



# **Università degli Studi di Bergamo**


---

**Bilancio Unico di Ateneo di Previsione  
annuale 2023 e triennale 2023-2025  
RELAZIONE INTRODUTTIVA**

# INDICE

## 1. RELAZIONE INTRODUTTIVA

1.1	Introduzione	pag. 3
1.2	Fondo di finanziamento ordinario	pag. 5
1.3	Didattica	pag. 11
1.4	Ricerca	pag. 14
1.5	Terza Missione	pag. 17
1.6	Internazionalizzazione	pag. 19
1.7	Reclutamento e sviluppo del capitale umano	pag. 21
1.8	Programmazione, qualità e partecipazione	pag. 24
1.9	Sviluppo sostenibile	pag. 26
1.10	Organizzazione, infrastrutture e servizi di supporto	pag. 28
1.11	Innovazione e digitalizzazione	pag. 32
1.12	Diritto allo studio	pag. 35
1.13	Comunicazione	pag. 37

 *Nota: l'utilizzo del genere maschile, nel presente documento risponde unicamente a un principio di snellimento del testo ed è da intendersi riferito a tutte le persone, senza alcuna distinzione di genere.*

# 1. RELAZIONE INTRODUTTIVA

## 1.1 Introduzione

Nel corso del 2022 UniBg ha avviato un processo partecipativo per la redazione del proprio **Piano Strategico di Ateneo (PiSA) 2023-2027** che sarà sottoposto all'approvazione degli organi di governo dell'Ateneo nelle sedute di dicembre.

Nel documento UniBg qualifica la propria missione come "coltivare il pensiero per generare valore" proponendosi di raggiungere **quattro principali traguardi di sviluppo: pluralità, reticolarità, creatività e qualità**. Il percorso verso questi traguardi si articola intorno a **tre linee strategiche - Didattica, Ricerca e Terza Missione - e tre asset di sviluppo - Sviluppo organizzativo, Sviluppo sostenibile e Sviluppo degli spazi e delle infrastrutture**. Per ogni linea strategica e asset di sviluppo sono stati identificati degli obiettivi generali a loro volta declinati in obiettivi specifici e azioni.

Per la linea strategica Didattica sono stati identificati i due seguenti obiettivi generali: i) coltivare la conoscenza per la crescita culturale e professionale delle persone e per una società più equa, consapevole e sostenibile, ii) migliorare il posizionamento nel mercato globale della conoscenza.

Per la linea strategica Ricerca, gli obiettivi generali sono: i) migliorare la qualità e la produttività della ricerca in una prospettiva internazionale, ii) rafforzare la progettualità nazionale e internazionale.

Gli obiettivi generali della Terza Missione sono: i) coltivare un pensiero scientifico critico, agente di sviluppo socio-culturale, economico e tecnologico, ii) promuovere i luoghi dell'università come spazi aperti alla città per iniziative di interesse generale.

Per quanto riguarda gli asset di sviluppo, UniBg ha identificato l'obiettivo generale promuovere una cultura della programmazione, della qualità e della partecipazione per l'asset Sviluppo Organizzativo, l'obiettivo generale promuovere un'università aperta, sostenibile e inclusiva per l'asset Sviluppo Sostenibile e, infine, l'obiettivo generale incrementare e qualificare gli spazi da dedicare ad aule, uffici, laboratori e alla residenzialità per l'asset Sviluppo degli spazi e delle infrastrutture.

Con la redazione del nuovo PiSA, che recepisce la *governance* di recente insediamento, UniBg intende avviare e consolidare nel tempo un **processo di integrazione tra pianificazione strategica, programmazione operativa e ciclo di bilancio, attraverso il collegamento tra le azioni operative strumentali al conseguimento degli obiettivi strategici e le risorse a disposizione per la loro implementazione**.

Il processo di bilancio per gli anni a venire si è svolto in concomitanza e in parallelo alla redazione definitiva del PiSA, cercando di garantire un forte raccordo con le strategie in corso di definizione dell'Ateneo e traducendo nelle previsioni del budget economico e nel budget degli investimenti gli obiettivi e le azioni che si intendono realizzare nel prossimo triennio e che richiedono specifiche allocazioni di risorse. In particolare, a partire dal mese di ottobre ciascun centro di gestione dell'Ateneo, di concerto con la Direzione Generale e con un coinvolgimento dei Prorettori, nell'ambito delle deleghe di rispettiva competenza, ha formulato una proposta di budget, identificando gli

interventi finalizzati al conseguimento degli obiettivi strategici, nonché i costi e eventuali ricavi legati allo svolgimento delle attività ordinarie.

Il processo di programmazione dell'Ateneo si completerà a gennaio con l'approvazione del **Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO)**, che recepisce le linee strategiche delineate nel PiSA e le declina in obiettivi di performance individuali e organizzativi, corredati da relativi indicatori e target.

## 1.2 Fondo di Finanziamento Ordinario

### 1. Il sistema di finanziamento istituzionale

La seguente [tabella](#) riassume l'andamento del finanziamento ordinario a livello di sistema, nel periodo 2018 - 2022.

Tabella 1: Trend FFO 2018 - 2022

	2018	2019	2020	2021	2022
<b>Totale quota base</b> , di cui:	4.427.752.286	4.300.967.761	4.212.853.106	4.186.322.163	4.210.252.154
Quota "costo standard"	1.380.000.000	1.500.000.00	1.646.000.000	1.800.000.00	2.000.000.00
Quota Storica	2.949.114.072	2.703.398.23	2.468.656.855	2.060.215.00	2.105.871.398
<b>Totale quota premiale</b> , di cui:	1.693.485.395	1.784.580.447	1.944.000.000	2.223.000.00	2.336.000.00
Quota VQR	1.016.091.237	1.070.748.269	1.166.400.000	1.333.800.00	1.401.600.000
Quota qualità reclutamento	338.697.079	356.916.089	388.800.000	444.600.000	467.200.000
Quota ex VAR	338.697.079	356.916.089	388.800.000	444.600.000	467.200.000
<b>Intervento perequativo</b>	145.000.000	175.000.000	175.000.000	175.000.000	150.000.000
<b>Totale risorse non vincolate</b>	6.266.237.681	6.260.548.20	6.331.853.106	6.584.322.16	6.696.252.154
% risorse non vincolate su FFO	85,52%	84,21%	80%	78,54%	77,36%
<b>Totale risorse vincolate</b>	1.060.951.466	1.174.222.742	1.543.518.844	1.799.123.787	1.959.334.796
% risorse vincolate su FFO	14,48%	15,79%	20%	21,46%	22,64%
<b>FFO Italia (milioni €)</b>	7.327.189.147	7.434.770.950	7.875.971.950	8.383.445.95	8.655.586.95
Variazione FFO rispetto all'anno	4,94%	1,69%	5,69%	6,45%	3,26%

Nel 2022 lo stanziamento disponibile sul Capitolo 1694 dello stato di previsione della spesa del Ministero dell'Università e della Ricerca (MUR) è stato pari a 8,656 miliardi di €, in crescita di oltre il 3% rispetto allo stanziamento del 2021. L'incremento ha riguardato sia le risorse non vincolate (pari circa a 6,7 di euro), sia le risorse collegate a specifiche disposizioni normative con vincolo di destinazione (pari circa a 2 milioni di euro). È interessante osservare la progressiva crescita del peso delle risorse vincolate sul totale del fondo. Nel 2022 esse pesano il 22,64% del FFO e riguardano principalmente le borse post lauream, il fondo per il sostegno dei giovani e per favorire la mobilità degli studenti, gli interventi di sostegno agli studenti con disabilità e agli studenti con disturbi specifici dell'apprendimento, la no tax area, i dipartimenti di eccellenza, la quota riferita alla Programmazione triennale delle Università, la promozione dell'attività di ricerca svolta dalle università e alla valorizzazione del contributo del sistema universitario alla competitività del Paese, i piani straordinari docenti, il sostegno del passaggio al regime di scatti biennali da parte della docenza universitaria e la valorizzazione del personale tecnico amministrativo.

La parte non vincolata del FFO è formata da quota base, quota premiale e intervento perequativo e presenta un trend positivo in termini assoluti, laddove il relativo peso percentuale è in riduzione (da 85,52% nel 2018 al 77,36% nel 2022). Le risorse destinate alla **quota base** rappresentano la parte più significativa del finanziamento. Nel 2022 si assiste ad un arresto della loro progressiva diminuzione: da 4,18 miliardi di € nel 2021 si passa a 4,21 miliardi nel 2022. La quota base è composta da una quota costo standard, ripartita in proporzione al peso di ciascuna università con riferimento al criterio del costo standard di formazione per studente, e da una quota storica, attribuita in proporzione al peso

di ciascuna università riferito alle allocazioni dell'anno precedente per le voci costituite da quota base, quota premiale, quota dell'intervento perequativo, e ulteriori interventi consolidabili anni precedenti ivi compresi i piani straordinari di reclutamento. Per il 2022 il valore delle risorse ripartite sulla base del costo standard ammonta a 2 miliardi di €, mentre le risorse attribuite sulla base della quota storica sono pari a 2,1 miliardi di €.

Le risorse destinate a **finalità premiali** nel 2022, come da indicazioni normative di cui all'art. 2, comma 1, del DL 180/2008, convertito con modificazioni dalla legge 1/2009, rappresentano circa il 30% del FFO (al netto della quota vincolata) e arrivano a superare i 2,3 miliardi di € (erano 2,2 miliardi di € nel 2021 e 1,9 miliardi di € nel 2020). Il MUR ha confermato il modello di ripartizione della quota premiale: il 60% sulla base dei risultati della ricerca nella VQR 2015 - 2019, il 20% sulla base della qualità delle politiche di reclutamento valutate tramite la VQR 2015 - 2019 (il [Box 1](#) approfondisce la quota premiale associata ai risultati della VQR), e il 20% in base alla qualità del sistema universitario e riduzione dei divari, i cui criteri di riparto sono definiti dall'art. 6, comma 6 e dall'allegato 2 del DM 289/2021 relativo alla programmazione 2021 - 2023 (il [Box 2](#) mostra il meccanismo di ripartizione).

Di contro, l'**intervento perequativo** rimane stabile, con una leggera diminuzione nel 2022: da 175 milioni di € dal 2019 al 2021 a 150 milioni di € nel 2022. Si segnala che è stata modificata la clausola di salvaguardia, laddove mentre si conferma che l'assegnazione spettante a ciascuna università per le voci quota base, quota premiale e intervento perequativo non possa essere inferiore a quello dell'anno precedente, l'incremento massimo è ampliato dal 4% al 6% rispetto all'anno precedente.

#### Box 1 Quota premiale associata ai risultati della VQR

L'80% della quota premiale del FFO (1,869 miliardi) è attribuita sulla base dei risultati della VQR 2015-2019. In particolare, il 60% della quota premiale del FFO (1,402 miliardi) è distribuita in base all'indicatore finale di Ateneo IRFS, mentre il 20% (467 milioni) sulla base di un indicatore quali-quantitativo di Ateneo (IRAS2) relativo alla qualità delle politiche di reclutamento.

In particolare, l'indicatore IRFS è così determinato:

Profilo / quota premiale FFO	Indicatore	Peso indicatore
<b>Valutazione del profilo del personale permanente:</b> prodotti dei ricercatori che nel periodo 2015-2019 hanno mantenuto lo stesso ruolo nell'Istituzione + <b>profilo delle politiche di reclutamento:</b> prodotti dei ricercatori che nel periodo 2015-2019 sono stati assunti dall'Istituzione o transitati al suo interno in una fascia o ruolo superiore	IRAS1 e 2	90%
<b>Valutazione del profilo di formazione alla ricerca</b> (dottori di ricerca): prodotti di ricercatori che risultano in servizio presso un'università o un ente di ricerca partecipante alla VQR e che hanno conseguito il titolo di dottore di ricerca nel periodo 2012-2016 presso l'Istituzione	IRAS3	5%
<b>Valutazione del profilo di qualità delle attività di terza missione:</b> attività di valorizzazione della ricerca per l'Istituzione	IRAS4	5%

Gli IRAS sono calcolati come prodotto degli indicatori qualitativi R, che misurano per ogni profilo di valutazione la qualità dei prodotti rispetto alla qualità media, e dei fattori H, che riflettono la dimensione (numero totale di prodotti) dell'Istituzione rispetto al sistema per ogni profilo di valutazione.

### **Box 2 Qualità del sistema universitario e riduzione dei divari**

La quota relativa alla qualità del sistema universitario e riduzione dei divari viene ripartita in base agli indicatori di risultato del DM 289/2021 relativo alle linee generali d'indirizzo della programmazione delle università per il triennio 2021-2023 (PRO3).

