

Università degli Studi di BERGAMO

Settimana di visita istituzionale 23-27 marzo 2026



Scheda di valutazione

Sede

A) STRATEGIA, PIANIFICAZIONE E ORGANIZZAZIONE

In questo si valuta la capacità degli Atenei di definire, formalizzare e realizzare, attraverso politiche, strategie, obiettivi strategici e operativi, una propria visione, chiara, coerente, articolata e pubblica, della qualità della didattica, della ricerca, della terza missione e delle attività istituzionali e gestionali. L'attuazione delle politiche, delle strategie e degli obiettivi strategici e operativi deve essere assicurata attraverso l'implementazione di un Sistema di Governo e di Assicurazione della Qualità (AQ), dotato di un efficace sistema di pianificazione e monitoraggio dei piani e dei risultati conseguiti, nonché di modalità chiare e trasparenti per la revisione critica del suo funzionamento, attraverso il coinvolgimento delle diverse componenti dell'Ateneo, tenendo anche conto dei processi di autovalutazione e delle valutazioni esterne ricevute. Un aspetto importante riguarda il coinvolgimento attivo di tutti i portatori di interesse, interni ed esterni, in particolare modo degli studenti ai quali è necessario attribuire un ruolo attivo e partecipativo, a tutti i livelli, nei processi decisionali degli organi di governo.

A.1)

A.1) Qualità della didattica, della ricerca, della terza missione/impatto sociale e delle attività istituzionali e gestionali nelle politiche e nelle strategie dell'Ateneo

A.1.1 L'Ateneo identifica il suo contesto di riferimento (locale, nazionale e internazionale) e i principali portatori di interesse (interni ed esterni).

A.1.2 L'Ateneo definisce formalmente una propria visione chiara, articolata e pubblica, della qualità della didattica (coerente con gli [standard e linee guida europei - ESG](#)), della ricerca, della terza missione/impatto sociale e delle altre attività istituzionali e gestionali, con riferimento al complesso delle relazioni fra queste e tenendo conto del contesto di riferimento, dei portatori di interesse, delle competenze e risorse disponibili, delle proprie potenzialità di sviluppo e delle ricadute nel contesto sociale, culturale ed economico.

A.1.3 L'Ateneo declina la visione in politiche, strategie, obiettivi (strategici e operativi di livello locale, nazionale e internazionale, a breve, medio e lungo termine), riportati nei documenti di pianificazione strategica e operativa e di bilancio, accessibili ai portatori di interesse (interni ed esterni).

A.1.4 Gli obiettivi strategici e operativi sono chiaramente definiti, quantificati tramite opportuni indicatori e target, realizzabili e verificabili, tengono conto del contesto di riferimento, delle competenze e risorse disponibili, delle potenzialità di sviluppo globale dell'Ateneo, delle indicazioni ministeriali e anche dei risultati conseguiti nei cicli di pianificazione precedenti e dei processi di monitoraggio e valutazione interna ed esterna. Gli obiettivi sono chiaramente comunicati al personale e alle strutture interessate.

Autovalutazione:

A.1.1 La visione e il posizionamento strategico dell'Ateneo sono definiti all'interno del [Piano Strategico di Ateneo 2023-2027](#) (PiSA) [A1-K-01]. Le linee strategiche del Piano sono state definite nel quadro di riferimento dell'Agenda ONU 2030 per lo Sviluppo Sostenibile, in coerenza con il Programma nazionale per la ricerca, le politiche UE e la strategia di internazionalizzazione del MUR. A livello regionale e locale, UniBg sin dal 2016 è parte attiva del [Tavolo per lo sviluppo e la competitività di Bergamo](#), iniziativa della Camera di Commercio sviluppata a seguito delle raccomandazioni espresse dall'OCSE sullo sviluppo territoriale, e all'interno del quale operano le principali realtà del mondo istituzionale, economico, sociale e finanziario. La partecipazione continuativa dell'Ateneo al Tavolo garantisce il dialogo con i principali portatori di interesse, e consente di condividere i bisogni emergenti e le traiettorie di sviluppo economico e sociale, favorendo un flusso bidirezionale di informazioni utile sia alla definizione delle linee programmatiche di lungo periodo sia all'adeguamento tempestivo delle scelte di breve periodo. In questa prospettiva il PiSA è stato presentato al Tavolo il 18-10-2022. Si evidenzia l'attuazione di un programma strategico congiunto con il [Comune di Bergamo](#), e la realizzazione di politiche di sviluppo territoriale mirate a rispondere ai fabbisogni delle realtà locali. La creazione dei [Poli territoriali](#) di ricerca e terza missione (Pianura bergamasca e Valtellina) rappresenta un esempio di progettualità sviluppata *con e per* i portatori di interesse locali, volta a favorire l'innovazione e la formazione continua in connessione con le imprese e il mondo associativo e delle istituzioni.

