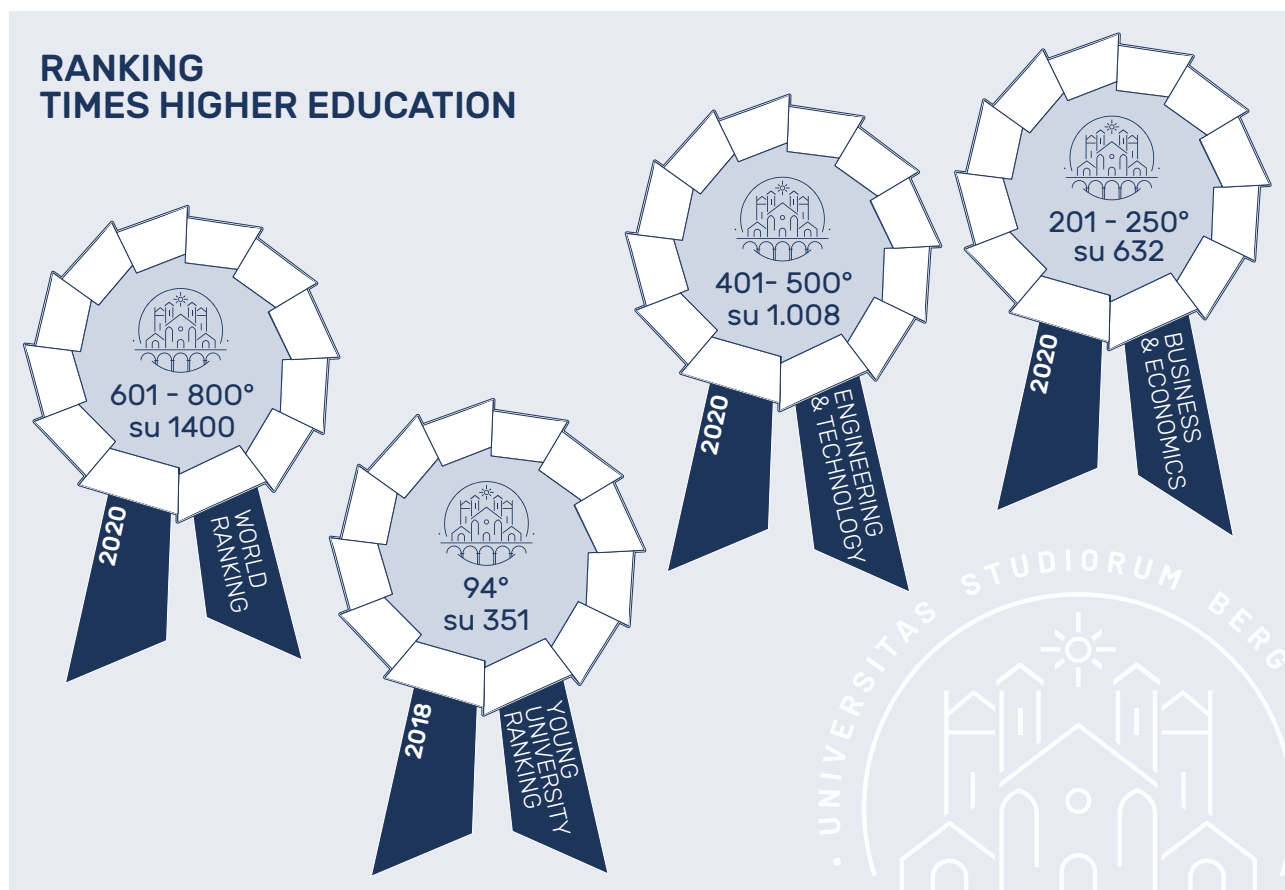
A livello internazionale, l'Ateneo è presente nel **Times Higher Education** a partire dal 2016, con un posizionamento in calo nel corso degli ultimi anni a fronte del sempre più sfavorevole rapporto studenti-staff. Tuttavia, il posizionamento tematico è molto positivo e anche il confronto con le Università più giovani ci vede ben posizionati.

84,7

PUNTEGGIO
COMPLESSIVO
CLASSIFICA CENSIS

20°

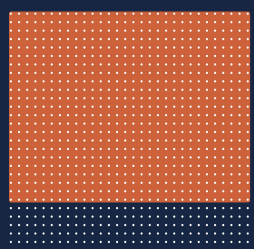
POSTO VQR A LIVELLO
NAZIONALE PER
L'ATTIVITÀ DI RICERCA



CLASSIFICA CENSIS



**POSIZIONE
COMPLESSIVA
DELL' ATENEO**



84,7



DIMENSIONE

Borse di studio



Comunicazione
e servizi digitali



Internazionalizzazione



Servizi



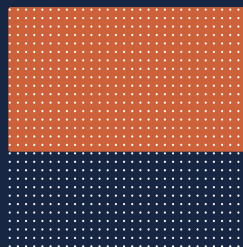
Strutture



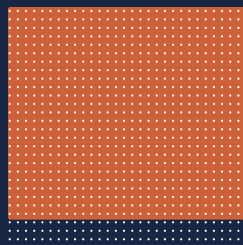
Occupabilità



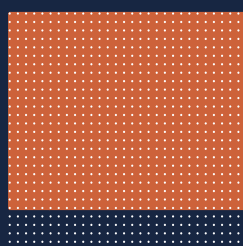
PUNTEGGIO



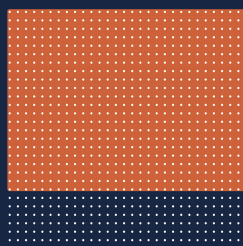
69



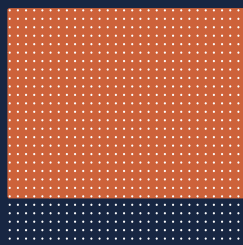
89



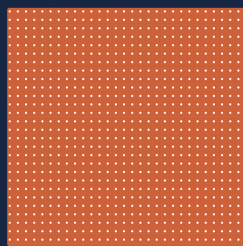
86



77



79



108

UNIBG



LAUREE TRIENNALI



Architettura e
Ingegneria Civile



Economico



Giuridico



Ingegneria Industriale
e dell'informazione



Insegnamento



Letterario e
Umanistico



Linguistico



Politico - sociale e
comunicazione



Psicologico

PIANO STRATEGICO 2020/2022

PERSONA, SOCIETÀ, TECNOLOGIA

Lo sviluppo della strategia di Ateneo per il Triennio 20/22 si focalizza su 3 elementi trasversali e rispetto ai quali l'Ateneo vuole declinare le proprie azioni.



PERSONA

La Persona è al centro dell'operato dell'Ateneo e ogni azione deve essere volta a valorizzare e tutelare le specificità di ciascun individuo e a favorirne l'operato all'interno della società.



SOCIETÀ

La Società è dove l'Ateneo opera e il soggetto su cui vuole impattare; come tale è imprescindibile la relazione con essa e la comprensione delle sue dinamiche di **cambiamento**.



TECNOLOGIA

La Tecnologia è oggi pervasiva; la sua conoscenza e applicazione, in armonia con tutte le aree disciplinari, è imprescindibile nello sviluppo delle capacità e dello spirito critico di ogni persona e nella comprensione delle dinamiche di rapido cambiamento dell'ambiente in cui gli individui operano.

L'operato dell'Ateneo si sviluppa lungo le tre Missioni e articolandosi lungo quattro dimensioni trasversali: qualità, innovazione, internazionalizzazione e relazione.

Lungo queste quattro dimensioni, le tre Missioni dell'Ateneo hanno declinato obiettivi strategici che caratterizzeranno il prossimo triennio. Tali obiettivi sono di seguito delineati.



Tali obiettivi saranno perseguiti attraverso l'operato congiunto delle strutture Dipartimentali e dei Centri di Ateneo che coordinano e gestiscono, ciascuno nelle rispettive competenze e funzioni, le attività di Didattica, Ricerca e Terza Missione, e mediante il supporto dei diversi Servizi Tecnico-Amministrativi di Ateneo.