Ai fini del riparto il MUR prende in considerazione il migliore risultato conseguito da ogni Università sia in termini di livelli assoluti sia in termini di miglioramenti per i due indicatori ritenuti prioritari per ciascuno dei seguenti obiettivi:

#### **A. Ampliare l'accesso alla formazione universitaria**

Indicatori:

- Proporzioni di studenti che si iscrivono al II anno della stessa classe di laurea o laurea magistrale a ciclo unico (L, LM CU) avendo acquisito almeno 40 CFU in rapporto alla coorte di immatricolati nell'a.a. precedente
- Proporzioni dei docenti di ruolo indicati come docenti di riferimento che appartengono a settori scientifico-disciplinari (SSD) di base e caratterizzanti nei corsi di studio (L, LM CU, LM) attivati

#### **B. Promuovere la ricerca a livello globale e valorizzare il contributo alla competitività del Paese**

Indicatori:

- Rapporto fra gli iscritti al primo anno dei corsi di dottorato con borsa di studio rispetto al totale dei docenti di ruolo
- Proporzioni dei proventi da ricerche commissionate, trasferimento tecnologico e da finanziamenti competitivi sul totale dei proventi

#### **C. Innovare i servizi agli studenti per la riduzione delle disuguaglianze**

Indicatori:

- Proporzioni dei laureandi complessivamente soddisfatti del corso di studio
- Rapporto studenti regolari/docenti di ruolo e riduzione di tale rapporto

#### **D. Essere protagonisti di una dimensione internazionale**

Indicatori:

- Proporzioni di CFU conseguiti all'estero dagli studenti, ivi inclusi quelli acquisiti durante periodi di "mobilità virtuale"
- Proporzioni di Dottori di ricerca che hanno trascorso almeno 3 mesi all'estero

#### **E. Investire sul futuro dei giovani ricercatori e del personale delle università**

Indicatori:

- Proporzioni dei Professori di I e II fascia assunti dall'esterno nel triennio precedente, sul totale dei professori reclutati
- Proporzioni dei ricercatori di cui all'art. 24, co. 3, lett. a) e b), sul totale dei docenti di ruolo

## **2. Assegnazioni all'università di Bergamo**

Il DM 581/2022 ha assegnato all'Università di Bergamo per l'anno 2022 **77.710.666,00 di euro**, come di seguito indicato.

Tabella 2: Assegnazione UniBg 2022

<b>Quadro assegnazioni</b>	<b>Importo assegnato</b>
Quota Base	43.780.435,00
Integrazione quota base	1.560.556,00
Quota premiale	18.328.963,00
Intervento perequativo	-
Recupero una tantum su quota base	-69.763
<b>Totale A (base + premiale + perequativo)</b>	<b>63.600.191,00</b>
Piani straordinari docenza	5.823.075,00
No tax area	2.325.278,00
Dipartimenti di eccellenza	1.212.405,00
Fondo sostegno giovani - Mobilità internazionale	363.255,00
Fondo sostegno giovani - Tutorato e adi	308.620,00
Fondo sostegno giovani - incentivi iscrizioni cds strategici	55.486,00
Programmazione triennale e promozione dell'attività di ricerca	1.363.774,00
Sostegno del passaggio al regime di scatti biennali	1.081.419,00
Valorizzazione PTA	274.295,00
Dottorato e borse post-lauream	1.302.868,00
<b>Totale B (altre assegnazioni)</b>	<b>14.110.475,00</b>
<b>Totale complessivo A + B</b>	<b>77.710.666,00</b>

L'assegnazione FFO 2022 supera quella del 2021, soprattutto grazie alla maggiore disponibilità complessiva di risorse.

La [tabella](#) che segue riepiloga le assegnazioni per quota base, quota premiale e intervento perequativo nel periodo 2018-2022 e mostra la variazione percentuale tra le assegnazioni 2022-2021.

Tabella 3: Trend assegnazione FFO non vincolato UniBg 2018 - 2022

<b>Quadro assegnazioni UniBg</b>	<b>Importo assegnato 2018</b>	<b>Importo assegnato 2019</b>	<b>Importo assegnato 2020</b>	<b>Importo assegnato 2021</b>	<b>Importo assegnato 2022</b>	<b>Variazione % 2022-2021</b>
Quota base	33.470.509	35.732.233	38.365.377	41.247.345	43.780.435	6,14%
Recuperi/riattribuzioni su quota base	-	-	-	793.995	1.560.556	96,54%
Quota premiale	11.461.003	13.652.289	15.078.631	17.394.472	18.328.963	5,37%
Intervento perequativo	-	-	-	-	-	
Recupero una tantum su quota base	-1.682.782	-2.633.881	-1.782.005	-1.827.249	-69.763	96,18%
<b>Totale</b>	<b>43.248.730</b>	<b>46.750.641</b>	<b>51.662.003</b>	<b>57.608.563</b>	<b>63.600.191</b>	10,40%
<b>Peso assegnazione FFO UniBg su sistema (base + premiale + perequativo)</b>	0,69%	0,75%	0,82%	0,87%	0,93%	

Le risorse assegnate all'Università di Bergamo per la quota base nell'anno 2022 sono aumentate del 6,14% rispetto al 2021. La quota base è così suddivisa: la quota costo standard ammonta a €



23.272.390,00, mentre la quota storica è pari a € 20.508.045,00. L'Ateneo ha aumentato la propria assegnazione nella quota costo standard come conseguenza dell'aumento del peso del costo standard sul FFO (30% nel 2022 contro 28% nel 2021). Anche per la quota storica l'Ateneo ha avuto un'assegnazione maggiore rispetto a quella del 2021 come riflesso della maggiore disponibilità di risorse statali.

Tabella 4: Trend assegnazione quota base UniBg 2018 – 2022

Quadro assegnazioni UniBg	Importo assegnato 2018	Importo assegnato 2019	Importo assegnato 2020	Importo assegnato 2021	Importo assegnato 2022	Variazione % 2022-2021
Quota costo standard	13.665.747	15.521.214	18.223.087	21.208.153	23.272.390	9,73%
Quota storica	19.804.762	20.211.019	20.142.290	18.418.582	20.508.045	11,34%
Consolidamento piani straordinari				1.620.610		
<b>Quota base</b>	<b>33.470.509</b>	<b>35.732.233</b>	<b>38.365.377</b>	<b>41.247.345</b>	<b>43.780.435</b>	<b>6,14%</b>
<b>Peso assegnazione quota base UniBg su sistema</b>	0,76%	0,83%	0,91%	0,99%	1,04%	

L'Università di Bergamo ha potuto beneficiare del progressivo incremento delle risorse destinate alla quota premiale, pur mantenendo costante il proprio peso sul sistema, che nell'ultimo triennio è rimasto invariato.

Tabella 5: Trend assegnazione quota premiale UniBg 2018 – 2022

Quadro assegnazioni UniBg	Importo assegnato 2018	Importo assegnato 2019	Importo assegnato 2020	Importo assegnato 2021	Importo assegnato 2022	Variazione % 2022-2021
VQR	6.905.466	7.276.921	7.926.962	9.055.024	9.253.259	2,19%
Politiche di reclutamento	2.531.353	2.937.620	3.298.801	3.622.583	3.164.240	-12,65%
Qualità del sistema universitario e riduzione dei divari	2.045.790	3.463.264	3.852.868	4.716.865	5.911.464	25,33%
<b>Quota premiale</b>	<b>11.461.003</b>	<b>13.652.289</b>	<b>15.078.631</b>	<b>17.394.472</b>	<b>18.328.963</b>	<b>5,37%</b>
<b>Peso assegnazione quota base UniBg su sistema</b>	0,68%	0,77%	0,78%	0,78%	0,78%	

L'assegnazione destinata a UniBg nella quota VQR presenta un trend crescente (da € 9.055.024 nel 2021 a € 9.253.259 nel 2022) come effetto della maggiore disponibilità di risorse. Tuttavia, il peso dell'Ateneo sul sistema è leggermente diminuito (0,69% nel 2021 contro 0,67% nel 2022). L'indicatore finale di qualità della ricerca di Istituzione (IFRS) è una combinazione degli indicatori quali-quantitativi denominati IRAS relativi a 4 profili (il [Box 1](#) approfondisce il calcolo dell'IFRS). UniBg presenta valori di R superiori a 1 – a indicare una qualità dei prodotti superiore alla qualità media – in tre dei quattro profili di valutazione (personale stabile, neo-assunti e terza missione), ma pesa poco sul sistema – fattore H.

L'assegnazione nella quota qualità del reclutamento è inferiore a quella del 2021 (da € 3.622.583 nel 2021 a € 3.164.240 nel 2022) in quanto il peso dell'Ateneo sul sistema è diminuito, passando da 0,83% nel 2021 a 0,69% nel 2022. Più nello specifico, la valutazione delle politiche di reclutamento fa riferimento all'indicatore quali-quantitativo delle politiche di reclutamento IRAS2 relativo ai risultati della VQR 2015- 2019. Come nel caso precedente, l'Università di Bergamo mostra una qualità dei prodotti superiore alla qualità media, ma pesa poco sul sistema universitario complessivo.

Infine, l'assegnazione nella quota qualità del sistema universitario e riduzione dei divari è superiore a quella del 2021, grazie alle maggiori risorse ripartite tra gli atenei e al maggiore peso dell'Ateneo sul sistema, che passa dal 1,07% al 1,29%.

In dettaglio:

- Nell'Obiettivo A (ampliare l'accesso alla formazione universitaria), l'Università di Bergamo ottiene un peso (media del peso nel livello raggiunto e del peso nelle variazioni) del 1,36%, migliorando il peso del 2021 (1,29%). In questo obiettivo, UniBg ha conseguito il migliore risultato sia nel livello sia nella variazione nell'indicatore Proporzioni di studenti che si iscrivono al II anno della stessa classe di laurea o laurea magistrale a ciclo unico (L, LMCU) avendo acquisito almeno 40 CFU in rapporto alla coorte di immatricolati nell'a.a. precedente;
- Nell'Obiettivo B (promuovere la ricerca a livello globale e valorizzare il contributo alla competitività del Paese), l'Università di Bergamo consegue un peso medio del 0,78%, superiore a quello del 2021 (0,65%). L'Ateneo migliora il suo posizionamento per merito dei risultati conseguiti nell'indicatore Rapporto fra gli iscritti al primo anno dei corsi di dottorato con borsa di studio rispetto al totale del personale docente di ruolo;
- Nell'Obiettivo C (innovare i servizi agli studenti per la riduzione delle disuguaglianze), l'Università di Bergamo consegue un peso medio del 1,46%, superiore al 1,28% del 2021. In questo obiettivo, UniBg ha conseguito il migliore risultato nel livello raggiunto nell'indicatore Proporzioni dei laureandi complessivamente soddisfatti del Corso di Studio e la migliore variazione nell'indicatore Rapporto studenti regolari/personale docente di ruolo e riduzione di tale rapporto.
- Nell'Obiettivo D (essere protagonisti di una dimensione internazionale), l'Università di Bergamo consegue un peso medio del 1,17%, superiore al 1,12% del 2021. In questo obiettivo, UniBg ha conseguito il miglior risultato sia nel livello sia nella variazione nell'indicatore Proporzioni di CFU conseguiti all'estero dagli studenti, ivi inclusi quelli acquisiti durante periodi di "mobilità virtuale"
- Nell'Obiettivo E (investire sul futuro dei giovani ricercatori e del personale delle università), l'Università di Bergamo consegue un peso medio del 1,67%, di molto superiore a quello del 2021 (1,04%). L'Ateneo migliora il suo posizionamento per merito dei risultati dell'indicatore Proporzioni dei Professori di I e II fascia assunti dall'esterno nel triennio precedente, sul totale dei professori reclutati.

Infine, l'intervento perequativo è destinato a ricondurre la variazione del FFO 2022 di ogni università entro l'intervallo (0%; +6%) rispetto al FFO dell'anno precedente. L'Università di Bergamo non ha mai beneficiato di un'assegnazione relativamente all'intervento perequativo, tuttavia la quota da rimborsare nel 2022 è nettamente inferiore rispetto agli anni precedenti a causa dell'innalzamento della soglia massima dal 4% nel 2021 al 6% nel 2022, l'importo da recuperare sulla quota base passa infatti da € 1.827.249 nel 2021 a € 69.763 nel 2022.

### 1.3 Didattica

L'organizzazione della didattica assicura il perseguimento delle finalità generali dell'Università e contribuisce al conseguimento degli obiettivi assegnati globalmente dal PiSA.