Sul piano internazionale, UniBg intrattiene relazioni strutturate con università e centri di ricerca europei ed extraeuropei, partecipa all'[Alleanza Europea BAUHAUS4EU](#) e, dal 2022, dispone di un [ufficio a Bruxelles](#), istituito in convenzione con Regione Lombardia, per rafforzare il dialogo con le istituzioni UE.

Il contesto di riferimento trova consolidamento nel nuovo [Statuto](#), approvato nel 2023 in seguito al PiSA, e frutto di un ampio processo di riesame e confronto e non una semplice revisione formale [A1-K-02]. Il nuovo testo definisce il contesto di riferimento e le modalità di partecipazione e di riconoscimento dei portatori di interesse interni. Il contesto di riferimento e i portatori di interesse esterni, rilevanti anche nell'indirizzare la progettazione e la revisione dei Corsi di Studio (CdS) e Dottorato, sono in larga parte identificati dai Corsi stessi con il supporto del Presidio della Qualità (PQA) [A1-S-01].

L'evoluzione del contesto socio-economico e tecnologico è stata oggetto di analisi nel riesame del PiSA condotto nel 2025, in coerenza con la politica di monitoraggio e riesame di Ateneo e dipartimentale, consentendo di aggiornare indirizzi e priorità alla luce di risultati conseguiti, nuove esigenze dei portatori di interesse e nuove sfide del sistema universitario [A1-K-03 p12].

A.1.2 Nel PiSA UniBg ha formalizzato la propria visione della qualità, che abbraccia le attività di didattica, ricerca, TM, le attività istituzionali e gestionali. La qualità è assunta come leva strategica della missione pubblica dell'Ateneo, orientata alla creazione di valore culturale, sociale ed economico nel contesto territoriale, nazionale e internazionale [A1-K-01,p25]. Infatti, tra gli obiettivi generali, UniBg ha identificato la necessità di “promuovere una cultura della programmazione, della qualità e della partecipazione”, rafforzando il ruolo strategico della qualità. Il PiSA è fondato su un processo partecipativo che ha coinvolto comunità accademica, studenti, strutture di governo e portatori di interesse territoriali, e prevede un monitoraggio annuale e una revisione periodica degli obiettivi strategici [A1-K-01,p6]. Tutto il processo partecipato è stato guidato da un [prorettore con delega specifica](#), verbalizzato, condiviso con il PQA e il NdV, portato all'attenzione degli Organi e presentato in un evento aperto a cittadinanza e istituzioni [A1-S-02].

La visione della qualità delineata nel PiSA è coerente con le ESG2015, in particolare per quanto riguarda la centralità dello studente, l'integrazione tra didattica, ricerca e TM, la responsabilità pubblica dell'Ateneo e l'orientamento al miglioramento continuo.

Tale visione trova un fondamento esplicito nella nuova versione dello Statuto. Lo Statuto promuove i valori di libertà, pluralità, sostenibilità, partecipazione e responsabilità, riconosce la centralità degli studenti e il diritto allo studio e sancisce l'impegno dell'Ateneo verso una cultura della qualità, della programmazione e della valutazione orientata all'efficacia e all'efficienza dell'azione istituzionale. Particolare rilievo è attribuito alle relazioni con territorio e attori sociali, culturali ed economici, che qualificano la TM come dimensione strutturale della qualità complessiva dell'Ateneo [A1-K-02, artt1,2,3].

La visione strategica della qualità è declinata operativamente nel sistema di AQ, descritto nel Manuale della Qualità (Illed. 2024), che esplicita il riferimento alle ESG. Il sistema di AQ è fondato su un approccio per processi e sull'adozione strutturata del ciclo PDCA, che integra pianificazione, attuazione, monitoraggio e riesame [A1-K-04, pp6-13,32-38].

A.1.3 In corrispondenza dell'introduzione del sistema AVA, a partire dal 2014 UniBg si è progressivamente dotata di piani strategici. Con l'adozione del PiSA l'Ateneo ha ulteriormente consolidato tale impostazione, adottando un approccio integrato alla pianificazione di medio-lungo periodo, orientato a garantire coerenza tra visione, obiettivi e risorse [A1-K-01, p5]. Il PiSA declina la visione di Ateneo in un quadro organico di obiettivi strategici, articolati lungo tre linee strategiche (Didattica, Ricerca, TM) e tre asset trasversali di sviluppo (Sviluppo organizzativo, sostenibile e degli spazi e infrastrutture).