PIANO STRATEGICO DELLA DIDATTICA

DIDATTICA

Promuovere percorsi formativi di qualità

- Rendere più efficace l'azione didattica
- Promuovere la qualità della didattica
- Attivazione di nuovi corsi di studio
- Promuovere uno sviluppo armonico dei corsi di studio

Innovare l'azione didattica

- Stimolare l'innovazione dell'azione didattica
- Sviluppo delle competenze trasversali
- Sviluppo e consolidamento delle attività formative orientate alla "Filiera della Salute"

Valorizzare il ruolo dell'innovazione tecnologica

- Attenzione all'innovazione tecnologica
- Valorizzare gli spazi laboratoriali

Internazionalizzazione

- Incrementare ulteriormente l'apertura internazionale
- Promuovere lo sviluppo di nuovi scambi internazionali

Promozione e consolidamento dell'Alta Formazione

- Promozione e consolidamento delle iniziative di Alta Formazione e della formazione continua

Obiettivo 1

Promuovere percorsi formativi di qualità

1.1 Rendere più efficace l'azione didattica. L'azione didattica può diventare ancora più efficace con azioni tese alla diminuzione degli abbandoni, aumento dei crediti formativi maturati ogni anno, percentuale di laureati in corso, percentuale di studenti soddisfatti della didattica durante il Corso di studio e del corso stesso al termine degli studi.

1.2 Promuovere la qualità della didattica per garantire ed aumentare l'attrattività dei corsi di Laurea Triennali e Magistrali ed il livello di soddisfazione degli studenti, attraverso un continuo monitoraggio e ristrutturazione dell'offerta didattica e con il mantenimento/incremento delle attività didattiche integrative. Compatibilmente con le nuove facoltà assunzionali del personale, sarà data massima priorità al riequilibrio nel sottodimensionamento del rapporto Studenti/Docenti e Studenti/PTA.

1.3 Attivazione di nuovi Corsi di studio. Si intende innovare l'offerta formativa con corsi di Laurea Triennali e Magistrali multidisciplinari ed innovativi per fornire agli studenti non semplicemente nozioni e conoscenze, ma anche competenze. In questo senso, è fondamentale la proposta di insegnamenti multidisciplinari e trasversali che portino lo studente a vedere quanto imparato come un tutt'uno e non come tanti contributi tra di loro separati. La programmazione di tutti i CdS verrà di anno in anno valutata in base al mantenimento e miglioramento dei requisiti di sostenibilità di Ateneo.

1.4 Promuovere uno sviluppo armonico dei Corsi di studio. L'obiettivo vuole garantire che i percorsi formativi siano proiettati verso una prospettiva sostenibile che tenga conto delle capacità dell'Ateneo e delle esigenze del territorio. In tal senso l'Ateneo ha definito, a partire dall'A.A. 2020/2021, la sperimentazione di un "numero programmato sostenibile" rivolto alle Lauree Triennali, per poter garantire coerenza tra la richiesta e la capacità di formazione. In tale ambito saranno valutate nel triennio anche iniziative rivolte alle Lauree Magistrali, nonché gli opportuni affinamenti e modifiche di simili iniziative.

Obiettivo 2

Innovare l'azione didattica

2.1 Stimolare l'innovazione dell'azione didattica. L'efficacia didattica potrà aumentare se si punterà sullo sviluppo professionale dei docenti, se si adotteranno metodologie adeguate sulla base delle evidenze della ricerca didattica, se si arricchirà l'offerta formativa con corsi multidisciplinari orientati a favorire lo sviluppo di competenze in modo organico e coordinato, con esperienze didattiche situate e reali, che avvicinino il più possibile lo studente a quella che sarà la sua futura professione in ambito lavorativo.

2.2 Sviluppo delle competenze trasversali. L'aumento dei settori disciplinari rappresentati in Ateneo può far sviluppare progetti di didattica innovativa che favoriscano l'acquisizione e lo sviluppo di competenze trasversali.

2.3 Sviluppo e consolidamento delle attività formative orientate alla "Filiera della Salute". L'Ateneo vuole cioè proseguire il percorso intrapreso nello sviluppo di progetti innovativi di formazione e ricerca nell'ambito della Salute, mediante sia lo sviluppo interno di competenze sia la collaborazione con altri soggetti e istituzioni presenti sul territorio provinciale e regionale.

Obiettivo 3

Valorizzare il ruolo dell'innovazione tecnologica

3.1 Attenzione all'innovazione tecnologica. In stretto collegamento con le discipline fondamentali che vengono fornite con i corsi di base e caratterizzanti sarà fondamentale porre un'attenzione particolare anche ai temi attinenti all'innovazione tecnologica.

3.2 Valorizzare gli spazi laboratoriali. Si intende garantire la presenza di spazi (aule, biblioteche, sale studio) e laboratori di dimensioni adeguate fondamentali per permettere agli studenti di vivere la loro esperienza in un ambiente che li favorisca nello studio, nell'approfondimento delle tematiche di interesse nell'apprendimento.

Obiettivo 4 Internazionalizzazione

4.1 Internazionalizzazione. Si intende incrementare ulteriormente l'apertura internazionale relativamente all'offerta didattica e all'orientamento. Per gli studenti che non svolgono un'esperienza all'estero e per aumentare il numero di studenti stranieri in entrata, si ritiene importante incrementare ulteriormente l'offerta formativa con un'adeguata apertura internazionale che può essere ottenuta sia tramite insegnamenti attivati in lingua inglese sia tramite visiting professor (incoming/outcoming).

4.2 Promuovere lo sviluppo di nuovi scambi internazionali. Si ritiene importante monitorare e razionalizzare gli accordi di scambi internazionali anche a fronte del rilancio del programma Erasmus per il prossimo settennio. Inoltre, è necessario valorizzare in prospettiva didattica gli output dei progetti internazionali.

Obiettivo 5 Promozione e consolidamento dell'Alta Formazione e della formazione continua