Essa si colloca nel punto di intersezione tra le piattaforme tematiche indicate dal Piano e le sue linee strategiche. Al perseguimento degli obiettivi generali individuati dal PiSA, la missione della didattica contribuisce tramite obiettivi più specifici a cui sono collegate le seguenti attività che impattano sul budget 2023 - 2025:

- **Progettazione dell'offerta formativa:** gli assi della programmazione attuale relativamente all'anno accademico 2023-2024 sono essenzialmente due. Da un lato, **l'investimento progettuale è portato al livello dell'offerta formativa *post-graduate***; dall'altro, **si incentivano le collaborazioni interdipartimentali e, in prospettiva, interateneo**. Accanto, dunque, a interventi di manutenzione e riorganizzazione dei corsi esistenti, in alcuni casi resi necessari dall'adeguamento delle ore di insegnamento per singolo CFU, la programmazione dell'offerta formativa riguarda principalmente le lauree magistrali di nuova attivazione. Sul periodo più lungo dei cinque anni, l'obiettivo è dotare l'Università degli studi di Bergamo di una proposta didattica fortemente rinnovata. Come si diceva, una parte significativa della nuova offerta formativa è legata alla coprogettazione interdipartimentale, tanto in campo ingegneristico, che economico e sociologico. Alle collaborazioni inter Ateneo già in essere - come nel caso della collaborazione con l'Università Vita e Salute S. Raffaele di Milano e con l'Università Milano Bicocca - altre si prevede di aggiungerne negli anni a venire, rafforzando altresì la cooperazione con altri soggetti istituzionali già all'attivo (come il corso a Ciclo Unico con la Guardia di Finanza) . Da segnalare, l'attivazione del percorso di laurea abilitante in Psicologia e l'istituzione della Scuola di specializzazione in Psicologia della salute già a partire dall'anno accademico 2023-2024. Entrambi gli interventi metteranno la nostra Università nelle condizioni di competere al meglio in un campo di particolare rilievo tanto dal punto di vista degli indici di scelta degli studenti, che di interesse dei profili professionali in uscita.
- **Potenziamento dell'orientamento in ingresso e dei servizi per la scuola:** costituiscono parte integrante del ruolo che l'Università gioca nello sviluppo del sistema formativo le molte attività di orientamento rivolte agli studenti della scuola superiore. Ad esse l'Università degli studi di Bergamo contribuisce in modo decisivo e insostituibile fornendo agli allievi strumenti efficaci di autovalutazione. Le attività di orientamento formativo che l'Università svolge da anni nella scuola bergamasca rappresentano un contributo decisivo su più fronti. Rappresentano un contributo alla scelta degli studi universitari e dunque partecipano all'innalzamento dei livelli generali di istruzione nella società e favoriscono negli adolescenti una forte consapevolezza circa l'attuale posizionamento nella loro carriera scolastica. La recente adesione del nostro Ateneo al PNRR Orientamento, in collaborazione con l'Università statale degli Studi di Milano, l'Università Bicocca e l'Istituto Universitario di Studi Superiori di Pavia, è coerente con questo indirizzo e rappresenta l'assunzione di una responsabilità

territoriale ad un livello ancora più elevato di ingaggio. I fini generali che in questo modo l'Università si assegna sono di facilitare una propizia e adeguata transizione agli studi superiori accademici, con l'obiettivo esplicito di incidere sui dati della dispersione scolastica tanto al livello inferiore degli studi, che nello svolgimento della carriera universitaria degli studenti.

- **Raccordo con le imprese e programmazione territoriale di sviluppo del sistema formativo:** collocata nel punto di giuntura tra preparazione alla professione e mercato del lavoro, l'Università degli studi di Bergamo si prefigge altresì di favorire l'incontro efficace tra studenti e attori del mondo economico e produttivo, facendo interagire l'acquisita capacità di autolettura del proprio processo formativo negli studenti e le richieste specifiche delle imprese. A questo scopo vengono organizzate **iniziative ad hoc per favorire l'incontro e la mediazione delle due sfere, della formazione e della produzione**, e per allineare le richieste che l'accademia avanza nei confronti dei propri studenti con quelle provenienti dal mercato del lavoro. Accanto alle iniziative messe in campo tradizionalmente dall'Università di Bergamo, come è il caso per fare un esempio dei *Career day*, dal prossimo anno si prevede lo sviluppo e l'**attuazione di strumenti agili per un efficace orientamento nel mercato del lavoro**, come ad esempio portfolio delle competenze, micro credenziali e *open badge*.
- **Innovazione didattica e faculty development:** in questa prospettiva va collocato il progetto di riorganizzazione del **Centro di Ateneo per la qualità dell'insegnamento e dell'apprendimento (CQIA)**, che prevede l'estensione della sua tradizionale attività oltre i confini dell'intervento scolastico vero e proprio. Il nuovo Centro è chiamato a articolare i due piani della ricerca e dell'organizzazione dei servizi in tre ambiti specifici - **Formazione agli insegnanti, Faculty Development, Innovazione didattica e digitalizzazione** - che diventano parte integrante e qualificante delle sue funzioni a livello di Ateneo. Attestandosi sul fronte più avanzato della sperimentazione dei metodi di insegnamento e dell'innovazione tecnologica a fini pedagogici, Il CQIA rivolge la sua azione non solo all'esterno ma ai processi stessi di formazione dell'Università, contribuendo allo sviluppo e al rafforzamento di nuove competenze tanto sul piano dell'innovazione didattica e della digitalizzazione quanto dei processi di *governance*. Tra gli obiettivi del Centro nel quadro dello sviluppo delle funzioni legate al *Faculty Development* si deve infatti annoverare il **sostegno ai processi formativi della middle governance di Ateneo** (presidenti di Corso di Studio, presidenti delle Commissioni paritetiche, studenti impegnati negli organi sia a livello di Ateneo che di Dipartimento).

La necessità poi di dotare l'Università di nuove funzioni, come è il caso della prevista introduzione della figura di **supporto alla didattica** sia a livello di Ateneo che di singoli Dipartimenti, con l'assunzione conseguente da parte del Centro di ulteriori compiti di formazione interna dei neo assunti, qualifica ulteriormente il ruolo che il Centro è chiamato a svolgere nel rafforzamento dei processi di sviluppo interno.

Per quanto riguarda, invece, il versante dell'innovazione didattica vera e propria, oltre ai progetti già finanziati dall'ateneo per l'anno accademico 2022 - 2023, il Senato ha di recente approvato un programma ambizioso per il biennio 2023 - 2025, che innovava le procedure passate prevedendo un doppio livello dell'innovazione didattica, sia sul terreno dell'insegnamento individuale che della progettazione secondo modalità innovative dei Corsi di Studio. Anche da questo punto di vista, le iniziative programmate non esauriscono la loro portata sul terreno dell'incremento delle funzioni interne dell'Università ma rappresentano un'opportunità di ripensamento dei modelli di insegnamento tale da fornire indicazioni di carattere generale al territorio circostante. Su questo duplice fronte interno e esterno, per il tramite delle funzioni connesse all'organizzazione della didattica, l'Università può così ambire ad un importante ruolo di volano di trasformazione territoriale e di innovazione culturale.

## 1.4 Ricerca

Il PiSA identifica il potenziamento delle attività di Ricerca e Terza Missione, in una prospettiva internazionale, quale obiettivo fondamentale di sviluppo dell'Ateneo.

Si punterà innanzitutto a **migliorare la qualità e la produttività della ricerca**. Proseguiranno le azioni di incentivo rivolte al personale docente e ricercatore per la concezione e l'implementazione di ricerca di elevata qualità, che rendano l'Ateneo più performante nel panorama internazionale. Per questo, si continuerà a favorire la ricerca di frontiera su temi liberamente proposti dal personale docente e, nel contempo, si incentiveranno gli scambi internazionali e la mobilità in ingresso e in uscita, anche supportando l'iniziativa di giovani ricercatori che devono crearsi una rete di collaborazioni accademiche. A supporto di tali attività, si lavorerà per stabilire nuovi accordi quadro di collaborazione con rilevanti istituzioni accademiche e di ricerca internazionali.

Il secondo grande obiettivo del PiSA è il **rafforzamento della progettualità nazionale e internazionale**, puntando ad aumentare il numero di progetti di ricerca finanziati proposti ed acquisiti, soprattutto su scala internazionale.

Le principali azioni che saranno implementate nel triennio 2023-2025 con un impatto sul bilancio di Ateneo sono le seguenti:

- **Supporto alla ricerca libera di elevata qualità ed impatto:** Per migliorare la qualità delle pubblicazioni e dell'impatto scientifico, si realizzeranno azioni per offrire al personale docente e ricercatore servizi specializzati volti a massimizzare il numero e la qualità di pubblicazioni scientifiche su riviste internazionali di elevato impatto. Ad esempio, si implementeranno strumenti per liberare tempo per la ricerca adottando logiche di **"teaching discount"** per coloro che hanno successo nei progetti e che devono dedicare parte del tempo alla loro gestione. Saranno anche sviluppate attività per il potenziamento della scienza aperta.

Da ultimo, si valorizzerà il **dottorato di ricerca quale percorso per il perseguimento di risultati di ricerca di alta qualità**. I dottorandi saranno stimolati a svolgere periodi di ricerca all'estero presso istituzioni di elevato valore scientifico. Si promuoveranno accordi quadro con Enti e imprese per attrarre dottorandi di elevata qualificazione e si comunicheranno in maniera strutturata le opportunità e il valore del dottorato dell'Università di Bergamo all'interno e all'esterno dell'Ateneo, valorizzando anche il percorso del dottorato industriale.

- **Internazionalizzazione della ricerca:** attraverso la mobilità del personale docente e ricercatore, volta ad attrarre personale di eccellenza in Ateneo da un lato, e a stringere qualificate collaborazioni con rilevanti istituzioni accademiche internazionali dall'altro.
- **Costituzione di laboratori ed infrastrutture di ricerca di elevata visibilità, massa critica e fruibilità:** particolare impegno sarà dedicato al potenziamento, alla razionalizzazione e alla messa a sistema dei laboratori e delle infrastrutture di ricerca dell'Università, quali asset fondamentali e distintivi a disposizione di tutto il personale scientifico per condurre ricerca di alta qualità. Gli investimenti previsti nei progetti PNRR e negli altri programmi di ricerca in corso saranno indirizzati a creare laboratori di elevata

massa critica e visibilità su tematiche strategiche per l'Ateneo, in sinergia con i laboratori già esistenti e in una logica multidisciplinare e multi dipartimentale che consenta di affrontare la ricerca sui grandi temi attuali con una prospettiva olistica, onde massimizzarne la rilevanza e l'impatto. I laboratori diventeranno veri e propri "living labs", luogo di incontro tra studenti, personale docente, imprese ed organizzazioni esterne accomunate dalle stesse priorità. Fondamentale sarà condurre un'**attività di ricognizione, mappatura e analisi dell'utilizzo delle attuali infrastrutture** quale punto di partenza per il potenziamento dei laboratori, finalizzato anche a comunicare al territorio, alle imprese e ad altri Enti accademici e di ricerca quali siano le capacità tecnologiche a disposizione dell'Ateneo per condurre attività di ricerca e innovazione collaborative. Infine, oltre ad indirizzare propriamente gli investimenti, si introdurranno **nuove figure di tecnici di laboratorio** che possano consentirne la fruizione delle infrastrutture di ricerca con i massimi benefici, garantendo anche il consolidamento di competenze specifiche su macchine e tecnologie che non siano soggette al *turnover* delle risorse.

- **Partecipazione a rilevanti network di ricerca, piattaforme tecnologiche, Clusters, gruppi di esperti e policy making:** con lo scopo di favorire il networking e la presenza nei contesti di influenza della ricerca, si incentiverà e favorirà la partecipazione del personale docente e dell'Area Ricerca e Terza Missione ai principali network di ricerca nazionali ed internazionali, alle piattaforme e *Cluster* tecnologici, ai gruppi di esperti, di *policy making* e di referaggio dei progetti su scala nazionale ed europea.
- **Gestione tecnico-amministrativa delle progettualità in corso:** si potenzieranno i **servizi di assistenza specializzata offerti dall'Area Ricerca e Terza Missione** per la definizione, l'elaborazione e sottomissione delle proposte progettuali, e per la loro gestione nel caso di successo. Si creeranno competenze e processi per creare dei team misti tra personale docente e personale dell'Area Ricerca e Terza Missione nei quali il primo si occuperà prevalentemente degli aspetti scientifici dei progetti, ed il personale tecnico-amministrativo degli aspetti di *project management* ed amministrativi delle progettualità (inclusi gli aspetti metodologici quali la gestione dell'impatto, dell'*exploitation*, dei diritti di proprietà intellettuale, dell'etica, ecc.). Per avere successo nei progetti finanziati, occorre innanzitutto definire e disegnare l'attività di ricerca affinché sia ambiziosa, di massa critica ed allineata con i grandi temi prioritari identificati nei programmi strategici regionali, nazionali ed internazionali.
- **Mappatura strutturata e dettagliata delle competenze, capacità ed attività in corso presso i vari Dipartimenti e Centri:** in modo da identificare e sfruttare sinergie e tematiche unificanti in ottica di massa critica (anche promuovendo la costituzione di laboratori interdipartimentali). Ciò sarà fatto anche attraverso una maggiore frequentazione dei Dipartimenti e dei gruppi di ricerca da parte delle nuove figure di "tecnologo" recentemente introdotte nell'Area Ricerca e Terza Missione. Queste supporteranno il personale docente nella definizione di traiettorie progettuali e nell'identificazione delle opportunità di

finanziamento sulla base dei loro specifici ambiti di ricerca. In parallelo, si eseguirà un monitoraggio costante dell'evoluzione delle politiche di ricerca in modo da identificare e suggerire nuovi ambiti di ricerca prioritari da sviluppare in logica multidisciplinare. Anche considerando questi elementi, l'Ateneo incentiverà le collaborazioni di ricerca multidisciplinari e interdipartimentali che portino allo sviluppo di linee portanti di ricerca allineate con le priorità dei programmi, quali ad esempio la salute e l'invecchiamento, la mobilità, la sostenibilità, il patrimonio culturale, ecc.