Tali indirizzi strategici sono tradotti in obiettivi generali, obiettivi specifici e azioni, ciascuna associata a indicatori, baseline e target, per garantire la misurabilità e il monitoraggio [A1-K-01, pp10-17]. La declinazione operativa della strategia è assicurata dal [Piano Integrato di Attività e Organizzazione \(PIAO\)](#), che dal 2023 recepisce le priorità del PiSA e le traduce in obiettivi di performance, individuando responsabilità, tempistiche e indicatori di risultato, in una logica di progressivo allineamento tra pianificazione strategica e programmazione operativa [A1-K-05, sez1.1.2,sez2].

In tale quadro, nel 2022 UniBg ha attivato un processo di coordinamento strutturato tra la governance politica (Rettore e Prorettori) e quella amministrativa (DG, Dirigenti e Responsabili di struttura) basato su incontri periodici finalizzati a garantire l'allineamento tra obiettivi strategici e operativi. Questa modalità di lavoro ha accompagnato i cicli di monitoraggio e programmazione integrata dal 2024, contribuendo al progressivo rafforzamento del raccordo tra PiSA, PIAO e Bilancio [A1-S-03]. Le azioni del PIAO derivano pertanto direttamente dalle priorità del PiSA, tenendo conto di risorse disponibili e capacità di attuazione.

Il [Bilancio di Ateneo di previsione](#) annuale e triennale è costruito in coerenza con gli obiettivi strategici e operativi, assicurando l'allineamento tra priorità di sviluppo e allocazione delle risorse, nonché la valutazione della sostenibilità delle scelte nel tempo [A1-S-04 pp14-41]. Allo stesso modo anche il [Bilancio di Sostenibilità](#) è costruito in coerenza con gli obiettivi strategici e operativi al fine di favorire il monitoraggio secondo i principi ONU SDGs. La prima edizione, presentata a fine 2025, offre una visione integrata delle diverse politiche, strategie e degli obiettivi di UniBg con una forte enfasi comunicativa verso i portatori di interesse interni ed esterni.

Dal 2023 la pianificazione strategica coinvolge attivamente anche i Dipartimenti, chiamati a contribuire con proposte progettuali e a declinare gli obiettivi di Ateneo nei propri Piani Strategici dipartimentali (PSDIP), in coerenza con il PiSA [A1-S-05]. Al fine di favorire un'armonizzazione tra PiSA e PSDIP, nel 2025 – con la nuova pianificazione dipartimentale – sono stati organizzati sia incontri tra governance di Ateneo e singolo Dipartimento, sia un incontro plenario tra tutti i Dipartimenti e la governance per favorire una condivisione delle progettualità e un allineamento delle priorità, anche in considerazione della revisione del PiSA, della definizione del PIAO e del budget previsionale di Ateneo [A1-S-05 p4]. I contenuti dei documenti di pianificazione strategica dipartimentale sono stati oggetto di presa d'atto da parte degli Organi centrali al fine di favorire la massima trasparenza e condivisione [A1-S-06] e sono disponibili nelle pagine dei singoli dipartimenti.

Al fine di favorire la condivisione verso tutti i portatori di interesse sul sito dell'ateneo è stata creata una sezione [“UniBg incontra il futuro”](#) nella quale sono riportate le principali attività realizzate e in corso di svolgimento.

Tutti i documenti di pianificazione strategica, operativa e finanziaria sono pubblicamente accessibili sul sito istituzionale e nella sezione Amministrazione Trasparente, assicurando trasparenza e accountability verso i portatori di interesse interni ed esterni.

A.1.4 Con l'avvio del PiSA nel 2023, UniBg ha adottato un modello strutturato e integrato di pianificazione strategica e operativa, rafforzando la coerenza tra visione istituzionale, risorse e sistema di AQ. Il PiSA rappresenta un'importante innovazione per l'Ateneo, poiché elaborato attraverso un processo partecipativo che ha coinvolto oltre 200 persone tra portatori di interesse interni ed esterni. La definizione degli obiettivi strategici e operativi è stata costruita tenendo conto delle competenze disponibili, delle risorse organizzative e delle potenzialità di sviluppo dell'Ateneo, valorizzando il contributo dei Dipartimenti, delle strutture amministrative, degli studenti e dei portatori di interesse territoriali [A1-S-02 p7-37].

Il PiSA è stato anche fondato su un'analisi strutturata del contesto (SWOT e benchmarking) [A1-K-01, p24]. Il processo ha visto il coinvolgimento di tutti gli Organi, assicurando l'integrazione tra pianificazione strategica e processi di valutazione.

Il PiSA individua 9 obiettivi strategici generali, declinati in 31 obiettivi specifici e oltre 100 azioni operative, ciascuna associata a indicatori (66 complessivi), baseline e target di medio-lungo periodo, inclusi quelli MUR e ANVUR, con ruoli e responsabilità chiaramente attribuiti per ogni obiettivo e azione [A1-S-02 pp4-6].