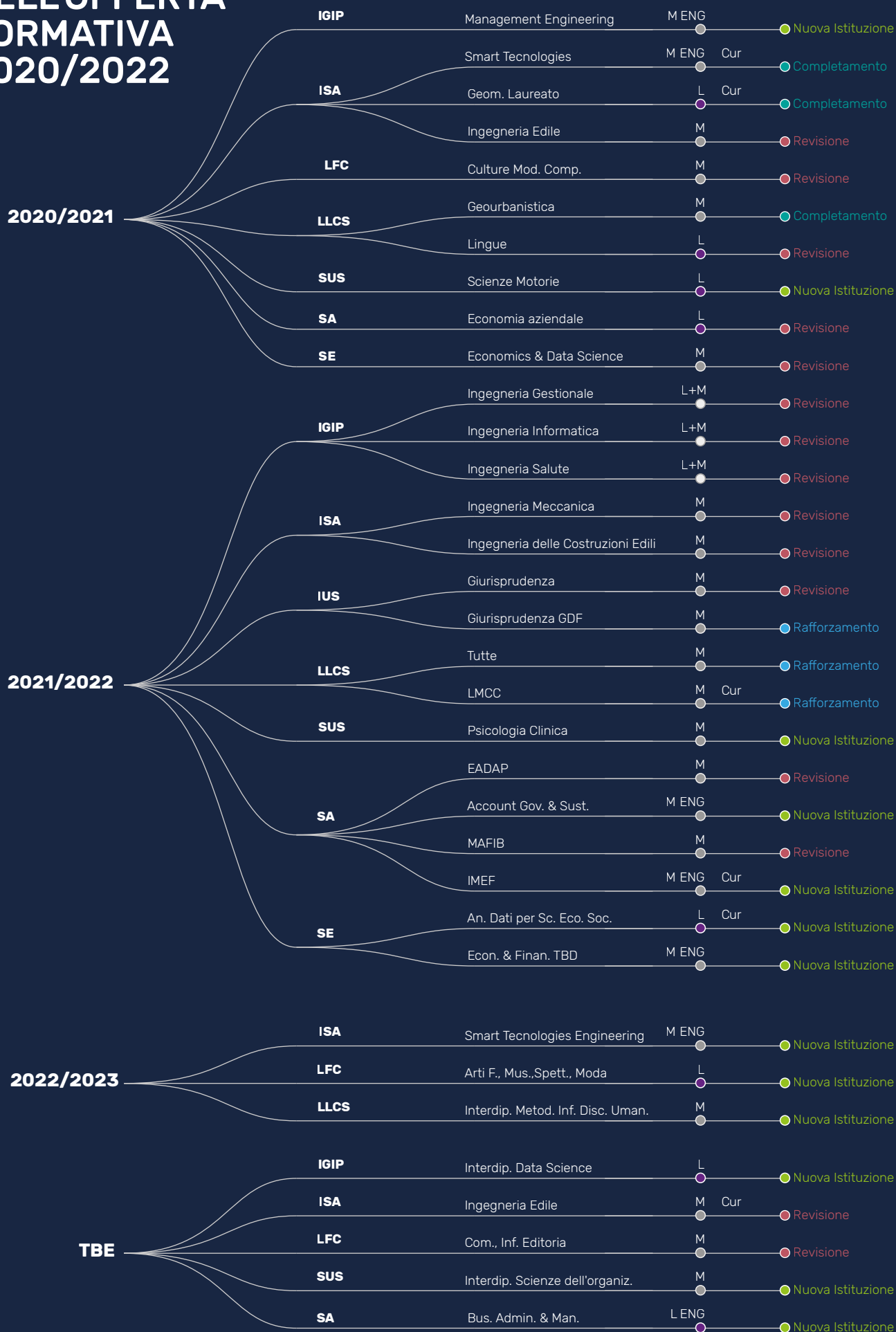
5.1 Promozione e consolidamento delle iniziative di Alta Formazione e della formazione continua. Sostenere l'attivazione di corsi di Alta Formazione, quali ad esempio Master di I e II livello, per rispondere a specifiche esigenze di formazione e specializzazione richieste dal mondo industriale e non, con particolare riguardo alla SdM – Scuola di Alta Formazione che svolge attività di Alta Formazione nei campi della gestione, del management, dello sviluppo e dell'organizzazione aziendale e al CQIA – Centro per la qualità dell'insegnamento e dell'apprendimento – che svolge attività di formazione con particolare riferimento all'aggiornamento dei docenti, dei dirigenti scolastici e degli adulti.

Coerentemente con gli obiettivi strategici relativi alla didattica, i Dipartimenti hanno formulato all'interno della propria programmazione triennale una pianificazione delle azioni di sviluppo dell'offerta formativa.

La programmazione dei CdS verrà periodicamente valutata in base al mantenimento e miglioramento dei requisiti di sostenibilità di Ateneo sulla docenza. La programmazione didattica, compatibilmente con le nuove facoltà assunzionali, sarà orientata al riequilibrio nel sottodimensionamento del rapporto Studenti/Docenti e Studenti/PTA.

PIANIFICAZIONE DELL'OFFERTA FORMATIVA 2020/2022

○ L - Laurea ● M - Magistrale ENG - Inglese



PIANO STRATEGICO DELLA RICERCA

RICERCA

Promuovere la Ricerca di base

- Favorire e potenziare la ricerca libera

Promuovere la Ricerca coordinata e multidisciplinare

- Promozione di programmi pluriennali di finanziamento al fine di partecipare a bandi competitivi

- Ricerca multidisciplinare orientata a tematiche di impatto

- Armonizzare i progetti di ricerca dei Centri di Ateneo con le iniziative promosse dai Dipartimenti

Attrarre finanziamenti nazionali e internazionali

- Rafforzare e potenziare i servizi d'Ateneo di supporto alla partecipazione a bandi competitivi

- Rafforzare e potenziare servizi di supporto alla partecipazione a programmi di ricerca internazionale

- Consolidare progressivamente i ruoli del personale tecnico-amministrativo con specifiche attività di formazione

Potenziare le strutture e infrastrutture di ricerca

- Finanziare direttamente con bandi competitivi interni

- Sviluppare sinergie con altri enti e istituti di ricerca sul territorio

- Condivisione per sinergie e economie di scala

- Creazione e sviluppo di una unità IT finalizzata alla gestione dei dati

Rafforzare il capitale umano

- Attirare ERC grantee e Marie Curie Fellow

- Potenziare le opportunità per giovani ricercatori

- Rafforzare le azioni già intraprese di visiting in ingresso e in uscita

- Docenti e ricercatori stranieri attraverso il meccanismo delle chiamate dirette

Valorizzare il posizionamento nei ranking internazionali

- Rafforzare e formalizzare la costituzione un'unità finalizzata alla raccolta, analisi e gestione dei dati e delle informazioni

Obiettivo 1 Promuovere la Ricerca di base

1.1 Favorire e potenziare la Ricerca libera. L'Ateneo si pone come obiettivo quello di favorire e potenziare la ricerca libera, orientata alla conoscenza (curiosity-driven) con l'obiettivo di acquisire nuove conoscenze e comprendere processi complessi.

1.2 Promozione di programmi pluriennali di finanziamento al fine di partecipare a **bandi competitivi**. L'Ateneo intende promuovere programmi pluriennali di finanziamento attraverso bandi competitivi interni finalizzati alla partecipazione di ricercatori e gruppi di ricerca a progetti europei e internazionali (i.e. ERC, Horizon Europe).

Obiettivo 2 Promuovere la Ricerca coordinata e multidisciplinare

2.1 Promuovere programmi di ricerca **multidisciplinare** orientata a tematiche di **impatto**. Particolare attenzione sarà rivolta a progetti di ricerca connessi con la "filiera della salute" e che valorizzino l'applicazione multidisciplinare di competenze presenti all'interno dell'Ateneo.

2.2 Armonizzare i progetti di ricerca dei **Centri di Ateneo** con le iniziative promosse dai Dipartimenti.

Obiettivo 3 Attrarre finanziamenti nazionali e internazionali

3.1 Rafforzare e potenziare i servizi d'Ateneo di supporto alla partecipazione a **bandi competitivi**.

3.2 Rafforzare e potenziare i servizi di supporto alla partecipazione a programmi di ricerca internazionale **collaborando** con agenzie e uffici di progettazione già presenti a livello territoriale e a livello nazionale.

3.3 Consolidare progressivamente i ruoli del personale tecnico-amministrativo, offrendo delle specifiche attività di **formazione** agli addetti alla ricerca e avvalendosi, laddove necessario, di figure apposite per costituire una struttura tecnica adeguata ad affrontare le sfide della valutazione e della partecipazione ai bandi competitivi.

Obiettivo 4 Potenziare le strutture e infrastrutture di Ricerca

4.1 Finanziare direttamente piccole e medie attrezzature attraverso **bandi competitivi interni**.

4.2 Sviluppare sinergie con altri enti e istituti di ricerca sul territorio per il potenziamento delle infrastrutture di medie/grandi dimensioni.

4.3 Favorire e incentivare modalità di condivisione interna finalizzata alla creazione di efficaci **sinergie e economie di scala**.

4.4 Creazione e sviluppo di una unità IT finalizzata alla **gestione dei dati** di ricerca e all'integrazione con il sito per la disseminazione.

Obiettivo 5 Rafforzamento del capitale umano

5.1 Adottare una politica più "aggressiva" e incentivante per attirare ERC grantee e Marie Curie Fellow.

5.2 Potenziare le opportunità per **giovani ricercatori**.

5.3 Rafforzare le azioni già intraprese di **visiting** in ingresso e in uscita.

5.4 Favorire il reclutamento di **docenti e ricercatori stranieri** attraverso il meccanismo delle chiamate dirette.

Obiettivo 6 Valorizzare il posizionamento nei ranking internazionali

6.1 Allo scopo di garantire un monitoraggio e un supporto al processo decisionale, l'Ateneo intende rafforzare e formalizzare la costituzione di un'unità finalizzata alla raccolta, analisi e **gestione dei dati** e delle informazioni specificamente utilizzate dalle principali agenzie internazionali per la creazione dei ranking.