- **Definizione ed implementazione di un piano di formazione e di valorizzazione del personale tecnico-amministrativo:** per un maggior supporto nella definizione e gestione dei progetti di ricerca.



## 1.5 Terza missione

L'Ateneo intende ulteriormente potenziare le proprie attività di Terza Missione, aumentandone l'impatto per l'industria e la società. Si investirà quindi nel miglioramento sia dei processi di trasferimento tecnologico, che di quelli di *Public Engagement* dell'Ateneo.

Il PiSA prevede l'obiettivo di **coltivare un pensiero scientifico critico**, che sia motore di sviluppo culturale, economico, sociale e civile. Muovendo da tale approccio culturale, l'azione della Terza Missione deve quindi essere concreta e pragmatica, volta a generare impatti tangibili e misurabili. Sul lato del trasferimento tecnologico, si continuerà a lavorare per **favorire la diffusione di una cultura dell'innovazione e del trasferimento tecnologico** sia all'interno dell'Ateneo che presso gli attori del territorio. Si continuerà a sostenere, anche attraverso una strutturata attività di comunicazione, la valorizzazione dei risultati della ricerca attraverso la **realizzazione di brevetti e di nuovi progetti di imprenditorialità** che vedano la nascita di *start-up* e *spin-off* ad elevato contenuto innovativo.

Un secondo obiettivo identificato nel Piano Strategico consiste nella **promozione e valorizzazione dei luoghi e degli edifici storici dell'Università** come spazi aperti alla città per iniziative di interesse generale. Per questo, si organizzeranno **eventi e manifestazioni culturali** da svolgere nelle diverse sedi del campus diffuso in stretto rapporto con enti e istituzioni del territorio e con il coinvolgimento di gruppi artistici, associazioni culturali e sportive attive nell'Ateneo.

Le principali azioni che saranno implementate nel triennio 2023-2025 con un impatto sul bilancio di Ateneo sono le seguenti:

- **Evoluzione verso il modello di "Entrepreneurial University"**: alla luce delle necessità e delle opportunità offerte dal contesto industriale, economico e sociale di riferimento, l'Università di Bergamo desidera evolvere verso il modello di "Entrepreneurial University", cioè di Università votata alla generazione di competenze imprenditoriali diffuse nel territorio che, coniugate con la capacità di ricerca e con la grande prossimità con il sistema industriale, possono rappresentare un volano per nuova imprenditoria e per l'innovazione del tessuto bergamasco. Si attiveranno **nuovi percorsi di formazione imprenditoriale**, anche nella prospettiva di "long life learning", e si scalerà il modello già sperimentato dei "**Contamination Labs**" per la generazione di nuove idee imprenditoriali e della "**Start Cup**" **per l'accompagnamento degli aspiranti imprenditori** verso la creazione di nuove imprese. Queste attività prevederanno una stretta collaborazione con gli attori del territorio, in modo da traguardare la definizione di un modello di innovazione e di imprenditoria che non sia generico, ma al contrario specificamente disegnato rispetto alle specializzazioni e peculiarità industriali e culturali del contesto di riferimento.
- **Valorizzazione delle attività di ricerca attraverso la partecipazione alla Fondazione "U4I"**: si proseguirà a coltivare la partnership strategica con l'Università di Milano Bicocca e l'Università di Pavia nell'ambito della Fondazione "U4I - University for Innovation" attivando nuove progettualità per la valorizzazione di idee innovative suscettibili di protezione della proprietà intellettuale. Si investirà anche per **dare una dimensione internazionale alle**

**attività di trasferimento tecnologico**, traguardando le opportunità offerte dal "Pillar 3" del programma *Horizon Europe*, che offre nuove occasioni di finanziamento e di qualificate collaborazioni internazionali per la valorizzazione dei risultati della ricerca in chiave di ecosistemi di innovazione, oltre che per la creazione di filiere di innovazione europee nelle quali collocare gli attori del territorio. Inoltre, l'Ateneo promuoverà la **costituzione di una comunità di esperti fortemente radicati sul territorio** - provenienti dal mondo industriale, dell'innovazione e della cultura - che possano agire da mentori in supporto allo *scouting*, valutazione ed indirizzo di rilevanti iniziative di trasferimento tecnologico.

- **Partecipazione e contributo attivo ai network di Terza Missione, Cluster ed altre iniziative di riferimento nazionali ed internazionali:** si organizzeranno **seminari, eventi e conferenze volti a proiettare la città e il territorio bergamasco in una dimensione internazionale**, elaborando progetti di comunicazione congiunti con stakeholder locali e nazionali. A livello nazionale, l'Ateneo intende potenziare la propria presenza e visibilità nei network "APENET" e "NETVAL", partecipando ai vari eventi di riferimento e gruppi di lavoro, apportandovi contributo attivo in funzione della propria identità.
- **Concezione ed organizzazione di eventi di Public Engagement che coinvolgano i cittadini e gli stakeholder del territorio:** l'Università di Bergamo intende affermare il proprio **ruolo di interlocutore privilegiato degli enti e delle realtà del territorio** - cittadini, associazioni, pubbliche amministrazioni, imprese, decisori politici - in merito a cultura dell'innovazione ed impatti sociali della ricerca svolta nel territorio bergamasco. Per questo, si sosterranno iniziative di *Public Engagement* caratterizzate da un forte coinvolgimento degli attori del territorio offrendo servizi e investendo risorse (come ad esempio l'iniziativa "*Bergamo Next level*", "*Bergamo Scienza*", Festival locali di risonanza nazionale, ecc.). Facendo leva sulla multidisciplinarietà delle competenze presenti in Ateneo e stimolando la creazione di gruppi di lavoro interdipartimentali, si lavorerà alla creazione di **percorsi virtuali che favoriscano la conoscenza degli edifici storici dell'Università**. Infine, si organizzeranno **iniziative espositive e museali** all'interno del patrimonio artistico culturale dell'Università.
- **Mappatura e monitoraggio delle attività di Terza Missione, supporto al personale docente nella concezione e definizione di attività di Terza Missione:** attraverso bandi dedicati, si continuerà ad incentivare e ad offrire supporto nella concezione ed organizzazione di eventi ed attività di *Public Engagement* su proposta libera del personale docente.
- **Formazione del personale scientifico e tecnico-amministrativo:** saranno organizzati specifici momenti di formazione per il personale di ricerca e tecnico-amministrativo nell'ambito dei seminari "Dare Valore alla Ricerca". Si sosterrà la formazione specialistica del personale tecnico-amministrativo ingaggiato nelle attività di valorizzazione e *Public Engagement*, partecipando alle iniziative di formazione dei network "APENET", "NETVAL" e di altri eventuali enti nazionali ed internazionali.

## 1.6 Internazionalizzazione

Trasversale a Ricerca, Didattica e Terza Missione, in coerenza con le linee tracciate dal PiSA, l'internazionalizzazione proietta l'ateneo verso una dimensione globale, multiculturale multilinguistica.

Premessa della mobilità è una didattica internazionalizzata (*internationalization at home*), che si concretizza attraverso la presenza di *visiting professor*, seminari tenuti in presenza o online da studiosi di università straniere, dall'uso di strumenti bibliografici in lingua, dall'interazione con studenti internazionali in mobilità o regolarmente iscritti. Lo scopo è immettere nella didattica il portato della ricerca, che difficilmente prescinde da una dimensione internazionale, ma anche rendere internazionalizzazione e multilinguismo parti integranti e quotidiane della formazione universitaria, propedeutiche all'esperienza della mobilità.

Coerenti con gli indirizzi delle politiche europee per l'*Higher Education* e del PiSA 2023-2027, le attività di internazionalizzazione si collegano a diversi obiettivi strategici, quali **rafforzare il posizionamento internazionale dell'offerta didattica e favorire gli scambi internazionali** ai fini di studio e formazione, **migliorare la qualità e la produttività della ricerca in una prospettiva internazionale, rafforzare la progettualità internazionale della ricerca ed affermare e proiettare anche a livello internazionale il ruolo dell'Ateneo come motore di innovazione e sviluppo responsabile**. Le azioni in cui vengono declinati gli obiettivi precedentemente descritti sono tese a valorizzare i percorsi formativi degli studenti, a incrementare le competenze trasversali (*soft skills*) attraverso l'interazione con altri contesti linguistico-culturali e formativi in senso lato, a sviluppare la comprensione della contemporaneità e la contaminazione. Inoltre, contribuiscono all'attrattività e all'aggiornamento costante dell'offerta formativa e rispondono alle esigenze formative del mercato del lavoro e degli *stakeholder*.

Le attività di internazionalizzazione previste all'interno del budget sono le seguenti:

- **Promozione e sostegno della mobilità internazionale:** le forme di mobilità previste sono diverse. Le mobilità semestrali o annuali, tipiche dei programmi Erasmus, extra-UE o di doppio titolo, sono fruite in uscita o in entrata da un numero di studenti non ancora coerente con gli obiettivi stabiliti dalla Programmazione triennale (PRO3). Per questa ragione vengono particolarmente sostenute le mobilità in uscita attraverso l'**aumento numerico di borse di studio**, che tengono conto dei diversi contesti geografici, per sostenere i nuovi percorsi attivati. Si prevede di attribuire agli **studenti con disabilità un aumento della borsa** per incoraggiare la partecipazione. La presenza di studenti internazionali è incentivata grazie ad alcune **borse destinate a studenti stranieri**, assegnate per merito, nonché con l'erogazione di **servizi di accoglienza**, rivolti questi anche agli studenti in mobilità. Vengono inoltre organizzati **eventi di presentazione** delle sedi universitarie a disposizione dei diversi corsi di laurea e di promozione della mobilità, mentre il Centro Competenza Lingue (CCL) propone un congruo numero di **test linguistici** per accertare che i candidati possiedano i requisiti di selezione.

- **Sostegno della mobilità breve:** anche le mobilità brevi, spesso accessibili anche agli studenti lavoratori o meno propensi a trascorrere diversi mesi all'estero, rappresentano un valore e pertanto sono sostenute economicamente, sia nel caso di **tirocini all'estero**, sia nel caso di **Summer o Winter School** organizzate da partner stranieri selezionate dai dipartimenti. Nell'ottica di offrire a un ampio numero di studenti esperienze internazionali di valore formativo, i dipartimenti danno vita a *Summer School* in collaborazione con università straniere, aperte anche alla partecipazione di studenti stranieri.
- **Attivazione di Blended Intensive Programs:** grazie all'adesione al programma Erasmus, verranno anche attivati alcuni *Blended Intensive Programs*, che prevedono **forme di didattica digitale in collaborazione con università partner Erasmus e un breve periodo di mobilità all'estero** o viceversa la presenza di studenti stranieri in mobilità verso il nostro ateneo per una didattica congiunta.
- **Acquisto e implementazione di un software dedicato alla mobilità internazionale:** per snellire il processo di svolgimento delle pratiche legate alla mobilità è previsto l'acquisto e l'attivazione di un programma informatico dedicato, anche in funzione del pieno raggiungimento dell'obiettivo **Erasmus Without Paper**.
- **Incremento delle sedi disponibili per la mobilità internazionale:** l'ampliamento del novero delle università partner e quindi delle sedi disponibili per scambi e doppi titoli (obiettivo annuale, ma anche di medio termine), nonché la promozione dell'ateneo presso studenti stranieri viene effettuato attraverso la **partecipazione a fiere specializzate, eventi esterni o organizzati internamente, missioni**.
- **Partecipazione al progetto European Universities Alliance:** a fronte di un cofinanziamento del 20% in caso di approvazione del progetto, offrirà ulteriori possibilità di sviluppo della dimensione internazionale dell'ateneo, in vista sia dell'erogazione di *European Degree*, sia della costituzione di una rete di collaborazione per progetti di ricerca e di collaborazione con *stakeholder* territoriali.

## 1.7 Reclutamento e sviluppo del capitale umano

Parallelamente ai vincoli dettati dalla sostenibilità del bilancio finanziario, il Ministero attua una contestuale forma di controllo della spesa destinata al reclutamento attraverso lo strumento dell'attribuzione dei **punti organico** (di seguito p.o.). Il p.o. rappresenta il valore medio a livello di sistema del costo attribuito al Professore di I fascia che funge come parametro di riferimento per graduare il costo delle altre qualifiche.

Da questo punto di vista, le facoltà assunzionali sono determinate annualmente, con decreto del Ministro, tenendo conto:

- del limite massimo nazionale relativo al *turnover* stabilito dalla normativa statale (a decorrere dal 2018 100%);
- dell'assicurazione ad ogni ateneo di poter contare su un budget annuale minimo pari al 50% delle risorse derivanti dalle proprie cessazioni dell'anno precedente;
- degli indicatori di bilancio di ogni ateneo (indice delle spese di personale, indice di indebitamento e indice di sostenibilità economico-finanziaria).

Il D.M. n. 1106 del 24 settembre 2022 - Contingente assunzionale delle Università - ha attribuito le facoltà per l'assunzione di personale a tempo indeterminato e di personale ricercatore a tempo determinato per l'anno 2022. In considerazione degli indicatori che si sono confermati ancora più positivi dell'anno precedente, sono stati assegnati 22,87 p.o., a fronte di un turn over dell'anno precedente pari a 16,40 p.o.