Nel 2025, a metà del periodo di attuazione del PiSA, UniBg ha condotto un riesame strutturato, riconoscendo la necessità di aggiornare azioni e indicatori alla luce dell'evoluzione del contesto socio-economico, delle priorità emergenti e degli esiti del monitoraggio e della valutazione interna ed esterna. Il [PiSA così rimodulato](#) presenta 101 azioni e 56 indicatori [A1-K-03].

La declinazione degli obiettivi strategici di Ateneo a livello periferico rappresenta un ulteriore elemento qualificante. I Dipartimenti declinano la visione strategica di Ateneo nei propri Piani Strategici triennali. Tale articolazione consente di tradurre gli obiettivi strategici e operativi di Ateneo in azioni concrete e contestualizzate, valorizzando le specificità disciplinari e organizzative e contribuendo in modo sostanziale al loro raggiungimento.

Parallelamente, i [Centri di ricerca e terza missione](#), riconfigurati nel 2023 con il nuovo Statuto, hanno sviluppato azioni strategiche allineate alle priorità del PiSA, concorrendo alla sua attuazione nelle aree della ricerca applicata, del trasferimento tecnologico e dell'impatto sociale. In una logica sistemica, tali azioni rafforzano e "fertilizzano" il conseguimento degli obiettivi strategici.

Il monitoraggio dell'attuazione degli obiettivi strategici e operativi è continuo ed è supportato da una piattaforma unica (SPRINT) che integra dati, indicatori, responsabilità e scadenze. Gli esiti del monitoraggio alimentano i processi di riesame del sistema di governo [A1-K-06].

Sintesi

Negli ultimi anni UniBg ha rafforzato in modo significativo il proprio posizionamento strategico e la capacità di governo. La definizione della strategia è fondata su processi partecipativi e su un'analisi strutturata del contesto di riferimento, che consente di orientare le scelte tenendo conto di fattori interni/esterni e dei portatori di interesse. La visione della qualità, resa pubblica, è coerente con i principi del sistema di AQ, trova fondamento nello Statuto e declinazione operativa nel Manuale della Qualità. La visione strategica è tradotta in politiche, obiettivi e azioni misurabili tramite indicatori, baseline e target, con un impianto di monitoraggio e riesame periodico supportato da strumenti informativi e da responsabilità esplicitate.

Punti di forza

- Visione e posizionamento definiti nel PiSA e nei PSDIP, con analisi di contesto e percorso partecipativo.
- Visione della qualità ancorata a Statuto e sistema di AQ (Manuale).
- Obiettivi misurabili con indicatori, baseline e target formalizzati.
- Monitoraggio e riesame strutturati e supportati da strumenti informativi.

Aree di miglioramento

- Ulteriore integrazione tra PiSA, programmazione operativa e sostenibilità economico-finanziaria.
- Maggiore standardizzazione del processo e armonizzazione dei tempi relativamente ai flussi informativi e decisionali tra livelli di pianificazione, programmazione e monitoraggio.
- Utilizzo degli indicatori per condurre analisi e simulazioni di scenari, finalizzate alla valutazione dell'impatto delle decisioni strategiche e operative.
- Sviluppo organico dei Piani Strategici dei Centri di ricerca e TM.

Punti di Forza:

L'Ateneo identifica in modo chiaro e coerente il proprio contesto di riferimento a livello locale, nazionale e internazionale, collocando la propria strategia nel quadro del sistema universitario nazionale (FFO, PRO3, AVA3, VQR), dello Spazio Europeo dell'Istruzione Superiore e della Ricerca, e degli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (Agenda 2030). La documentazione strategica e programmatica (PiSA, PIAO, Bilancio, Manuale della Qualità) evidenzia un raccordo strutturato tra analisi del contesto, definizione degli obiettivi strategici, programmazione operativa, allocazione delle risorse. Sono formalmente individuati e disciplinati i principali portatori di interesse interni ed esterni, con particolare attenzione alle Parti Interessate nella progettazione e revisione dei Corsi di Studio e dei Dottorati, tramite Linee Guida definite da parte del PQA.

L'Ateneo ha definito formalmente una visione articolata della qualità attraverso il Piano Strategico di Ateneo 2023–2027 e il Manuale della Qualità, nei quali la qualità è assunta come leva trasversale di governo e sviluppo. Tale visione è declinata nelle tre missioni

istituzionali (didattica, ricerca, terza missione) e nelle attività organizzative e gestionali, ed è tradotta in obiettivi, azioni e indicatori misurabili, integrati con la programmazione operativa e finanziaria.