PIANO STRATEGICO DELLA TERZA MISSIONE

TERZA MISSIONE

Valorizzare il ruolo della Terza Missione

- Potenziare la struttura del Servizio Ricerca e Terza Missione

- Definire indicatori di risultato

Favorire il ruolo dei Dipartimenti e dei Centri di Ateneo nella Terza Missione

- Potenziare i meccanismi di raccordo

- Consolidare il ruolo del gruppo di lavoro

- Sviluppare iniziative mirate di formazione e aggiornamento

- Incentivare la progettualità e la realizzazione, da parte Dipartimenti e dei Centri di Ateneo, di attività di Public Engagement di qualità

- Adottare meccanismi di ulteriore incentivazione economica

Promuovere il trasferimento tecnologico e l'imprenditorialità

- Protezione e valorizzazione dei risultati della ricerca

- Proprietà intellettuale

- Idee imprenditoriali

- Potenziare il ruolo dell'Università degli studi di Bergamo nella Fondazione U4I "University for Innovation"

- Supportare la creazione di joint lab

- Potenziare il raccordo con l'incubatore Bergamo Sviluppo e della collaborazione con il Kilometro Rosso Innovation District

Proiettare la Terza Missione su scala nazionale e internazionale

- Partecipare ai cluster

- Partecipare al Digital Innovation Hub Bergamo

- Potenziare e consolidare le attività del Centro CITTC

- Sviluppare le iniziative nell'ambito della "Filiera della Salute"

Consolidare il ruolo dell'Ateneo come motore di innovazione

- Divulgare e comunicare

- Potenziare le relazioni con fondazioni, associazioni culturali, poli museali della città e del territorio

- Valorizzare i luoghi di prestigio dell'Ateneo

- Promuovere accordi di partnership

- Consolidare l'adesione alle reti Netval e Apenet

Obiettivo 1

Valorizzare il ruolo strategico e istituzionale della Terza Missione di Ateneo

1.1 Potenziare l'attuale struttura del **Servizio Ricerca e Terza Missione** attraverso percorsi di aggiornamento e formazione del personale e attraverso il reclutamento di ulteriori risorse sia interne che esterne tramite apposite collaborazioni e l'apporto di società con competenze specifiche.

1.2 Definire e utilizzare, ai fini del raggiungimento degli obiettivi, adeguati **indicatori** di risultato attraverso i quali tenere sotto controllo gli stati di avanzamento e valutare i risultati raggiunti e i target di risultato e temporali.

Obiettivo 2

Favorire il ruolo dei Dipartimenti e dei Centri di Ateneo nella promozione di attività di Terza Missione

2.1 Potenziare i meccanismi di **raccordo** tra il Servizio Ricerca e Terza Missione e i presidi di Dipartimento.

2.2 Consolidare il ruolo del gruppo di lavoro per lo sviluppo della progettazione delle attività di **Public Engagement** di Ateneo e della **Commissione per la Terza Missione di Ateneo**.

2.3 Sviluppare iniziative mirate di **formazione e aggiornamento** rivolti al personale docente e non docente sui temi della valorizzazione della ricerca.

2.4 Incentivare la progettualità e la realizzazione, da parte Dipartimenti e dei Centri di Ateneo, di attività di Public Engagement di qualità.

2.5 Adottare meccanismi di ulteriore **incentivazione economica** delle attività dei singoli Dipartimenti e in coerenza con le linee guida strategiche di Terza Missione di Ateneo.

Obiettivo 3

Promuovere il trasferimento tecnologico di risultati della ricerca e le attività di imprenditorialità giovanile

3.1 Promuovere attività di promozione della **protezione** e della **valorizzazione dei risultati della ricerca** tramite il deposito di brevetti, azioni di scouting tecnologico e percorsi specifici di supporto e di accompagnamento rivolti a ricercatori e studenti interessati alla costituzione di spin-off o start-up.

3.2 Promuovere attività formative sugli aspetti della **proprietà intellettuale** e più in generale del trasferimento tecnologico rivolte sia a docenti sia a dottorandi e assegnisti di ricerca.

3.3 Potenziare iniziative di formazione e di scouting di **idee imprenditoriali**, in particolare i progetti Start Cup e Health Care Contamination Lab (HC_Lab).

3.4 Potenziare il ruolo dell'Università degli studi di Bergamo all'interno della **Fondazione U4I "University for Innovation"** per la valorizzazione della ricerca tra le università di Milano-Bicocca, Pavia e Bergamo con possibilità di coinvolgimento di altri atenei lombardi.

3.5 Supportare la creazione di **joint lab** con Aziende, Università e Centri di Ricerca italiani e stranieri, in aggiunta a quelli già costituiti o in fase di costituzione (quali ad esempio, quelli con Università come Tsinghua e Federico II, Enti di Ricerca come Istituto Italiano di Tecnologia ed ENEA e, con aziende, come Schneider Electric, SMI Group).

3.6 Potenziare il raccordo con l'**incubatore** industriale e di servizi di Bergamo Sviluppo, ubicato presso il Point di Dalmine e della collaborazione con il Kilometro Rosso Innovation District.

Obiettivo 4

Proiettare la Terza Missione di Ateneo su una scala nazionale e internazionale

4.1 Partecipare ai **cluster** regionali, nazionali e internazionali negli ambiti dell'energia, della fabbrica intelligente, delle scienze della vita, delle tecnologie per smart communities, del design, della creatività e del "Made in Italy", favorendo così anche l'accesso ai finanziamenti nazionali e internazionali alla ricerca.

4.2 Partecipare al **Digital Innovation Hub Bergamo - DIH Bergamo** e al "Competence Center MADE" sui temi legati a Impresa 4.0.

4.3 Potenziare e consolidare le attività del Centro "**China-Italy Technology Transfer Center**" (CITTC), nell'ambito della sottoscrizione dell'accordo denominato "Framework agreement on establishing a China-Italy Technology Transfer Center", promosso dal MIUR e dal Ministero della Scienza e Tecnologia cinese, avente una delle due segreterie tecniche presso la sede dell'Università al Kilometro Rosso.

4.4 Sviluppare le iniziative di collaborazione con enti nazionali ed internazionali nell'ambito della "Filiera della Salute".

Obiettivo 5

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

5.1 Organizzare seminari formativi rivolti a personale docente su come **divulgare e comunicare la ricerca**.

5.2 Potenziare le **relazioni** con fondazioni, associazioni culturali (i.e. Bergamo Scienza) e poli museali della città e del territorio.

5.3 Valorizzare i luoghi di prestigio dell'Ateneo come attrattori di iniziative culturali di prestigio nazionale e internazionale.

5.4 Promuovere accordi di **partnership** con enti del territorio alla luce dei positivi riscontri delle iniziative realizzate negli scorsi anni; solo a titolo di esempio, si cita il Festival delle Lettere e l'iniziativa MEETmeTONIGHT 2019 – Notte dei Ricercatori.

5.5 Consolidare l'adesione alle **reti Netval** (Network per la Valorizzazione della Ricerca) e **APEnet** (Rete italiana degli Atenei ed Enti di Ricerca per il Public Engagement).

EMERGENZA COVID-19

Il triennio 2020-2022 si apre con forse uno degli scenari più incerti degli ultimi cinquant'anni. L'emergenza COVID-19 ha colpito in modo drammatico il mondo intero e la Provincia di Bergamo in modo particolare. I suoi impatti non sono ancora chiari e i primi dati sugli effetti sociali ed economici sono solamente la punta dell'iceberg di quello che ci attende.

L'Università di Bergamo ha però reagito prontamente. Nell'arco di poche settimane dall'inizio dell'emergenza, l'Ateneo è riuscito a trasferire tutte le attività didattiche in modalità a distanza, garantendo la continuità delle attività formative per i suoi 20.000 studenti anche grazie all'infaticabile operato del personale accademico, tecnico ed amministrativo. Le lauree e gli esami di profitto sono continuati senza sosta, consentendo il proseguo delle attività accademiche. L'attività di ricerca è proseguita e si è messa a disposizione delle organizzazioni colpite dalla pandemia.