Il risultato può essere considerato soddisfacente, in considerazione del fatto che molti atenei non hanno raggiunto neppure un'attribuzione pari al 100% del turn over. La conferma sta nell'andamento degli indicatori: in particolare si segnala che l'indicatore di costo del personale si attesta al 51,30%, l'indice di indebitamento al 2,25% e l'ISEF a 1,54%, a dimostrazione della notevole potenzialità di crescita e di autofinanziamento dell'Ateneo.

Il D.M. 6 maggio 2022, n. 445, ha stanziato ulteriori risorse a valere sul Piano straordinario di reclutamento di personale universitario 2022-2026, prevedendo 19,50 punti organico per il periodo 2022-2023, mentre, con il D.M. n. 581 del 24 giugno 2022, relativo ai criteri di ripartizione del Fondo di Finanziamento Ordinario (FFO) delle Università e dei consorzi interuniversitari per l'anno 2022, è stata attribuita all'Ateneo la somma di € 274.295,00 per le finalità di cui all'art. 1, comma 297, lett. b) della legge 30 dicembre 2021, n. 234 e cioè per la valorizzazione del personale tecnico-amministrativo in ragione delle specifiche attività svolte nonché al raggiungimento di più elevati obiettivi nell'ambito della Didattica, della Ricerca e della Terza Missione. Per mettere in pratica questo intervento, occorrerà attendere l'emanazione di uno specifico decreto del Ministro che detti i principi generali di applicazione.

Il D.M. 581/2022 prevede, inoltre, risorse per incentivare le chiamate dirette ai sensi della legge 230/2005.

Le *policy* assunzionali dell'Ateneo saranno sviluppate, nel solco del Piano Strategico di Ateneo in via di definizione, attraverso l'approvazione del PIAO prevista entro la fine di gennaio 2023. Al fine

di dare coerenza alle suddette *policy*, verrà prioritariamente approvato il disegno riorganizzativo della tecnostruttura.

Il Piano Strategico prevede, a tal proposito, una specifica sezione - sviluppo organizzativo - finalizzata a promuovere l'investimento sulle persone ed a supportare il loro percorso di crescita professionale. Al fine di perseguire questo fondamentale obiettivo, le azioni strategiche che l'Ateneo intende adottare sono le seguenti:

- **Potenziare i servizi di accoglienza e di supporto per attrarre personale docente e ricercatore di elevato profilo scientifico e didattico.**
- **Promuovere un'immagine di UniBg come luogo di lavoro dinamico e stimolante** per attrarre personale tecnico amministrativo qualificato.
- **Promuovere sistemi di allocazione delle risorse che incentivino il merito e la qualità** del personale UniBg.
- **Favorire la crescita e l'aggiornamento del personale** di UniBg attraverso iniziative strutturate di formazione.

Si tratta di percorsi che, se strutturati in maniera innovativa, potranno condurre ad innalzare il livello qualitativo delle competenze del personale docente e a richiamare i profili professionali di cui l'Ateneo ha bisogno per la sua crescita, nell'ambito di una sfera tecnico-amministrativa che risulta essere poco attrattiva e, soprattutto, poco esposta ai potenziali interessi dei neolaureati.

Parallelamente, l'Ateneo intende favorire *policy* che facilitino l'adozione di un approccio partecipativo e valorizzino il senso di appartenenza alla comunità di UniBg.

Per mettere in campo tutte le iniziative necessarie a favorire le suddette politiche di reclutamento e di valorizzazione delle risorse umane, l'Ateneo intende promuovere specifiche richieste di risorse finanziarie e di punti organico nell'ambito del budget annuale 2023 e su quello del triennio 2023-25.

Per meglio inquadrare la situazione anche a livello di sistema, nella [tabella](#) che segue si riporta la situazione del personale docente e tecnico amministrativo nelle università statali in Italia; è evidente che il blocco del *turnover* che ha caratterizzato il sistema dal 2009 ha portato una contrazione complessiva che ovviamente contrasta con il processo di crescita che ha vissuto l'Ateneo di Bergamo negli ultimi anni.

Tabella 6: Personale docente e tecnico amministrativo periodo 2009 – 2021

Università statali	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Personale Docente e Ricercatore	59.053	56.139	55.096	54.325	53.375	52.165	51.075	50.881	50.424	50.848	51.920	52.549	54.106
Variazione % anno precedente		-4,9%	-1,9%	-1,4%	-1,7%	-2,3%	-2,1%	-0,4%	-0,9%	0,8%	2,1%	1,2%	3,0%
Variazione % rispetto al 2009		-4,9%	-6,7%	-8,0%	-9,6%	-11,7%	-13,5%	-13,8%	-14,6%	-13,9%	-12,1%	-11,0%	-8,4%
di cui ordinari	17.172	15.167	14.534	13.841	13.220	12.568	12.127	12.158	12.018	12.303	12.728	13.158	14.025
di cui associati	16.856	16.232	15.901	15.438	15.102	16.733	19.074	18.945	19.082	19.675	21.099	21.873	22.803
di cui ricercatori	24.274	23.797	23.478	23.178	22.677	20.043	16.579	15.211	13.900	11.986	10.161	8.484	7.142
di cui ricercatori a tempo determinato	409	729	1.044	1.766	2.309	2.771	3.255	4.528	5.387	6.849	7.898	8.996	10.090
di cui altre figure assimilate	342	214	139	102	67	50	40	39	37	35	34	38	46

PTA e Collaboratori ed esperti linguistici	59.439	57.651	56.293	54.707	54.321	53.737	52.864	52.512	51.775	50.973	50.262	49.580	49.166
Variazione % anno precedente		-3,0%	-2,4%	-2,8%	-0,7%	-1,1%	-1,6%	-0,7%	-1,4%	-1,5%	-1,4%	-1,4%	-0,8%
Variazione % rispetto al 2009		-3,0%	-5,3%	-8,0%	-8,6%	-9,6%	-11,1%	-11,7%	-12,9%	-14,2%	-15,4%	-16,6%	-17,3%
Totale personale Università statale	118.492	113.790	111.389	109.032	107.696	105.902	103.939	103.393	102.199	101.821	102.182	102.129	103.272
Variazione % rispetto al 2009		-4,0%	-6,0%	-8,0%	-9,1%	-10,6%	-12,3%	-12,7%	-13,8%	-14,1%	-13,8%	-13,8%	-12,8%

Tutti i dati sono al 31 dicembre dell'anno indicato

Fonti

- docenti: MIUR Cerca Università (<https://cercauniversita.cineca.it/php5/docenti/cerca.php>)
- personale: USTAT Portale dei dati dell'istruzione superiore (<http://dati.ustat.miur.it/dataset/personale-universitario/resource/8047b22a-032d-45f4-8b09-c3143392c0ef>)

Aggiornamento dati: 10 novembre 2021

Nel quadro delineato, l'evoluzione del personale docente e tecnico amministrativo nel nostro Ateneo presenta un trend positivo; i dati sono illustrati nella seguente [tabella](#):

Tabella 7: Trend PTA 2009 - 2022

Personale Unibg	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Docente e ricercatore (anche TD)	338	333	331	331	326	324	318	317	327	345	363	382	420	461
Tecnico amministrativo	211	210	211	212	212	212	216	220	220	226	239	247	258	283
Collaboratore ed esperto linguistico	16	14	13	12	11	11	11	11	11	11	9	8	7	5
Tecnologo a TD	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	3

\*Il dato include le prese di servizio effettive al 09/11/2022 e le prese di servizio presunte da tale data al 31/12/2022 - Per i Pta vengono inclusi i dirigenti (anche a TD) ed escluso il DG

Le prese di servizio effettuate nell'ultimo triennio sono riassunte nella [tabella](#) seguente:

Tabella 8: Trend prese di servizio 2020 - 2022

Ruolo	2020	2021	2022
I fascia	5	29	13
II fascia	17	32	37
Ricercatori a)	7	10	32
Ricercatori b)	12	44	36
Personale tecnico amministrativo (inclusi passaggi interni)	23	18	39

\*Il dato include le prese di servizio effettive al 09/11/2022 e le prese di servizio presunte da tale data al 31/12/2022 - Per i Pta vengono inclusi i dirigenti (anche a TD) ed escluso il DG

Il d. Lgs. 49/2012 ha previsto dei limiti di riferimento per la valutazione degli indicatori economico-finanziari che determinano la solidità e la sostenibilità degli atenei e che costituiscono un punto di riferimento per l'assegnazione delle facoltà assunzionali e per valutare la possibilità di assumere personale ricercatore di tipo A) per il quale non è necessario l'utilizzo dei punti organico se è garantita la necessaria copertura economica. Per l'analisi dell'andamento degli indicatori si rimanda al paragrafo 3.5 della nota illustrativa.



## 1.8 Programmazione, qualità e partecipazione

Uno degli asset di sviluppo identificati nel PiSA riguarda lo sviluppo organizzativo, a cui si aggancia l'obiettivo strategico generale Promozione di una cultura della programmazione, della qualità e della partecipazione. Nell'ambito di tale obiettivo l'Ateneo, oltre a investire sulle persone e a supportare la loro crescita, si propone di favorire l'adozione di buone pratiche di programmazione, miglioramento e monitoraggio dei processi, nonché di promuovere la partecipazione attraverso la valorizzazione delle competenze e del senso di appartenenza della comunità universitaria di Ateneo.

In particolare, nell'ambito dell'obiettivo **favorire l'adozione di buone pratiche di programmazione, miglioramento e monitoraggio dei processi** rientrano specifiche azioni relative al sistema di assicurazione delle qualità e in modo particolare al sistema AVA3. Al riguardo nel 2023 proseguiranno le **attività di coordinamento degli attori del Sistema di Assicurazione della Qualità** per le procedure di autovalutazione, valutazione periodica e accreditamento della Sede, dei Dipartimenti e dei Corsi di studio e si procederà all'introduzione di un sistema di AQ per i corsi di Dottorato come previsto da AVA3. Inoltre, in una prospettiva di miglioramento continuo e di ascolto, si proseguirà con la gestione delle **procedure di Rilevazione delle Opinioni degli Studenti (ROS) e dei laureandi (AlmaLaurea), dell'efficacia ed efficienza dei Servizi Amministrativi (Good Practice)**. Proseguiranno le **attività di formazione e sensibilizzazione dedicate alla componente studentesca**, per consolidare sia la partecipazione attiva alla vita universitaria sia il coinvolgimento nei processi di progettazione e autovalutazione dei percorsi formativi e di miglioramento dei servizi e delle strutture, al fine di superare le criticità riscontrate nell'ultima visita di accreditamento. Continueranno altresì le **attività di formazione e faculty development al fine di promuovere la Cultura della Qualità** per tutti gli attori coinvolti nei processi di AQ. In tal senso, per favorire una sempre maggior consapevolezza rispetto alle buone pratiche dei sistemi di AQ, si continuerà ad incentivare lo sviluppo delle competenze e l'aggiornamento dei componenti del Nucleo di Valutazione (NUV) e Presidio della Qualità di Ateneo (PQA) grazie alla partecipazione ad iniziative di formazione e partecipazione a Comunità di pratica per i rispettivi componenti. Infine si darà avvio alle attività strumentali alla prossima visita di Accreditamento Periodico da parte delle CEV al fine di autovalutare la coerenza dei processi in essere con i Punti di Attenzione previsti da AVA3 e introdurre eventuali proposte migliorative, correttive e di consolidamento.

Inoltre, sempre nell'ambito dell'obiettivo **favorire l'adozione di buone pratiche di programmazione, miglioramento e monitoraggio** l'Ateneo si propone di rafforzare l'**integrazione tra il ciclo di bilancio, la pianificazione strategica e la programmazione operativa** al fine di favorire una maggiore coerenza tra la programmazione finanziaria e gli obiettivi di performance che l'Ateneo intende perseguire nel breve e nel medio-lungo termine. A tal fine sono previsti l'introduzione di un Sistema informatizzato per la gestione del **Ciclo della Performance** e l'**adozione di U-Budget** quale nuovo applicativo per la predisposizione del budget. Saranno anche avviate **attività formative rivolte al personale docente e tecnico amministrativo con incarichi organizzativi** al fine di promuovere la cultura della programmazione. Inoltre, si intende avviare un progetto finalizzato allo sviluppo di un **sistema di controllo di gestione** capace di produrre un



sistema di reportistica periodica multidimensionale indirizzato agli organi di governo dell'Ateneo, inclusi i Dipartimenti, nonché ai Dirigenti in modo da verificare la coerenza tra gli obiettivi definiti e i risultati raggiunti e supportare i processi decisionali futuri in termini sia di azioni correttive per migliorare la gestione che di ridefinizione delle scelte strategiche.