L'Ateneo ha progressivamente sviluppato un sistema di pianificazione strategica e operativa che consente di declinare la visione istituzionale in strategie, obiettivi e azioni coerentemente integrate nei documenti programmatici e nel ciclo di bilancio. Il Piano Strategico di Ateneo 2023–2027 costituisce il riferimento per la definizione delle linee strategiche e degli obiettivi, successivamente resi misurabili con l'approvazione di baseline e target nel 2024. La strategia è declinata operativamente nel PIAO e collegata alle risorse attraverso il bilancio di previsione, con strumenti di monitoraggio dedicati. I principali documenti di pianificazione risultano pubblicati sul portale istituzionale e nella sezione Amministrazione Trasparente, e sono affiancati da strumenti di comunicazione più divulgativi, come la pagina “UniBg incontra il futuro”, che facilitano la fruizione dei risultati anche da parte degli stakeholder esterni. Il progressivo rafforzamento del raccordo tra livello centrale e strutture dipartimentali trova inoltre evidenza nella recente introduzione dei PSDIP 2026–2028, che consentono ai Dipartimenti di declinare gli obiettivi strategici di Ateneo in azioni e progettualità coerenti con le rispettive specificità disciplinari e organizzative.

L'Ateneo dispone di un sistema strutturato di definizione degli obiettivi strategici e operativi, che risultano formalizzati, articolati e misurabili. Il Piano Strategico di Ateneo 2023–2027 declina la visione in obiettivi generali e specifici, azioni e indicatori, successivamente resi quantificabili tramite l'approvazione di baseline e target. La declinazione operativa attraverso il PIAO, il collegamento con il bilancio e l'utilizzo di strumenti di monitoraggio strutturati (SPRINT) dimostrano la presenza di una integrazione tra pianificazione strategica, operativa e finanziaria, nonché l'attivazione di un sistema di monitoraggio e riesame.

Aree di miglioramento:

L'Ateneo presenta un sistema di pianificazione progressivamente consolidato; tuttavia, la documentazione analizzata evidenzia una iniziale parziale asincronia tra i principali strumenti di programmazione (PiSA, PIAO e definizione degli indicatori) e una limitata tracciabilità formale del contributo delle strutture dipartimentali alla definizione originaria degli obiettivi strategici nel 2023.

Fascia di valutazione Punto di Attenzione (CEV): Pienamente soddisfacente

Fascia di valutazione Indicatore/Indicatori (ANVUR): Soddisfacente

Indicatori (eventuale commento):

Si osservano buone correlazioni tra la gestione delle prestazioni e il Piano Strategico.

Per molte linee di azione del Piano Strategico sono individuati nella gestione delle prestazioni processi, attività, unità organizzative, responsabili, indicatori e target coerenti.

Fascia di valutazione: Pienamente soddisfacente

Documenti chiave

- **Titolo:**A1-K-01 Piano Strategico 23-27 prima formulazione

Descrizione:Delibera di approvazione del Piano Strategico 23-27, con nota metodologica, allegati gli indicatori e il Piano Strategico definitivo

Dettagli:documento intero - <https://www.unibg.it/ateneo/chi-siamo/piano-strategico> Pagine citate nel documento: 5, 6, 10-17, 24

File:A1K01 DelSA PisaDEF.pdf

-
- **Titolo:**A1-K-02 STATUTO

Descrizione:Delibera istituzione gruppo di lavoro revisione statuto, delibera di approvazione nuovo statuto, Decreto rettorale di emanazione della modifica allo Statuto

Dettagli:documento intero - https://www.unibg.it/sites/default/files/media/documents/2023-08-22/1.%20DR%20modifica%20Statuto_0.pdf Articoli citati nel documento: Art.1 , Art 2, Art 3

File:A1K02 DR Statuto.pdf

-
- **Titolo:**A1-K-03 Piano Strategico 23-27 revisione 2025

Descrizione:Approvazione Rimodulazione Piano Strategico di Ateneo 2023-2027 con allegati di monitoraggio e lettere di accompagnamento metodologico e di indirizzo del rettore

Dettagli:documento intero - <https://www.unibg.it/ateneo/chi-siamo/piano-strategico>

File:A1K03 DelSA rimod PiSA.pdf

-
- **Titolo:**A1-K-04 Manuale della Qualità

Descrizione: Delibera di Approvazione del documento "Manuale della Qualità" e manuale della qualità

Dettagli: Pagine citate nel documento: pp6-13,32-38

File: A1K04 DelSA MDQ.pdf

- **Titolo:** A1-K-05 AGGIORNAMENTO PIAO + PIAO (sett 2025)

Descrizione: Delibera di aggiornamento PIAO 2025-2027, e PIAO settembre 2025 più allegati e monitoraggio NdV