L'Ateneo sta continuando a dare seguito a questi interventi, implementando azioni volte a gestire tutti i possibili scenari per garantire sicurezza e continuità.



LE AZIONI DI SVILUPPO DELL'ATENEO

LE AZIONI PER LO SVILUPPO 2020/2022



AZIONI PER LO SVILUPPO DELL'INTERNAZIONALIZZAZIONE

Azione 1

Promozione della dimensione internazionale

La dimensione internazionale è trasversale a tutti gli ambiti della didattica e della ricerca e trova ora il suo fondamento nell'espansione della visibilità internazionale dell'Ateneo, tramite la costruzione e il rafforzamento di alleanze con università e istituzioni di ricerca di prestigio e la partecipazione a network nazionali ed esteri.

Questi interventi sono rivolti a favorire la conoscenza dell'Ateneo all'estero e di massimizzare le opportunità di contatto con il mondo del lavoro a livello europeo ed extra-europeo per studenti e laureati, oltre a favorire nuove opportunità di sviluppo di progetti di ricerca e collaborazione scientifica con partner di eccellenza.

La possibilità di beneficiare di un'esperienza internazionale richiede anche che tutti i processi siano declinati in tale accezione.

Azione 2

Supportare e stimolare la mobilità studentesca

L'azione mira a fornire agli studenti dell'Ateneo che lo desiderano la possibilità e i mezzi per vivere un percorso internazionale a tutti i livelli. Tale obiettivo è perseguito mediante:

- Promozione e supporto di programmi di studio internazionali strutturati che prevedano l'erogazione di percorsi formativi congiuntamente con altri atenei;
- Rafforzamento degli accordi di mobilità con atenei stranieri;
- Sostegno della mobilità all'estero sia attraverso i programmi di mobilità dell'Unione Europea sia attraverso il reperimento di risorse economiche aggiuntive;
- Sviluppo di percorsi di doppio titolo con partner stranieri di eccellenza;
- Sviluppo delle attività di tirocinio all'estero per consentire un avvicinamento al mondo del lavoro non solo sul territorio nazionale.

L'Ateneo si pone altresì l'obiettivo di sostenere il numero di studenti stranieri che scelgono l'Ateneo come meta di programmi di scambio. Questa finalità può trarre beneficio da un'accurata gestione dei servizi agli utenti, con particolare attenzione al potenziamento della comunicazione dell'offerta formativa anche internazionalizzata e al sostegno mediante la fornitura di servizi di accoglienza opportuni.

Azione 3

Favorire la mobilità di docenti, ricercatori e personale tecnico-amministrativo

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

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

Oltretutto, l'Ateneo ha l'obiettivo di rendere UniBg sede attrattiva per docenti, ricercatori e personale straniero come meta di studio e di formazione.

Azione 4

Favorire l'attrazione di qualificata popolazione studentesca internazionale

L'azione ha l'obiettivo di attrarre una popolazione studentesca internazionale qualificata favorendo la promozione e lo sviluppo dell'offerta formativa al fine di attrarre i migliori talenti. Tale azione sarà declinata tramite:

- Sviluppo di nuovi percorsi di doppio titolo con partner stranieri di eccellenza;
- Sviluppo e rafforzamento del processo di reclutamento internazionale di studenti;
- Implementazione dei processi amministrativi primari e di supporto per gli studenti stranieri che si immatricolano presso il nostro Ateneo o in visita durante il loro percorso di studi.

AZIONI PER LA PROMOZIONE DEL MIGLIORAMENTO CONTINUO

Azione 1

Sviluppare il Sistema di Gestione della Qualità

La missione principale del Presidio per la Qualità di Ateneo (PQA) sarà il progressivo incremento del suo ruolo nella definizione, gestione e monitoraggio dei processi di assicurazione della qualità (AQ) relativi a Didattica, Ricerca e Terza Missione.

Azione 2

Formazione e crescita del personale

Elemento chiave sarà la continua formazione anche dei membri del PQA grazie alla loro partecipazione a momenti formativi organizzati dalla CRUI, da ANVUR/MIUR, dal CONPAQ (Coordinamento nazionale dei presidi di qualità), o da altri enti e organismi.

Saranno previsti specifici momenti di formazione del corpo docente focalizzati sulla modernizzazione e innovazione nella attività didattica con particolare riguardo alla dotazione e all'utilizzo di nuove tecnologie, ai nuovi metodi di insegnamento, all'incremento della partecipazione attiva degli studenti, all'acquisizione di conoscenze e, soprattutto, competenze necessarie ai laureati per inserirsi con successo in un contesto sempre più complesso, evoluto e globale.

Saranno previsti momenti di formazione del corpo docente con l'obiettivo di incrementare la comprensione del significato e degli obiettivi della qualità e dell'AQ e aumentare il grado di conoscenza sui principali strumenti.

Azione 3

Favorire la digitalizzazione dei processi

Al fine di migliorare la qualità del flusso documentale, il reperimento e l'aggiornamento dei documenti di programmazione e monitoraggio delle attività di AQ, saranno predisposti ambienti digitali che, oltre a svolgere la funzione di repository dei documenti, consentiranno modalità di lavoro contestuali più efficaci e tempestive.

Azione 4

Revisione del Teaching Quality Program

Per quanto riguarda il **Teaching Quality Program (TQP)**, ormai adottato da anni dall'Ateneo, se ne prevede una revisione per renderlo più congruente con il concetto di miglioramento continuo, trasformandolo da un elemento premiale (fondi assegnati ex-post) ad un elemento incentivante a livello progettuale (fondi assegnati ex-ante), considerando quindi il finanziamento di azioni di miglioramento della qualità della didattica presentati dai Dipartimenti sulla base di indicatori oggettivi per situazioni critiche o di obiettivi da raggiungere per completare le competenze e gli skills dei futuri laureati tenendo conto delle varie figure previste nell'ambito dell'assicurazione della qualità della didattica.

Azione 5

Supporto alla progettazione dell'offerta didattica

Il PQA fornirà inoltre supporto nella determinazione della ampiezza dell'offerta didattica sostenibile utilizzando strumenti adeguati a misurare le esigenze/risorse didattiche di ogni CdS con l'intento di favorire la progressiva razionalizzazione dell'offerta didattica e ottimizzazione delle risorse.

Azione 6

Revisione e sviluppo di Linee Guida per i Processi di AQ di Didattica, Ricerca e Terza Missione

È prevista la revisione e la produzione di nuove Linee Guida per i Processi di AQ (Commissioni Paritetiche Docenti Studenti, Incontri con gli Stakeholder, Preparazione del Rapporto di riesame ciclico) e del documento di definizione del "Sistema della Qualità dell'Ateneo" per tenere conto delle indicazioni derivanti dal processo di accreditamento e dal Nucleo di Valutazione.

Azione 7

Incremento della partecipazione degli studenti alle attività di AQ

Al fine di migliorare la percezione che gli studenti hanno della qualità della didattica erogata, saranno previsti momenti di formazione del corpo docente focalizzati sulla modernizzazione e innovazione nell'attività didattica con particolare riguardo alla dotazione e all'utilizzo di nuove tecnologie, ai nuovi metodi di insegnamento, all'incremento della partecipazione attiva degli studenti.