Rispetto all'obiettivo **promuovere la partecipazione attraverso la valorizzazione delle competenze e del senso di appartenenza della comunità universitaria di Ateneo**, UniBg si impegna a costruire una cultura della partecipazione attiva, dove la collegialità, la condivisione e la responsabilità personale nei processi decisionali distribuiti siano riconosciuti quali elementi più che mai qualificanti di un'istituzione universitaria. A tale scopo è fondamentale promuovere una piena consapevolezza intorno al ruolo attivo e strategico che la partecipazione collegiale ha per il raggiungimento degli obiettivi dell'Ateneo e a sostegno delle nuove iniziative e dei futuri interventi progettuali dell'Ateneo. Saranno avviate perciò **attività seminariali e formative volte sia a implementare i processi partecipativi sia a supportare la governance e il personale docente con incarichi organizzativi nella condivisione di un metodo di lavoro comune**.

Le principali azioni che saranno implementate nel triennio 2023-2025 con un impatto sul bilancio di Ateneo sono le seguenti:

- Supporto organizzativo e amministrativo al Presidio della Qualità e al Nucleo di Valutazione dell'Ateneo, comprese iniziative di formazione e partecipazione a Comunità di pratica per i rispettivi componenti.
- Coordinamento degli attori del Sistema di Assicurazione della Qualità per le procedure di autovalutazione, valutazione periodica e accreditamento della Sede, dei Dipartimenti e dei Corsi di studio e di Dottorato di Ricerca in linea con i dettami ministeriali e le indicazioni di ANVUR (AVA3)
- Gestione delle attività propedeutiche e strumentali alla prossima visita di Accreditamento Periodico da parte delle CEV tra cui il monitoraggio delle azioni migliorative, correttive e di consolidamento per rispondere ai Punti di Attenzione.
- Supervisione delle procedure di Rilevazione delle Opinioni degli Studenti (ROS) e dei Laureandi (AlmaLaurea) e dell'efficacia ed efficienza dei Servizi Amministrativi (*Good Practice*) ed implementazione del relativo sistema di raccolta, analisi e restituzione.
- Mappatura delle competenze, definizione e implementazione di un piano di formazione e valorizzazione del personale docente e tecnico amministrativo con incarichi organizzativi e di governance
- Implementazione di U-Budget.
- Predisposizione di un sistema di controllo di gestione e relativa reportistica.

## 1.9 Sviluppo sostenibile

Gli obiettivi dell'agenda ONU 2030 costituiscono una guida per il sistema universitario, sia per quanto riguarda i contenuti delle attività didattiche, di ricerca e Terza Missione, come è già pratica comune in molte università e a cui anche UniBg si sta adeguando, sia come indirizzo delle scelte dell'Ateneo riguardo al proprio modello di sviluppo. L'Università di Bergamo intende investire in questa direzione, mettendosi così al passo con le università nazionali e internazionali pionieristiche in tal senso. Nel far questo, benché l'esempio e l'esperienza di chi è già partito siano senza dubbio preziosi, saranno i caratteri identitari dell'Università di Bergamo a determinarne le specificità del modello di sviluppo sostenibile. Economie e società sostenibili, una delle quattro piattaforme tematiche individuate dal PiSA 2023 - 2027, è incentrata, infatti, sulla "promozione di una dialettica circolare tra identità, comunità di persone e territori" che, insieme alla "diffusione di una cultura della sostenibilità" diventino incentivi all'inclusione, contrasto alle disuguaglianze, impegno verso nuovi modelli di sviluppo.

In una prospettiva pluriennale, e in coerenza con il PiSA, le principali attività previste dal bilancio 2023 - 2025 in tema di sviluppo sostenibile, esplicitamente integrate con quelle di *Welfare*, si possono così riassumere:

- **Miglioramento della capacità di UniBg di affrontare le sfide dello sviluppo sostenibile ambientale e sociale:** attraverso la redazione di documenti programmatici e di rendicontazione sul tema della sostenibilità (es. Rapporto di Sostenibilità, Carta della Sostenibilità, Bilancio di Genere) e la partecipazione ad iniziative per la promozione della consapevolezza sui temi dello sviluppo sostenibile.
- **Creazione di una struttura** finalizzata al coordinamento delle varie attività di sostenibilità.
- **Promozione di un ruolo attivo dell'ateneo nella riduzione dell'impronta di carbonio e nello spreco delle risorse naturali:** si intendono favorire soluzioni di trasporto con mezzi ecologici per i collegamenti tra le sedi e il tragitto casa-università attraverso convenzioni e incentivi. Si prevedono inoltre attività di sensibilizzazione contro gli sprechi e a sostegno di processi di riciclo e di transizione energetica.
- **Miglioramento del benessere del personale di UniBg:** rendendo più confortevoli gli ambienti di lavoro e favorendo la conciliazione tra lavoro e vita privata, anche attraverso attività sportive volte a prevenire le malattie professionali e favorire il benessere psico-fisico dei dipendenti dell'Università e convenzioni con strutture di servizi al fine di sostenere la conciliazione vita privata-lavoro e la parità di genere.
- **Promozione della parità di genere:** attraverso l'attuazione delle iniziative previste dal **Gender equality plan** (GEP) nel corso del triennio di valenza del Piano.
- **Consolidamento di UniBg come luogo aperto di dialogo e promotore di coesione sociale:** si prevede di avviare azioni concrete volte ad aumentare l'inclusione e la valorizzazione delle diversità culturali, sociali e di genere.

L'Università degli studi di Bergamo si identifica in un modello di ateneo accogliente ed inclusivo, la cui attività didattica è finalizzata a valorizzare le differenze individuali dei propri studenti, promuovendone parimenti il successo formativo e professionale. In tal senso è indicativo il dato relativo al numero degli studenti con disabilità o DSA iscritti che annualmente si iscrivono all'Ateneo (1.004 nell'a.a. 2022/2023), accedendo in varia misura ai servizi proposti: si tratta di un numero importante (circa il 4,6% della popolazione studentesca) e il cui trend positivo accompagna quello più generale di aumento degli studenti che ha caratterizzato l'Ateneo negli anni.

Coerentemente con l'obiettivo strategico di **attivare servizi ad hoc per studenti con esigenze specifiche con particolare attenzione alle disabilità e disturbi specifici dell'apprendimento**, il bilancio 2023 prevede le seguenti attività:

- **Consolidamento dei servizi per le disabilità e DSA:** l'Ateneo intende potenziare il raccordo con il personale docente nell'ottica di garantire gli attuali livelli di prestazioni personalizzate a tutti gli studenti. In particolare, l'**accompagnamento a lezione**, il **tutorato alla pari**, la **proposta di colloqui con una consulente psicopedagogica** volti alla redazione di Piano Educativi Individualizzati (PEI) e Piani Didattici Personalizzati (PDP), l'erogazione delle **misure compensative e dispensative** previste dalla normativa vigente in relazione ai singoli PEI/PDP. Inoltre, verrà rinforzato il **supporto alle attività di orientamento in ingresso, itinere e uscita a favore di studenti con disabilità e DSA**, anche in questo caso grazie alle relazioni con altre realtà del territorio già specializzate in questo ambito e con l'ausilio di risorse interne.
- **Avvio di attività sperimentali di supporto pedagogico-didattico specializzato:** con particolare attenzione all'area linguistica e all'area STEM, realizzate sia attraverso interventi individuali sia attraverso la creazione di forme di mutuo supporto e di formazione laboratoriale.
- **Sperimentazione del servizio di *counseling* psicologico:** aperto a tutti gli studenti dell'Ateneo che necessitino di un primo supporto per affrontare eventuali situazioni di disagio personale.
- **Organizzazione di attività formative e divulgative:** al fine di sensibilizzare tutta la comunità accademica sui temi della dimensione inclusiva, dell'accessibilità e della disabilità, saranno organizzati seminari, convegni e laboratori pratici, alcuni dei quali aperti, oltre che al personale dell'Ateneo, anche al personale docente degli istituti secondari di secondo grado, in una logica di filiera formativa, e a *stakeholder* del territorio afferenti, nei settori considerati, alla pubblica amministrazione e al terzo settore.

## 1.10 Organizzazione, infrastrutture e servizi di supporto

L'Ateneo ha registrato, nel corso degli ultimi anni accademici, un trend crescente rispetto alle esigenze di spazi finalizzati al perseguimento delle finalità istituzionali. Per soddisfare l'esigenza in argomento l'Università ha già avviato azioni finalizzate alla razionalizzazione degli spazi già in disponibilità e all'individuazione di ulteriori immobili, attraverso:

- il recupero e la rifunzionalizzazione;
- indagini di mercato per l'individuazione di ulteriori soluzioni.

In tale contesto, in coerenza con quanto previsto dal piano strategico di Ateneo nell'asset di sviluppo degli spazi e delle infrastrutture, l'Università ha adottato il **piano triennale dei lavori pubblici** che prevede la realizzazione delle attività di seguito indicate, nel corso del triennio **2023 - 2025**, da una parte come naturale proseguimento degli investimenti già avviati e dall'altra concentrandosi, in ragione del crescente aumento del costo dell'energia, su interventi finalizzati al contenimento dei costi, in particolare:

### 1. Realizzazione di nuovi spazi

- **Compendio immobiliare di via Statuto 11, Bergamo, ex sede dell'Accademia di Guardia di Finanza:** necessita di un intervento di ristrutturazione e rifunzionalizzazione del:
  - Corpo A), che sarà destinato ad aule ed uffici, oltre alla sistemazione delle aree esterne. Il progetto di investimento è funzionale allo spostamento all'interno della Palazzina A di Via Statuto degli uffici della sede amministrativa dell'Università nonché del Dipartimento di Giurisprudenza. Tale obiettivo risponde all'esigenza di avere le attività amministrative di Ateneo maggiormente concentrate in un unico corpo di fabbrica e la palazzina A) rappresenta la giusta soluzione.
  - Corpo B), che sarà destinato a palestre e piscina. Il progetto di investimento è funzionale alla realizzazione di un centro sportivo universitario, che offra alla popolazione studentesca, ed in particolare agli iscritti al corso di laurea in Scienze motorie e sportive, ed alla cittadinanza la possibilità di usufruire di spazi idonei all'esercizio di attività sportiva (piscina ed area fitness) terza rispetto all'offerta già esistente presso il CUS di Dalmine ed il Centro Tennis Loreto di Bergamo.
  - Corpo C), che sarà destinato a residenza universitaria. Il progetto di investimento è funzionale alla realizzazione di una residenza universitaria che offra alla popolazione studentesca, spazi abitativi idonei, implementando in tal modo l'offerta abitativa dell'Ateneo che registra un sempre crescente bisogno in relazione all'aumento degli iscritti.

Allo stato attuale sono state affidate le progettazioni relative ai tre corpi di fabbrica e gli interventi sono in corso di progettazione.

- **Edificio in via F.lli Calvi:** il progetto nasce dall'esigenza dell'Università di Bergamo di ottimizzare l'esistente polo Economico Giuridico di Via dei Caniana e dei Moroni e degli spazi ospitati nell'immobile di Via S. Bernardino. L'interesse dimostrato è di dare al polo di Via Calvi

una forte identità funzionale, che sia in grado di trasformare l'immobile in un punto di riferimento e accoglienza, che ospiti un nuovo edificio rappresentativo per l'università, nel quale si concentrino tutte le attività inerenti i servizi agli studenti, punti di accoglienza ed informazioni per le matricole. Le strategie progettuali adottate in tema di progettazione degli impianti si articolano in una serie di aspetti costruttivi e funzionali tipici di un'edilizia eco-sostenibile ed ecocompatibile, in cui uno degli aspetti principali riguarda il miglioramento delle condizioni di sicurezza, benessere abitativo e compatibilità ambientale, dell'utilizzo dell'energia, attraverso un'attenta gestione della risorsa idrica, la scelta di materiali ecocompatibili e l'utilizzo di energie rinnovabili.

- **Intervento di riqualificazione della ex Caserma Montelungo e Colleoni:** prevede la realizzazione di una residenza da gestire nell'ambito del diritto allo studio, con 282 posti letto e 7 aule didattiche di diverse dimensioni e capacità.

## 2. Interventi di adeguamento sedi e contenimento consumi

In relazione all'adeguamento delle sedi già in uso vengono identificati due ambiti di intervento, finalizzati, da un lato, ad un incremento dell'efficienza energetica degli impianti e parzialmente degli involucri edilizi, dall'altro al miglioramento di alcune condizioni di sicurezza. La prima tipologia di interventi, numericamente preponderante, si propone di porre rimedio ad alcune situazioni di obsolescenza degli impianti, che risultano decisamente inadeguati rispetto alle attuali necessità di contenimento dei consumi di combustibili fossili.