Dettagli: pagine: sezione 1.1.2 e sezione 2

File: A1K05 DelCdA PIAO agg.pdf

- **Titolo:** A1-K-06 Approvazione Riesame Sistema di Governo

Descrizione: Delibera SA e Riesame Sistema di Governo 2025

Dettagli: documento intero

File: A1K06 DelSA RDSG25.pdf

Documenti a supporto

- **Titolo:** A1-S-01 Consultazione parti interessate

Descrizione: Linee guida PQA per consultazione parti interessate CDS e PhD

Dettagli: documento intero

File: A1S01 CPQA LG CPI.pdf

- **Titolo:** A1-S-02 Baseline, Target e processo di costruzione PISA

Descrizione: Approvazione delle Baseline 2022, dei Target 2024 e 2026 del Piano Strategico di Ateneo 2023-2027 e corrispondenza Prorettore alla Progettazione partecipata di ateneo in riferimento al processo di costruzione partecipato del PISA. Presentazione del PISA agli stakeholder

Dettagli: Pagine citate nel documento pp4-6, pp7-37

File: A1S02 DelSA BaselinePISA.pdf

- **Titolo:** A1-S-03 Comunicazione e procedura per Monitoraggio e Programmazione Integrata

Descrizione: Comunicazione e procedura per Monitoraggio e Programmazione Integrata dal 2024, 2025 e 2026

Dettagli: documento intero

File: A1S03 Monit 2024 e prog 2025.pdf

- **Titolo:** A1-S-04 Relazione introduttiva Bilancio (ultimo disp)

Descrizione: Approvazione Cda Bilancio unico di Ateneo di previsione annuale 2026 e triennale 2026-2028

Dettagli: Pagine citate nel documento: pp14-41

File: A1S04 DelSA BILPREV.pdf

- **Titolo:** A1-S-05 Progettazione Piani Strategici Dipartimenti 2026-2028

Descrizione: Comunicazione PQA 08_2025 avvio lavori PSDIP con template predisposto del PQA e convocazione plenaria CON I DIRETTORI DI DIPARTIMENTO per discutere i piani strategici in modo integrato

Dettagli: documento intero + Pagine citate nel documento: p4

File: A1S05 CPQA PSDIP26-28.pdf

- **Titolo:** A1-S-06 Presa d'atto Piani Strategici dei Dipartimenti 2026/2028:

Descrizione: Piani Strategici dei Dipartimenti 2026/2028 da parte del Senato Accademico

Dettagli: documento intero

File: A1S06 DelSA PSDIP26-28.pdf

A.2)

A.2) Architettura del Sistema di Governo e di Assicurazione della Qualità dell'Ateneo

A.2.1 L'Ateneo dispone di un Sistema di Governo e di gestione delle attività e delle relative prestazioni coerente con la propria visione, con le politiche e strategie e funzionale alla loro attuazione, con le competenze e risorse disponibili e con le proprie dimensioni e specificità.

A.2.2 L'Ateneo possiede un modello organizzativo adeguato alla realizzazione delle politiche e strategie e si avvale di un Sistema di Assicurazione della Qualità (AQ) e di processi per l'attuazione delle proprie missioni. L'Ateneo definisce e comunica in maniera chiara e trasparente ruoli, compiti, competenze, poteri decisionali e responsabilità delle proprie strutture organizzative.

A.2.3 L'Ateneo assegna ai docenti e al personale tecnico-amministrativo un ruolo attivo e partecipativo nelle decisioni degli Organi di Governo a livello centrale e periferico.

A.2.4 L'Ateneo cura il coordinamento e la comunicazione fra gli Organi di Governo e la struttura organizzativa (amministrazione centrale, Scuole/Facoltà, Dipartimenti e strutture assimilate, CdS, Dottorati di Ricerca, etc.).

A.2.5 Le strutture responsabili dell'assicurazione e valutazione della qualità interagiscono efficacemente fra loro e con gli organi accademici preposti alla didattica, alla ricerca, alla terza missione/impatto sociale e alle altre attività istituzionali e gestionali.

Autovalutazione:

A.2.1 UniBg ha strutturato il proprio sistema di governo in conformità a quanto stabilito dal nuovo [Statuto](#), approvato nel 2023. La governance è improntata ai principi di trasparenza, partecipazione e responsabilità diffusa, in coerenza con la visione e la missione definite nel [PiSA](#), che individua UniBg come "Ateneo aperto, plurale e con un forte impegno pubblico di responsabilità attiva verso la cittadinanza", orientato alla generazione di valore pubblico, alla coesione sociale e all'innovazione.