AZIONI RELATIVE ALL'ORIENTAMENTO

Azione 1

Orientamento in entrata

La definizione di un'offerta formativa di Ateneo costantemente monitorata rispetto alla qualità scientifica e alla rispondenza con le richieste provenienti dal mercato del lavoro, è stata premiante in termini di notevole crescita delle immatricolazioni dell'Ateneo che, nel prossimo triennio, dovrà mettere in atto azioni di orientamento in entrata capaci non solo di informare in modo efficace, ma anche e soprattutto di dare strumenti adatti e opportuni affinché ciascuno possa individuare con piena consapevolezza il Corso di studio più consono alle proprie attitudini, ai propri interessi, al proprio progetto di vita. In questa prospettiva si articoleranno le seguenti azioni:

- Affiancamento alle tradizionali iniziative di informazione destinate agli studenti maturandi di attività formative proposte a studenti delle classi terze e quarte, affinché, in sinergia con i loro docenti, siano promossi processi di auto orientamento e di sviluppo di competenze orientative;
- Potenziamento delle relazioni esistenti con le scuole secondarie di II grado del territorio provinciale e delle province limitrofe e ampliamento della rete di **partnership**;
- Consolidamento della partecipazione a Saloni e Fiere per l'orientamento realizzate in regioni dalle quali storicamente provengono studenti immatricolati nel nostro Ateneo;
- Aumento della partecipazione alle iniziative di promozione dell'istruzione superiore italiana all'estero sia tramite gli istituti italiani di cultura, sia tramite operatori privati specializzati;
- Consolidamento dell'attività di coordinamento con l'Ufficio scolastico regionale, l'Ufficio scolastico provinciale, il Settore istruzione, formazione e lavoro della Provincia di Bergamo e tutti i soggetti che partecipano, a vario titolo, al Tavolo territoriale per l'orientamento (Confindustria Bergamo, Associazioni di categoria, Ordini e Albi professionali);
- Predisposizione di azioni di orientamento in ingresso finalizzate a raccogliere l'interesse di studenti con capacità e motivazioni elevate, anche attraverso iniziative di Dipartimento e di singoli Corsi di studio che valorizzino le specificità delle diverse filiere professionali;
- Consolidamento delle azioni formative rese possibili attraverso le risorse messe a disposizione dal MIUR con i Piani di Orientamento e Tutorato (POT) e il Piano nazionale Lauree Scientifiche (PLS), volti a sostenere i giovani al momento della scelta del percorso di studi universitari e a favorire lo sviluppo di competenze scientifiche rispondenti alle sfide della società contemporanea e ad un positivo **matching** con il mondo del lavoro.

Azione 2

Orientamento in itinere

L'analisi dei dati, aggregati e/o disgiunti, relativi alle carriere delle ultime coorti di immatricolati rappresenterà, nel prossimo triennio, un elemento quantitativo imprescindibile per la definizione delle azioni di orientamento in itinere, per le quali è fondamentale la connessione con i docenti direttori e delegati di Dipartimento e i responsabili del Presidio della Qualità. L'attenzione sarà rivolta, in modo particolare, al monitoraggio rispetto alla regolarità delle carriere e alla loro positiva conclusione, allo scopo di individuare i supporti necessari nelle diverse situazioni di eventuale criticità. I dati segnalano un trend positivo rispetto al numero di studenti che si laureano in corso e al numero di anni utilizzati dai fuori corso, ma permane la necessità di mantenere alta l'attenzione sul passaggio tra il primo e il secondo anno con l'acquisizione di un numero soglia di CFU e sul numero totale di laureati di ciascuna coorte. I tirocini previsti dal Regolamento della nostra università, così come in molti altri atenei italiani, rappresentano uno dei passaggi strategici per l'intesa e la collaborazione tra università e sistema economico. Il valore orientativo di un corretto percorso di tirocinio, inoltre, si associa ad una probabilità maggiore di trovare un'occupazione ad un anno dal conseguimento della laurea, così come evidenziano i dati statistici locali e nazionali. Emblematico è anche il caso dei tirocini professionalizzanti (ad es. per l'Ordine degli Avvocati, dei Notai o dei Commercialisti) grazie ai quali il tirocinio curriculare permette l'anticipo della pratica, favorendo una riduzione dei tempi formativi **post lauream**.

Il numero dei tirocini curriculari del nostro Ateneo, nell'ultimo triennio, è aumentato proporzionalmente all'aumento degli immatricolati; il **trend di crescita** richiederà una puntuale attenzione alla qualità di realizzazione di questo dispositivo. Essendosi, infine, registrati incrementi significativi rispetto alla presenza di studenti stranieri non italofofoni, ai percorsi di tirocinio all'estero e alla presenza di studenti stranieri frequentanti i nostri percorsi di **double degree**, occorre prevedere accordi con enti ospitanti interessati a rapporti di tirocinio con questa tipologia di studenti.

Queste prospettive sosterranno, dunque, le seguenti azioni di orientamento in itinere:

- Potenziamento del servizio di counselling interno per gli studenti che manifestano l'esigenza di modificare in itinere il loro percorso;
- Supporto alle azioni di tutorato (cfr. POT) messe in atto nei diversi Corsi di studio al fine di sostenere il percorso degli studenti, specie quelli del primo anno;
- Implementazione del monitoraggio e della valutazione delle attività di tirocinio, con particolare attenzione ai tirocini curriculari;
- Revisione sistematica dei dispositivi che regolano i rapporti con le aziende ospitanti (convenzioni, accordi, ecc.) e della qualità del percorso realizzato dagli studenti;
- Potenziamento degli accordi che sostengono i tirocini all'estero, all'interno delle attività di internazionalizzazione;
- Individuazione di Enti ospitanti interessati ad accogliere per il tirocinio studenti stranieri presenti nei diversi Corsi di studio;
- Potenziamento dei percorsi di anticipo della pratica professionale nell'ambito della carriera accademica.

Azione 3

Orientamento in uscita

Anche per l'orientamento in uscita l'analisi dei dati, aggregati e/o disgiunti, relativi alle carriere delle ultime coorti di laureati rappresenterà, nel prossimo triennio, un elemento quantitativo indispensabile per la definizione, il monitoraggio e la valutazione delle azioni da mettere in campo. **La rete territoriale con il mondo del lavoro** si è confermata leva strategica per il **placement** dei nostri studenti; tale rete è stata recentemente rafforzata dal diretto coinvolgimento dei diversi attori economici e sociali nella definizione di alcuni percorsi dell'offerta formativa, potenziando in questo modo tra la formazione universitaria e il mondo del lavoro, un **matching** virtuoso che dovrà trovare sempre più sistematica realizzazione.

Gli ottimi dati del **placement** a uno, tre e cinque anni dal conseguimento del titolo da parte dei laureati del nostro Ateneo confermano, dunque, l'efficacia delle linee di azione fin qui intraprese, che si articoleranno nelle seguenti azioni di orientamento in uscita:

- Potenziamento dei tre eventi annuali di Career day in ambito economico-giuridico, socio-umanistico ed ingegneristico, delle scienze applicate ed economico gestionale;
- Sostegno a eventi di orientamento professionale promossi dai diversi Dipartimenti rispetto ad alcune figure in uscita da Corsi di studio Triennali, Magistrali e quinquennali;
- Potenziamento dei rapporti esistenti sul territorio sia con le aziende e le loro associazioni, sia con le istituzioni pubbliche e private, anche in riferimento alle azioni previste per le attività di tirocinio curricolare ed extracurricolare e a tutte le forme di politiche attive previste dalla normativa regionale/nazionale;
- Potenziamento dei percorsi di apprendistato di III livello previsti sia per i percorsi di Dottorato di ricerca, sia per le Lauree Triennali e Magistrali.

AZIONI RELATIVE ALL'EQUITÀ E ALLA DIVERSITÀ

Azione 1

Presentazione del Bilancio di genere

In coerenza con le Linee Guida CRUI, la fase di avvio del progetto (fase 1) richiede la costituzione di un apposito **Gruppo di coordinamento**, indispensabile per la realizzazione della fase 2 (rilevazione dati e informazioni), in quanto indirizza l'attività di raccolta dati, definendo gli indicatori e svolgendo funzioni di raccordo e coordinamento delle informazioni, e partecipa in conclusione alla stesura dei contenuti del BdG (bilancio di genere).

Il Gruppo di coordinamento è responsabile anche ai fini del completamento della fase 3 (presentazione, approvazione e divulgazione del BdG).