- L'intervento di **riqualificazione dei sistemi di pompaggio della sede di via dei Caniana**, l'edificio maggiormente energivoro del parco immobiliare dell'Università, si propone come primo passo di un generale efficientamento degli impianti, attraverso la sostituzione di motori caratterizzati da un basso livello di efficienza.
- Ha avuto inizio l'attività di progettazione degli interventi di **sostituzione dei generatori di calore del complesso di S. Agostino**, ormai caratterizzati da rendimenti decisamente al di sotto di quanto oggi offerto dal mercato. Contestualmente, è prevista la realizzazione di un impianto di raffrescamento presso l'edificio delle casermette, attualmente privo, e caratterizzato da significative condizioni di disagio per gli occupanti degli uffici nel corso della stagione estiva.
- Nel corso del mese di settembre 2022 ha avuto inizio l'attività progettuale per il restauro conservativo finalizzato al consolidamento, al ripristino ove necessario, ed alla **tinteggiatura degli intonaci delle facciate dell'edificio di via Pignolo**.
- La progettazione esecutiva dell'intervento di **consolidamento dei muri di contenimento della sede di piazza Rosate**, prospicienti l'omonima piazza e l'adiacente piazza Terzi, risulta in corso, con particolare riguardo alle interlocuzioni avviate con la Soprintendenza.
- L'intervento si riferisce alle **opere edili ed impiantistiche finalizzate all'ottenimento del Certificato di Prevenzione Incendi presso la sede di via Salvecchio**. Nel mese di settembre 2022 ha avuto inizio l'attività progettuale finalizzata alla definizione dei lavori

necessari per l'ottenimento del C.P.I. propedeutica all'interlocuzione con il Comando dei Vigili del Fuoco di Bergamo e con la Sovrintendenza.

- Gli interventi riguardano una **parziale sistemazione delle coperture di alcuni edifici** e la dotazione delle stesse di idonei sistemi anticaduta, oltre al rinnovamento dei sistemi già presenti.
- **I ventilconvettori presenti nella sede di via dei Caniana** presentano significativi malfunzionamenti a causa dell'obsolescenza, generando situazioni di disagio agli occupanti, sia di natura termofisica, che acustica. Inoltre sono causa di inefficienze sia in relazione allo scambio termico delle batterie, che al funzionamento dei motori, oltre a non consentire un'efficace regolazione delle condizioni degli ambienti. Si rende necessario pertanto procedere alla sostituzione di tutti i ventilconvettori presenti nell'edificio con contestuale realizzazione di nuovo sistema centralizzato di monitoraggio e gestione della temperatura degli ambienti.
- In continuità con quanto realizzato tra il 2019 ed il 2020, è stato considerato di completare l'intervento di **sostituzione dei corpi illuminanti, sia interni che esterni, in tutti gli immobili in uso all'Università**. Sulla base di quanto già realizzato, in particolar modo nell'edificio di via dei Caniana, la completa sostituzione dei corpi illuminanti, ha comportato un sostanziale dimezzamento dei consumi per illuminazione e conseguentemente una riduzione di circa in 20% dei consumi totali di energia elettrica della sede. Pertanto, in considerazione del fatto che i consumi di energia delle varie sedi utilizzate dall'Università degli studi di Bergamo, sono per una quota superiore al 60% costituiti da energia elettrica, l'efficientamento dei sistemi di illuminazione rappresenta una semplice ed efficace modalità di riduzione dei fabbisogni di energia degli edifici. La sostituzione dei corpi illuminanti sarebbe accompagnata dall'implementazione di sistemi di gestione del flusso luminoso, in funzione dell'occupazione e dell'intensità della luce naturale.
- **L'impianto aeraulico dell'edificio di via dei Caniana** presenta una rilevante inefficienza, pertanto risulta necessario collettare tutte le estrazioni ivi presenti e convogliarle in un'apposita sezione di recupero, con la possibilità di ridurre di oltre il 75% l'energia ad oggi dispersa.
- È stato individuato anche un intervento finalizzato ad un recupero di **efficienza dell'involucro edilizio, attraverso la sostituzione dei serramenti dell'edificio di via Salvecchio**, che, in ragione dell'obsolescenza, sono caratterizzati da elevate dispersioni termiche, con conseguenti situazioni di discomfort per il personale e l'utenza, a causa di basse temperature superficiali e di infiltrazioni d'aria.
- A fronte dell'aumento dei costi energetici si rende necessario procedere con un **progetto di investimento finalizzato a contenere i suddetti cercando di rendere autosufficiente, sotto un profilo energetico, le strutture di Ateneo**.

- A fronte dell'aumento dei costi energetici si rende necessario **smartizzare gli impianti delle strutture di Ateneo** esistenti in maniera tale da garantire il minor consumo di energia nell'ottica di contenimento dei costi.
- **Recupero del chiostro piccolo di S. Agostino:** il cantiere ha riservato una pluralità di imprevisti tra cui il rinvenimento di alcune tombe nel portico del chiostro minore ed il ritrovamento di apparati decorativi di notevole pregio artistico nel locale destinato ad ampliamento biblioteca al piano primo. Con questi lavori si porterà a compimento il recupero del complesso di S. Agostino, dando un assetto più definitivo all'intero complesso e acquisendo uno spazio di oltre 1.500 mq per accrescere i servizi rivolti agli studenti, anche integrando quelli della adiacente Biblioteca. In tale intervento è anche previsto il restauro delle facciate del chiostro grande oltre al recupero delle 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.
- **Completamento del recupero dell'edificio "ex-Centrale Enel" in Dalmine:** l'attuale Direzione Lavori congiuntamente all'appaltatore stanno collaborando per fornire all'Ateneo contezza qualitativa e quantitativa delle problematiche emerse nell'esecuzione delle opere oggetto d'appalto.

## 1.11 Innovazione e digitalizzazione

L'innovazione e la digitalizzazione della Pubblica Amministrazione è uno dei capisaldi sia del Piano nazionale scuola digitale sia del DL 80 del 9 giugno 2021, convertito in Legge 113 del 6 agosto 2021, che introduce per tutte le amministrazioni il PIAO. Il PiSA 2023 - 2027 integra pienamente le suddette linee guida sia nei suoi traguardi di sviluppo, sia nelle linee strategiche della Didattica, Ricerca e Terza Missione, che vedono la digitalizzazione al centro di nuove soluzioni organizzative, culturali, formative e di ricerca al fine di apportare valore ed innescare meccanismi di innovazione continua all'interno della comunità scientifica di Ateneo.

Il budget proposto per le attività di innovazione e digitalizzazione prevede iniziative che mirano al supporto degli asset di sviluppo previsti dal PiSA attraverso la reingegnerizzazione dei processi e *workflow* delle attività al fine di sviluppare piattaforme tematiche (Stili di salute e benessere della persona; Patrimoni culturali e creativi; Economia e società sostenibili) che possano migliorare la fruizione dei servizi e l'esperienza di utilizzo degli stessi da parte degli stakeholder.

La creazione di soluzioni di valore per gli stakeholder di Ateneo sia a livello di struttura sia a livello di contenuto prevede l'avvio di una rilevante fase di transizione digitale, con i seguenti obiettivi di innovazione e digitalizzazione:

- **ottimizzare la disponibilità dei dati per prendere decisioni strategiche;**
- **sviluppare nuove tecnologie per la ricerca;**
- **promuovere l'innovazione didattica e i processi di digitalizzazione;**
- **favorire la diffusione di una cultura dell'innovazione e del trasferimento tecnologico e della conoscenza.**

Innovare e digitalizzare i processi di Ateneo significa lavorare sulla revisione delle competenze, dei processi e dei servizi rivolti alla comunità accademica e studentesca, rendendo efficaci ed efficienti i processi organizzativi, agevole l'accesso ai dati, ai servizi e alle informazioni e migliore l'esperienza di utilizzo degli *stakeholder*, con il fine ultimo di creare valore aggiunto.

Le attività di innovazione e digitalizzazione previste all'interno del budget sono le seguenti:

- **Reingegnerizzazione dei processi:** il miglioramento dei processi interni e gestione dei *workflow* è iniziato nel 2022 con la **reingegnerizzazione dei processi di programmazione didattica** attraverso il **progetto IMPROVE**, diretto da un team interno e supportato da una società di consulenza. L'obiettivo del progetto è la ridefinizione del processo di programmazione didattica in un'ottica innovativa ed efficiente attraverso la revisione del processo (dalla definizione dell'offerta formativa fino alla liquidazione dei compensi del personale docente a contratto), l'analisi dei regolamenti di riferimento e l'adozione di un nuovo gestionale di riferimento. Questo progetto si articolerà fino al primo quadrimestre del 2023 e, in caso di raggiungimento degli obiettivi prefissati, si prevede un'eventuale estensione ad altri processi di Ateneo.
- **Attivazione delle soluzioni CINECA - GDA, UNIFIND, UBUDGET e UBUY:** le nuove soluzioni CINECA sono volte a **migliorare la fruizione e l'esposizione della programmazione**



**didattica, la contrattualizzazione del personale docente, i processi di *budgeting* e di acquisto.** L'università degli studi di Bergamo intende raggiungere il pieno regime di GDA (Gestione didattica di ateneo) per la programmazione didattica 2024/2025. Per la programmazione didattica 2023/2024 GDA verrà testata su alcuni dipartimenti, la cui pre-produzione dovrà essere pronta nei primi mesi 2023.

- **Reingegnerizzazione dell'Ecosistema Web di Ateneo:** nel 2022 è stata data comunicazione che la *Community Open Source* Drupal ha esteso l'*End-Of-Life* di Drupal 7 a novembre 2023, spostando quindi di 12 mesi il vincolo tecnologico relativo al supporto di sicurezza e aggiornamento della versione 7 di Drupal precedentemente fissato a novembre 2022. Questo ha dato l'opportunità all'Ateneo di prevedere un progetto che si articolerà tra il 2022 e il 2023 per reingegnerizzare il portale [www.unibg.it](http://www.unibg.it) su tutti i siti dell'ecosistema al fine di sviluppare una nuova "*customer journey* studente" attraverso i diversi *touchpoint* dell'ecosistema (portale, sito inglese, siti dipartimenti, siti dei corsi di laurea, *course catalogue*) al fine di migliorare l'esperienza dell'utente.
- **Supporto degli uffici con specifici obiettivi di digitalizzazione ed innovazione di processo:** per esempio la mobilità internazionale per lo sviluppo di soluzioni applicative volte al raggiungimento dell'iniziativa "*Erasmus without paper*".
- **Ottimizzazione dell'inventario dei *software* per la ricerca e la didattica:** nel 2022 è iniziata una prima revisione dei *software* e *hardware* a disposizione dell'Ateneo al fine di ottimizzare le risorse, eliminare le ridondanze e stabilire una centralizzazione di alcune licenze passando dalla fruizione individuale ad una di campus.
- **Creazione di una unità che supporti il personale docente nel disegno, l'implementazione e l'innovazione della didattica erogata in ateneo nell'ambito del CQIA:** al riguardo, si segnala che l'Ateneo sta partecipando a bandi nazionali ed internazionali (es. *Digital Education Hub* e *European Universities*) con lo scopo di mettere a fattor comune risorse e competenze tra più Atenei che possano abbattere l'ingente investimento della digitalizzazione ed innovazione della didattica, che prevede:
  - l'ideazione di uno **spazio adeguatamente attrezzato per la creazione di contenuti multimediali** a supporto della didattica in presenza e lo sviluppo di nuovi format didattici innovativi;
  - l'acquisto di ***software* e *hardware* per l'acquisizione, montaggio e diffusione dei contenuti multimediali** prodotti;
  - la creazione di una **piattaforma per l'archiviazione e fruizione dei contenuti multimediali**;
  - lo sviluppo di innovativi **strumenti per la didattica inclusiva e accessibile** con acquisto di applicazioni ad hoc;
  - l'erogazione di **corsi per sensibilizzare e formare** anche tecnicamente personale docente ed amministrativo;

- l'adozione degli **Open Badge** per i percorsi formativi non formali per studenti, personale docente e tecnico amministrativo.
- **Adozione di innovative dotazioni tecnologiche e metodologie di ricerca:** l'Ateneo ha previsto **attività di divulgazione e formazione** dedicate al personale docente sulle nuove dotazioni tecnologiche e metodologie di ricerca, come per esempio il Supercalcolo. Nel 2022 è stata rinnovata la convenzione con CINECA per il servizio di supercalcolo e di *cloud* al fine di potenziare la velocità e le opportunità di elaborazione dei dati. Sono inoltre previsti nel 2023 momenti di incontro e di formazione al personale docente e tecnico amministrativo sul tema.
- **Riammodernamento degli spazi didattici e di ricerca:** nel prossimo triennio si prevede di dotare le aule e gli uffici di attrezzature adeguate all'evoluzione e al grado di interazione della didattica. In generale le aule dovranno dotarsi di attrezzatura per la didattica avanzata, come per esempio microfoni e telecamere ambientali. Per quanto riguarda le aule adibite a corsi di laurea magistrali e post-laurea, esse dovranno contenere postazioni mobili che permettano una migliore interazione e dinamicità didattica.

## 1.12 Diritto allo studio

La programmazione 2023 - 2025 dei servizi volti a sostenere gli studenti "capaci e meritevoli, anche se privi di mezzi" (Costituzione, art. 34) si inserisce in un contesto economico e finanziario estremamente critico e complesso.

In primis, è fondamentale ricordare le importanti ricadute che il periodo di emergenza pandemica ha avuto sulla capacità di spesa delle famiglie; questo impatto risulta aggravato dall'innalzamento dei costi delle principali utenze a cui si è assistito nel corso del 2022.