Il Rettore (mandato 2021-2027) è affiancato dalla Prorettrice Vicaria, da 10 [Prorettori](#) e da 26 [Delegati](#), cui sono attribuite deleghe coerenti con le priorità strategiche delineate negli obiettivi del PiSA [A2-K-01]. Nel 2024, a metà mandato rettorale e a seguito del primo rapporto di Riesame del Sistema di Governo, è avvenuta una prima riarticolazione delle deleghe che ha permesso un presidio più specializzato delle esigenze strategiche emergenti (es. relazione con gli ITS, politiche per i giovani ricercatori, attivazione del polo penitenziario universitario), rafforzando l'allineamento tra indirizzo strategico e operatività. Nel 2025, a seguito della rimodulazione del PiSA e del secondo rapporto di Riesame del Sistema di Governo, è avvenuta un'ulteriore articolazione in accordo con le nuove scelte strategiche operate [A2-K-01 p7]. Le Piattaforme tematiche individuate nel PiSA non prevedono delle deleghe specifiche ma si sostanziano in Tavoli di Lavoro permanenti dai quali originano azioni strategiche e iniziative di Ateneo. A titolo di esempio, la Piattaforma "Stili di vita, salute e benessere della persona" ha dato vita al [Centre for Health&Longevity](#) e a un [Dottorato](#), sempre sui temi della salute in longevità.

Il sistema di governo è basato su una chiara distinzione tra funzioni di indirizzo politico-istituzionale (Rettore, Prorettori, Senato Accademico, Consiglio di Amministrazione) e funzioni gestionali (Direttore Generale, Dirigenti e Responsabili di settore), favorendo integrazione e sinergia operativa. Il raccordo tra le strutture avviene attraverso:

- incontri quindicinali del Rettore con i Prorettori per la pianificazione strategica e il monitoraggio delle azioni;
- riunioni mensili del Rettore con Direttori di Dipartimento e Presidi di Scuola, alla presenza del Direttore Generale e – in funzione delle tematiche trattate – dei Prorettori e dei Dirigenti [A2-S-01];
- partecipazione di Dirigenti e Prorettori, su invito, alle sedute di SA e CdA per apportare contributi tecnici e operativi.

L'Ateneo riesamina annualmente il proprio sistema di governo secondo le modalità descritte in A.4.

A.2.2 L'Ateneo è organizzato in [otto Dipartimenti](#), supportati ciascuno da un proprio staff di personale tecnico-amministrativo e bibliotecario (TAB) che è coordinato gerarchicamente dalla Direzione Generale. L'assetto, in coerenza con il nuovo statuto, è completato da [Centri di ricerca e terza missione](#) [A2-S-02] e da [strutture speciali](#) (CQIIA, SdM, CLA e Centro Laboratori Ingegneria), volti a favorire l'interdisciplinarietà e il presidio delle traiettorie strategiche emergenti, in coerenza con le Piattaforme tematiche individuate nel PiSA. Le strutture speciali sono state definite nel 2025 e sono in corso di redazione i regolamenti [A2-S-03].

L'Ateneo dispone di un modello organizzativo chiaramente definito che individua ruoli, poteri decisionali e responsabilità, assicurando coerenza tra le funzioni di governo e di indirizzo strategico e la gestione operativa. Tale modello è formalizzato attraverso l'[organigramma e l'articolazione degli uffici](#), pubblicati sul sito istituzionale, e rappresenta uno strumento di trasparenza e accountability verso la comunità accademica e i portatori di interesse esterni.

Il modello organizzativo è oggetto di costante attenzione e aggiornamento [A2-K-02], come evidenziato [nel PIAO](#), in coerenza con il percorso di crescita dell'Ateneo, con il progressivo potenziamento dell'organico e con lo sviluppo dei processi, al fine di superare il persistente sottodimensionamento. L'obiettivo è garantire un assetto sempre più efficiente, integrato e capace di adattarsi all'evoluzione delle funzioni e delle esigenze istituzionali e alla governance.

Il sistema di AQ UniBg si è progressivamente evoluto in coerenza con il modello AVA3, mantenendo al contempo l'allineamento con gli ESG 2015. È fondato su una rete integrata di attori (PQA, PQDIP, NdV, CPDS) e regolato da un [Manuale della Qualità](#) che viene rivisto con cadenza triennale (approfondito nell'Ambito C).

Il [PQA](#), coordinato dal [Prorettore con delega all'AQ](#), sovrintende al funzionamento del sistema, garantendo coerenza tra la pianificazione strategica e la sua attuazione nei Dipartimenti, nei Dottorati e nei CdS. Inoltre, redige [annualmente una relazione](#), presentata agli Organi accademici, che identifica le criticità principali e suggerisce anche le azioni di miglioramento da intraprendere. Il rafforzamento del PQA è avvenuto nel 2023 con il suo inserimento nello Statuto come Organo di Ateneo, e nel 2024 grazie all'istituzione dei Delegati alle Politiche per la Qualità di Dipartimento (PQDIP) [A2-K-03, p13], che assicurano il raccordo operativo con i Dipartimenti. Un elemento innovativo introdotto è l'invito alle sedute del PQA, a rotazione, di tutti i Prorettori per riferire sullo stato di attuazione delle linee strategiche di competenza della propria delega e sulle azioni intraprese per la risoluzione delle criticità evidenziate nella Relazione annuale del PQA.