Azione 2

Sensibilizzazione ad un uso di un linguaggio consapevole di differenze, stereotipi e discriminazioni di genere

L'obiettivo è di promuovere l'impiego di un linguaggio consapevole del genere in tutte le dimensioni della comunicazione istituzionale e nell'attività amministrativa, secondo un'impostazione adeguata e armonizzata.

A tal fine si ritiene di dover avviare, innanzitutto, un adeguato percorso di formazione e sensibilizzazione che coinvolga tutte le componenti dell'Ateneo e che si avvalga della sinergia con il CUG e con la Consiglieria di Fiducia.

Risulterà, inoltre, particolarmente utile documentare tutte le iniziative che si realizzano in merito al rapporto genere e linguaggio nell'ambito delle attività dei Dipartimenti (Ricerca, Didattica, Terza Missione), rendendole conoscibili e mettendole in rete, anche per ricavarne buone prassi ai fini dell'adozione di un linguaggio di genere nella comunicazione di Ateneo. Su tali basi, sarà possibile procedere progressivamente ad una revisione del complesso delle informazioni presenti sul sito istituzionale nonché contenute e veicolate negli atti, documenti e regolamenti dell'Ateneo.

Azione 3

Uscire dal confine della disabilità e DSA in un'ottica di mainstreaming

Obiettivo preliminare è di garantire gli attuali livelli di prestazioni personalizzate a tutti gli studenti con disabilità e con DSA.

Per quanto riguarda l'organizzazione e la gestione dei servizi per gli studenti con disabilità e con DSA, necessariamente personalizzate in relazione alle specifiche condizioni di ciascuno, va rilevato che il costante incremento dei numeri degli utenti dei servizi, segnala la possibilità di emersione di future criticità; non essendo allo stato prevedibile un'inversione di tendenza, l'obiettivo di mantenimento del livello adeguato delle attuali prestazioni che garantiscono inclusione richiede un potenziamento della struttura, che consenta altresì un più strutturale monitoraggio delle carriere degli studenti che usufruiscono del servizio, da cui trarre ulteriori elementi ai fini dell'organizzazione e gestione ottimale.

Nelle azioni di consolidamento del servizio si prevede il potenziamento del raccordo con il personale docente, tramite la diffusione delle Linee Guida dedicate, nonché con la previsione di incontri ad hoc a livello dei Dipartimenti e, in base alle necessità, anche dei Corsi di studio, finalizzati alla rilevazione e presa in carico delle esigenze specifiche nei diversi contesti della formazione.

Come obiettivo di sviluppo si indica la necessità di uscire dai confini di un servizio esclusivamente rivolto alla popolazione studentesca, per assumere l'ottica di **mainstreaming di inclusione** nei confronti delle persone con disabilità e DSA ad ogni livello (secondo l'approccio di Diversity e Disability Management).

L'azione a ciò rivolta, preceduta da una adeguata diffusione e condivisione delle Linee Guida per il personale dei servizi, mira a promuovere presso ogni ambito e servizio l'individuazione di pratiche inclusive.

Azione 4

Formazione relativamente agli ambiti di competenza del CUG

All'interno di questa azione saranno declinati interventi volti a sensibilizzare le componenti dell'Ateneo su tematiche di competenza del CUG. Prevede la realizzazione di percorsi per formare il personale in merito al significato e all'importanza di un uso del linguaggio consapevole di differenze e stereotipi di genere, per conoscere gli obiettivi, i contenuti e l'attuazione del Codice Etico, per una conoscenza delle politiche inclusive, al mobbing e alla tutela dei diritti, al benessere lavorativo.

Azione 5

Monitoraggio del Benessere Organizzativo

Obiettivo dell'azione è di monitorare il benessere organizzativo e portare a conoscenza delle componenti di Ateneo lo stato di benessere organizzativo e lavorativo. Tale azione sarà sviluppata anche mediante la somministrazione di un apposito questionario a tutto il personale dell'Ateneo e l'organizzazione di momenti di presentazione dei dati raccolti, nelle diverse sedi.

Azione 6

Conciliazione vita-lavoro

Obiettivo di quest'azione è considerare interventi sul tema della conciliazione vita-lavoro dei dipendenti. In particolare, l'azione si focalizza su tre punti: il monitoraggio dell'utilizzo degli strumenti di flessibilità lavorativa già adottati dall'Ateneo per verificarne l'efficacia, l'adozione di servizi a sostegno della famiglia, mediante l'incentivazione di nuovi modelli organizzativi di conciliazione lavoro/famiglia e la promozione di iniziative per la tutela della salute e del benessere sociale.

AZIONI RELATIVE ALLE INFRASTRUTTURE

Nonostante il notevole incremento degli spazi a disposizione, la crescita dei numeri relativi alla popolazione studentesca, le previsioni di adeguamento dell'organico docente e tecnico amministrativo e le dinamiche di sviluppo correlate agli obiettivi del presente piano strategico, rendono necessario delineare nuovi indirizzi e strategie che consentano per il prossimo triennio un ulteriore rafforzamento e costante manutenzione delle infrastrutture da destinare a servizi e spazi universitari. In tale direzione, è indispensabile investire ulteriormente nell'azione ad opera della società interamente controllata e partecipata da parte dell'Università (Ateneo s.p.a.). Le esigenze cui nei prossimi anni dovrà essere dedicata particolare attenzione sono relative non solo a spazi per didattica – nuove aule, laboratori, sale studio – servizi amministrativi e istituzionali, ma soprattutto a potenziare l'offerta di residenzialità per gli studenti, al momento fortemente sottodimensionata rispetto alle esigenze effettive.

Azione 1

Recupero del Chiostro piccolo di S. Agostino e completamento del polo umanistico

Questo intervento porterà a compimento il recupero definitivo del complesso di S. Agostino, permettendo di dare anche un nuovo assetto all'area di accesso pedonale all'intero complesso, nonché di acquisire uno spazio di oltre 1.500 mq per accrescere i servizi rivolti agli studenti, anche integrando quelli della adiacente biblioteca umanistica. Il valore dell'intervento a carico dell'Università degli studi di Bergamo è di 6,3 milioni di euro. In tale intervento è anche previsto il restauro delle facciate del chiostro grande, oltre al recupero delle rimanenti cappelle interne e della ex sacrestia. Questo insieme di interventi permetterà anche di sviluppare ulteriori iniziative culturali in collaborazione con gli altri enti e istituzioni presenti sul territorio. Dopo i ritardi ascrivibili alle fasi preliminari di progettazione, non rientranti nella competenza universitaria, si è addivenuti solo nel maggio 2019 alla definizione del progetto definitivo ed esecutivo. È stato emanato dall'Università la gara di appalto e il cantiere dei lavori partirà nel corrente anno per una durata stimata di 18 mesi.

Azione 2

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

Il recupero complessivo dell'edificio al momento del progetto iniziale è stato pensato come il naturale completamento del Campus di Ingegneria con il recupero e la realizzazione di circa 3.000 mq e un costo stimabile attorno ai 6 milioni di euro. Nel corso del 2018 il mutato contesto normativo e finanziario, ha indotto la governance di Ateneo a modificare sostanzialmente la natura dell'intervento optando per un intervento diretto per un importo complessivo di oltre 8 milioni di euro che consentirà, tra riqualificazione e nuove costruzioni, di avere la disponibilità di oltre 3000 mq a servizi universitari destinati ad aule, laboratori, uffici, sale letture, servizi e spazi comuni, nonché ad un ripensamento complessivo del campus, attraverso la creazione di nuovi collegamenti tra i vari plessi e la contestuale riallocazione degli spazi oggi a disposizione. Dopo la progettazione definitiva ed esecutiva e la gara di appalto, fasi tutte curate dall'università, il cantiere per la realizzazione dell'opera è stato aperto nello scorso luglio e in 24 mesi è prevista la fine dei lavori.