Inoltre, l'anno accademico 2022/2023 si colloca in contrapposizione rispetto ai precedenti due anni accademici, caratterizzati da una fruizione prevalentemente online della didattica, segnalando un ritorno importante in presenza e, quindi un elevato accesso ai servizi (abitativi e di ristorazione, in particolare) soprattutto da parte degli studenti fuori sede.

Infine l'a.a. 2022/2023 è l'anno di prima applicazione del D.M. 1320/2021, norma attuativa della Missione 4, Componente 1, Investimento 1.7 del PNRR, che persegue l'obiettivo di finanziare l'aumento del numero di borse per il diritto allo studio a favore degli studenti meritevoli e bisognosi prevedendo un incremento del valore delle stesse (in particolare a favore di studenti fuori sede, studenti con un valore ISEE particolarmente basso, studentesse dell'area STEM) e l'estensione delle stesse a una quota più ampia di iscritti (grazie ad un innalzamento del valore ISEE che dà accesso alle borse).

Grazie ad un costante dialogo interno (in particolare con la Consulta degli Studenti) ed esterno (con le diverse istituzioni a livello locale, regionale e nazionale) l'Ateneo ha in essere numerose azioni volte ad ampliare l'accesso alla vita universitaria da parte degli studenti in situazioni socioeconomiche svantaggiate, ritenendo che il percorso universitario costituisca un investimento imprescindibile per i giovani di oggi e, più in generale, per il futuro del paese.

Coerentemente con l'azione strategica **adeguare periodicamente il sistema di tassazione per favorire gli studenti capaci e meritevoli e per tutelare le fasce più fragili della popolazione studentesca** l'ateneo intende adottare le seguenti azioni:

- **Sostegno degli studenti capaci e meritevoli tramite interventi di diritto allo studio:** l'ateneo ha adottato il regolamento per la contribuzione studentesca per l'a.a. 2022/2023 che prevede l'**innalzamento della No Tax Area** fino ad un valore ISEE pari o inferiore a €26.000,00 (a fronte di una norma nazionale che indica il limite di €22.000,00) e, grazie al programma *Top Ten Student*, conferma la gratuità del percorso universitario per gli studenti che abbiano conseguito risultati particolarmente brillanti nello studio o nello sport. Inoltre, il medesimo regolamento ha operato sui limiti delle fasce percentuali di tassazione per le fasce inferiori alla massima, con riferimento agli studenti in corso e fuori corso, migliorando la gradualità del sistema di tassazione nella *tax area* e prevedendo una consistente diminuzione della contribuzione studentesca per tutte le fasce. La redazione del medesimo regolamento per l'a.a. 2023/2024 sarà l'esito di un analogo processo di confronto e dialogo con la Consulta degli studenti, finalizzato ad intervenire sui vincoli più forti che ostacolano l'accesso agli studi universitari.

- **Promozione dell'accesso ai servizi a tariffe agevolate con particolare attenzione per le fasce più fragili:** a tal fine l'Ateneo ha già attive una prima serie di **misure riguardanti i trasporti:** grazie all'accordo con ATB e ATB Trasporti, gli studenti possono fruire di un abbonamento a tariffa *flat* (€200 per il trasporto urbano e €470 per il trasporto extraurbano). Vale la pena segnalare che, proprio per essere vicina ai propri studenti e alle famiglie, l'Università ha deciso di mantenere invariate queste tariffe a fronte dell'aumento dei titoli di viaggio deliberati dall'Agenzia per il Trasporto Locale di Bergamo nel corso del 2022. Sempre sul fronte mobilità sostenibile, l'Università ha in essere due convenzioni per il trasporto su rotaia: grazie ad un accordo con Trenord, tutti gli studenti beneficiano di uno sconto del 10% sull'abbonamento mensile mentre il recentissimo accordo con Trenitalia garantisce uno sconto del 20% sui treni Frecciarossa. Nel corso del 2023 sarà avviata un'indagine volta ad individuare i servizi di maggior fruizione da parte degli studenti così da poter avviare un dialogo con gli enti gestori finalizzati alla stipula di convenzioni e accordi specifici. Un'altra area di attenzione (che si collega con la sezione del presente documento dedicata all'edilizia universitaria) è quella relativa alla **ricettività del servizio abitativo**. Attualmente il nostro Ateneo offre 200 posti letto, 46 dei quali introdotti a novembre 2022 grazie alla stipula dell'accordo con il Seminario Vescovile di Bergamo. Tale offerta alloggiativa risulta inadeguata al numero degli studenti fuori sede (pari a circa il 40% della popolazione studentesca attuale) e al numero degli studenti che annualmente partecipa al bando per l'assegnazione di un alloggio studentesco (circa 600). Nelle more del completamento delle numerose iniziative edilizie intraprese dall'Ateneo che permetteranno di soddisfare il fabbisogno abitativo nell'arco di pochi anni, è attivo un servizio di *Accommodation*, finalizzato a facilitare l'incontro domanda-offerta di alloggio. Uno degli obiettivi dell'anno 2023 sarà quello di ampliare la rosa degli alloggi da mettere a disposizione degli studenti, individuando delle fasce di prezzo "calmierate" che siano sostenibili sia dagli studenti sia dai proprietari degli alloggi stessi. Infine, per quanto concerne il **servizio ristorazione**, il tariffario prezzi delle mense universitarie è stato rivisto del 2022, apportando una riduzione del 27,6% sul costo di un pasto completo. Tale tariffario resterà in vigore per tutto il 2023 presso le 5 mense universitarie (di cui 2 presso le residenze); verrà, inoltre, avviato uno studio di fattibilità rispetto alle modalità e alle tempistiche di apertura delle mense stesse volto a verificare possibili ampliamenti dell'accesso da parte degli studenti. Per quanto concerne il **servizio caffetteria**, a seguito della conclusione dei lavori nel Chiostro Minore di S. Agostino, è prevista l'apertura di una nuova caffetteria che permetterà agli studenti del Dipartimento di Scienze Umane e Sociali di poter accedere ad un'offerta ristorativa in sede e a prezzi agevolati.

## 1.13 Comunicazione

La comunicazione istituzionale in ambito universitario viene spesso intesa come strumento di trasferimento di informazioni e come leva di promozione nel mercato della formazione.

Sono entrambe funzioni fondamentali che vanno coltivate e sostenute, ma ad esse si deve affiancare una consapevolezza della comunicazione come terreno di azione sociale trasformativa, che costruisce relazioni, identità, fiducia e possibilità di azione.

Per raggiungere questo obiettivo l'Università deve avere una propria voce unitaria e riconoscibile pur nella valorizzazione di tutte le sue componenti e in una prospettiva di inclusione delle differenze e dialogo con la società a livello sia territoriale che nazionale e internazionale.

L'università deve comunicare i propri valori e punti di forza nel mercato della formazione per costruire il proprio posizionamento e impatto, anche in funzione dell'attrattività di studenti, personale docente e tecnico amministrativo. Inoltre, deve costruire la propria identità di istituzione in cui si fa esperienza di una comunità (complessa, stratificata, eterogenea) di ricerca, di formazione e di pratica.

Avere voce significa elaborare una propria prospettiva distintiva, attraverso cui esprimersi e agire nel campo del dibattito pubblico e nella società sui tanti temi rispetto ai quali l'università fa ricerca e produce innovazione (ivi compresi i temi che investono direttamente l'istituzione universitaria e le trasformazioni che sta subendo).

Il *budget* proposto per le attività di comunicazione intende sostenere questa visione, rinsaldando i valori fondativi individuati dal PISA 2023 – 2027, su cui si focalizzeranno le attività ordinarie e le specifiche azioni di comunicazione previste a sostegno delle tre linee strategiche previste dal PISA e degli asset di sviluppo.

In termini di strategia generale di comunicazione l'obiettivo è arrivare ad una **comunicazione integrata fra i diversi canali e fra i diversi "proprietari" di contenuti** al fine di dare una rappresentazione articolata e coerente dell'università sia in termini informativi che di *brand*.

A tal fine è necessario:

- **migliorare l'integrazione fra portale, comunicazione social e ufficio stampa** e coordinare centralmente la comunicazione tematica (es. dipartimenti, CdS, ricerca, attività di Terza Missione, ecc.) nel rispetto della cornice generale della comunicazione di Ateneo e all'interno di processi condivisi con l'ufficio comunicazione, per generare occasioni di visibilità per tutti i soggetti che compongono la comunità UniBg in un'ottica di valorizzazione delle specificità che tutelano però l'unitarietà della comunicazione di Ateneo e lo sviluppo di una sua voce distintiva;
- **migliorare i diversi canali di comunicazione di UniBg** (es. migliorare il sito in inglese, differenziare maggiormente uso dei *social media*) al fine di rispondere alle diverse esigenze di informazione, ai diversi obiettivi di comunicazione e ai diversi pubblici dell'ateneo (studenti italiani e stranieri, personale docente e tecnico amministrativo, *stakeholder*, cittadini ecc.);
- **sviluppare gli strumenti di comunicazione e di relazione con i media** in grado di rendere UniBg un interlocutore a livello locale e nazionale su temi di interesse pubblico.

In particolare, le azioni previste dal bilancio sono le seguenti:

- **Ideazione e gestione di contenuti redazionali a sostegno dell'offerta didattica:** nello specifico, si prevede di intervenire sui contenuti redazionali a sostegno dell'offerta formativa a livello di portale e di siti di Dipartimento e di CdS al fine di rendere più efficace la sezione didattica del portale di Ateneo, in attesa della completa ristrutturazione che avverrà con l'implementazione di *GDA/Course Catalogue* da parte di Cineca nel 2024. Per la valorizzazione dell'offerta didattica in inglese si prevede la **creazione e gestione di campagne internazionali con Google ADS** (e relative *landing page*) per promuovere l'immatricolazione ai Corsi di Laurea magistrale internazionalizzati. Sul fronte dell'orientamento in ingresso si prevede l'ideazione e il **coordinamento della campagna di immatricolazioni** con relativo piano di comunicazione sui media interni ed esterni.
- **Impostazione di un piano di comunicazione teso alla valorizzazione della ricerca:** si prevede di mettere in atto una più capillare attività di *social media* e ufficio stampa sui media generalisti e verticali da condurre sia in autonomia che in sinergia con altri partner (es. partner di ricerca, enti finanziatori ecc). Si sta valutando l'implementazione di una *newsletter* della ricerca con informazioni e contenuti riferiti ai bandi vinti, alle ricerche in corso, alle attività di disseminazione. Oltre alle attività di ricerca, si intendono **valorizzare le attività di dottorato** sia su canali istituzionali che su piattaforme dedicate e attraverso campagne ad hoc (es. campagne *LinkedIn* per borse di dottorato su PNRR svolte nel corso del 2022). Particolare attenzione sarà poi posta alle attività di comunicazione reputazionale legata ai *ranking* universitari.
- **Valorizzazione della Terza Missione:** l'Ateneo intende impegnarsi per una comunicazione più continuativa, strutturata e di miglior impatto. In particolare, si prevede di lavorare per una presenza più rilevante nel portale di Ateneo delle attività di Terza Missione e una loro maggiore valorizzazione sui canali social e di ufficio stampa (anche in sinergia con i soggetti coinvolti). Si prevede inoltre di valorizzare l'evento *Bergamo next level* con una maggiore sinergia tra attività di comunicazione dell'evento e attività di comunicazione istituzionale dell'Ateneo. Infine si predisporranno dei meccanismi tali per cui le attività di comunicazione della Terza Missione e del *Public Engagement* mantengano coerenza con la *visual identity* dell'Ateneo, in modo da creare riconoscibilità e consapevolezza intorno alle azioni di UniBg nei media, negli *stakeholder* e nella cittadinanza.
- **Elaborazione di un documento sulla qualità della comunicazione:** nel 2023 si concluderà la stesura, iniziata quest'anno in collaborazione con il Presidio della Qualità di Ateneo (PQA), di un documento per la qualità del portale e dei siti periferici riferito alla didattica, che dettagli chiaramente tempistiche e responsabilità di aggiornamento dei siti di Dipartimento e di CdS in relazione agli adempimenti della SUA.
- **Integrazione delle diverse piattaforme di gestione della comunicazione interna** (*intranet, MyUnibg, Moodle, mailing list*): si prevede di integrare in maniera più efficace le diverse piattaforme di gestione della comunicazione interna al fine di migliorare le attività e

gli strumenti di comunicazione interna fra governance di Ateneo, personale didattico e di ricerca e PTA. Prioritario anche il miglioramento della comunicazione verso gli studenti (ad esempio con un più efficace sistema di labeling delle mail) e in particolare verso gli studenti stranieri.

- **Predisposizione di un tavolo di lavoro per la stesura di linee guida sul linguaggio inclusivo:** l'Ateneo intende favorire una maggiore consapevolezza sull'uso del linguaggio utilizzato all'interno dell'organizzazione allo scopo di diffondere un linguaggio scevro da violenza e rispettoso delle differenze di genere.
- **Elaborazione di un piano di comunicazione di Ateneo:** con l'obiettivo di costruire (e conseguente condividere) una narrazione comune, che rafforzi il senso di appartenenza all'Ateneo e, contemporaneamente, rappresenti un riferimento per tutti gli Organismi predisposti alla Comunicazione.