Azione 3

Edificio in via F.lli Calvi

A seguito della chiusura dell'accordo con la Provincia, l'Ateneo ha acquisito circa 1.500 mq localizzati in via Calvi, che nel disegno iniziale avrebbero dovuto essere destinati a spazi per le attività amministrative con contestuale razionalizzazione degli spazi attualmente utilizzati per l'amministrazione presso la sede di via dei Caniana. In merito, il consiglio di amministrazione dell'Ateneo, ha affidato a professionisti esterni uno studio di fattibilità sulla riqualificazione del complesso che tenesse conto di tutti gli immobili ad uso universitario che insistono, a vario titolo, nel Polo giuridico ed economico di Caniana, per una possibile riconfigurazione delle destinazioni funzionali per accrescere la qualità e l'efficacia dei servizi. Ciò ha portato, dopo confronti diretti con la governance di Ateneo, a prospettare una complessiva ipotesi di generale redistribuzione di spazi, funzioni e servizi con la nascita, in via Calvi, di un plesso destinato per intero ai servizi di front office per gli studenti, una ricollocazione di spazi funzionali – didattica, uffici, studi docenti – nel plesso di Caniana e il possibile progressivo rilascio degli spazi di San Bernardino che potrebbero avere buone prospettive di valorizzazione commerciale. L'intervento in corso di studio consentirà anche di potenziare le disponibilità di aule per la didattica nell'edificio di Caniana.

Azione 4

Recupero strutture per potenziamento residenzialità studentesca e visiting professor

Nell'ambito del percorso di sviluppo delle infrastrutture, particolare attenzione è rivolta alla residenzialità studentesca e alla crescente presenza di visiting professor. Sono allo studio, da tempo, soluzioni a tale riguardo tra cui è in fase di revisione l'Accordo di Programma sviluppato con riferimento alle strutture della ex Caserma Montelungo e Colleoni, rispetto al quale nel corso del 2020 sarà adottata una risoluzione e saranno avviati e attuati gli interventi necessari. Oltretutto, nel corso del 2019, l'Ateneo ha raccolto la disponibilità di ulteriori soluzioni tramite un bando per la manifestazione di interesse per favorire la crescita degli spazi rivolti ai servizi agli studenti. Nel triennio saranno valutate e implementate le soluzioni coerenti con la strategia di crescita e di sostenibilità che l'Ateneo si prefigge.

AZIONI RELATIVE ALLO SVILUPPO ORGANIZZATIVO

Azione 1

Rafforzamento della dotazione di personale

In attuazione degli indirizzi posti dal piano strategico 2017/2019, il Consiglio di Amministrazione nel dicembre 2017 ha approvato su proposta del direttore generale, le **Linee di sviluppo e miglioramento organizzativo della struttura tecnico gestionale**, cui ha fatto seguito un secondo documento per la fase attuativa nel dicembre 2018. Nel febbraio 2019 è stato poi approvato un primo Piano straordinario di potenziamento del personale tecnico-amministrativo, definendo nel contempo il nuovo organigramma della struttura amministrativa gestionale.

In estrema sintesi con gli interventi in narrativa si è dato avvio a un processo di riorganizzazione e potenziamento della struttura amministrativa gestionale necessaria per migliorare la capacità di fornire servizi di supporto per la Didattica, la Ricerca e la Terza Missione in particolare:

- Migliorando e favorendo l'interazione tra le persone e le strutture;
- Rafforzando lo scambio e la fluidità delle informazioni e delle conoscenze;
- Razionalizzando e snellendo i rapporti diretti alla direzione generale istituendo direzioni che raggruppino intere filiere di attività;
- Favorendo il miglioramento continuo delle competenze, delle conoscenze e delle capacità delle persone per accrescere la autonomia e lo sviluppo professionale.

Nei prossimi anni si dovrà proseguire sulla direttrice di un generale rafforzamento della dotazione di personale tecnico-amministrativo delle strutture più in sofferenza, soprattutto di quelle che hanno un impatto diretto con gli studenti, visto il notevole aumento numerico degli iscritti (segreterie, presidi, biblioteche e uffici che svolgono servizi per gli studenti) ma anche di quelle che curano e presidiano i servizi comuni (personale, contabilità, servizi informatici, acquisti) per poter mantenere elevati standard di qualità.

Sarà inoltre indispensabile reclutare professionalità specialistiche, nell'area statistica, del Knowledge management, del controllo di gestione, della valutazione, della gestione delle risorse umane, dell'orientamento e delle relazioni internazionali, del diritto industriale, commerciale e dei brevetti, della gestione e tutela dei dati personali (GDPR), dei servizi informativi, dei servizi bibliotecari e della comunicazione e, in sintesi, nei settori strategici per l'Ateneo.

È stato ultimato il procedimento di reclutamento di una nuova figura dirigenziale a tempo indeterminato destinata a dare avvio alla nuova Direzione didattica e servizi agli studenti che accorperà diversi servizi attuali unificando la gestione complessiva dei servizi agli studenti e il coordinamento e presidio delle funzioni di supporto alla programmazione didattica proseguendo nell'attuazione degli indirizzi programmatici deliberati dagli organi di governo.

Nel prossimo futuro, non appena possibile, si procederà con l'attivazione di nuove procedure di reclutamento di figure dirigenziali anche al fine di rafforzare la struttura manageriale dell'organizzazione amministrativa.

Attenzione particolare sarà poi rivolta al rafforzamento con professionalità nell'ambito del servizio orientamento e internazionalizzazione, dell'area legale, dell'ufficio ricerca sul fronte dei bandi internazionali, dell'ufficio comunicazione, dei servizi informatici e dei servizi statistici e di supporto alla valutazione.

Con riferimento al personale docente, sono state definite opportune linee guida per la definizione di un piano triennale sul reclutamento. Tali linee guida sono volte a garantire:

- La copertura di SSD rilevanti (caratterizzanti e di base) nei RAD (e nei decreti ministeriali sulle Classi dei Corsi di Laurea) dei CdS con professori di ruolo e RTDB;
- Un tendenziale equilibrio tra ruoli accademici nei diversi Settori Scientifico-Disciplinari;

- Un ragionevole equilibrio tra il numero di professori di ruolo rispetto al numero di studenti in Settori Scientifico-Disciplinari con insegnamenti molto affollati (laddove applicabile, stante anche la previsione del numero programmato e sostenibile in tutti i CdS);
- L'avvio delle linee di sviluppo fissate nel Piano strategico di Ateneo e dei Dipartimenti;
- Il rafforzamento dell'utilizzo del meccanismo delle chiamate dirette dall'estero in particolar modo per i professori ordinari e i professori associati.

Azione 2

Formazione del personale

Nel prossimo triennio sarà inoltre necessario proseguire negli investimenti in formazione per il personale, nel miglioramento e potenziamento dei servizi ricorrendo a tutti gli strumenti che il quadro normativo consente di utilizzare (accordi, collaborazioni, esternalizzazioni, rafforzamento del ruolo e dei servizi offerti dalle società in house, ecc...).

Azione 3

Digitalizzazione delle attività amministrative

Particolare attenzione sarà rivolta alla razionalizzazione e potenziamento dei servizi informativi di Ateneo sia attraverso il potenziamento dell'organico dedicato con l'assunzione di nuovo personale altamente qualificato sia attraverso il costante e continuo miglioramento tecnologico dei sistemi e degli strumenti utilizzati.

Si procederà nel percorso della dematerializzazione e della digitalizzazione delle attività amministrative e dei servizi agli studenti anche valorizzando e proseguendo le attività di analisi, mappatura e reingegnerizzazione dei processi avviata con il progetto Unisys.

In questo ambito particolare attenzione sarà prestata al complessivo processo di qualità per le attività di Didattica, Ricerca e Terza Missione, oltre a quelle di supporto amministrativo gestionale, per consolidare e migliorare le prassi e le performance di Ateneo che hanno nel corso del corrente anno ricevuto il positivo riscontro della visita di accreditamento da parte dell'Anvur con il giudizio di B- pienamente soddisfacente.

Sarà inoltre avviato il percorso per l'attivazione di un ufficio per il controllo di gestione.