A.2.3 UniBg garantisce un ruolo attivo e partecipativo ai docenti e al personale TAB nei processi decisionali, sia a livello centrale che periferico, attraverso una rappresentanza adeguata negli Organi, in conformità alle proprie disposizioni statutarie e regolamentari. Il Senato Accademico, presieduto dal Rettore, è composto, come da previsione statutaria ([Statuto](#) art18), da 21 componenti, di cui 14 docenti, 2 rappresentanti del personale TAB, 3 rappresentanti degli studenti e 1 rappresentante dei dottorandi. Per quanto riguarda la componente docente, sono membri del Senato 6 Direttori, 6 professori e 2 ricercatori dell'Ateneo. Il CdA è composto da 2 rappresentanti degli studenti eletti e da 8 consiglieri scelti, di cui 3 non appartenenti a ruoli dell'Ateneo e 5 tra il personale UniBg, senza predefinizione a priori ([Statuto](#) art20).

In particolare il nuovo [Statuto](#) ha introdotto alcune novità:

- il rafforzamento della rappresentatività in SA dei Dipartimenti e dei dottorandi, mantenendo al contempo una presenza significativa di docenti, personale TAB e studenti dei corsi di laurea;
- la modifica del peso percentuale del voto del personale TAB e degli studenti nell'elezione del Rettore, per garantire loro una maggior rappresentatività;
- la modifica della composizione dei Consigli di Dipartimento, prevedendo la presenza di rappresentanti del personale TAB, dei dottorandi e degli studenti dei corsi di laurea.

Nel 2024 è stato aggiornato il [Regolamento Generale](#) ed è stata chiarita la disciplina della rappresentanza del personale TAB nei Dipartimenti, al fine di garantirne un maggiore coinvolgimento nei processi decisionali [A2-K-04]. Il personale TAB partecipa attivamente anche agli Organi preposti all'AQ ([PQA](#)), contribuendo al miglioramento continuo dell'Ateneo.

A.2.4 Il tema della comunicazione è presente in 10 azioni del PiSA, a conferma del ruolo trasversale rilevante assegnatogli. Per migliorare la comunicazione, la governance ha definito e implementato un [Piano di Comunicazione](#) finalizzato anche a garantire un coordinamento efficace e una comunicazione trasparente tra gli Organi e la struttura organizzativa (Amministrazione Centrale, Dipartimenti, CdS, Dottorati di Ricerca, ecc). Il Piano di Comunicazione 2025-2027, approvato dagli Organi accademici nel gennaio 2025, è stato elaborato in sinergia con il PQA [A2-K-05].

Gli argomenti da trattare durante le sedute degli Organi sono individuati dal Rettore e sviluppati in collaborazione con i Prorettori, il Direttore Generale, le Direzioni e i Servizi dell'Amministrazione. Al termine delle riunioni, il Servizio Supporto Organi trasmette a tutti i Servizi e ai Prorettori un resoconto sintetico delle decisioni assunte [A2-S-04], consentendo di avviare immediatamente gli adempimenti conseguenti, senza dover attendere la pubblicazione ufficiale del verbale. I verbali sono successivamente resi disponibili, con accesso riservato tramite credenziali di Ateneo, nella sezione dedicata del portale istituzionale, consultabile da tutto il personale. In aggiunta, a valle di ogni seduta viene inviata a tutta la comunità accademica una sintesi divulgativa dei temi discussi dagli Organi [A2-S-05].

Il Rettore incontra mensilmente i Direttori di Dipartimento per condividere in anticipo, quando sono ancora in fase istruttoria, le questioni di potenziale interesse per le strutture decentrate che saranno poi sottoposte agli Organi. Questi momenti di confronto hanno la triplice finalità di raccogliere pareri preventivi, identificare azioni migliorative e aggiornare i Direttori in merito alle decisioni in corso di definizione [A2-S-01].

Il Servizio Comunicazione stampa e eventi si occupa di redigere un [report annuale di rendicontazione](#) delle attività di comunicazione previste dal Piano di Comunicazione [A2-S-06].

A.2.5 La presidenza del PQA è affidata al Prorettore con delega all'AQ [A2-K-01]. Questa figura, che dal 2021 ha assunto anche un ruolo politico, assicura un'interazione costante con la governance di Ateneo, favorendo l'integrazione della prospettiva della qualità in tutti i tavoli di lavoro, inclusi quelli di natura strategica.

Il Presidente del PQA partecipa, su invito, alle sedute del SA e del CdA, contribuendo al confronto e alla condivisione delle strategie e degli obiettivi di AQ dell'Ateneo.

Il PQA mantiene un'interlocuzione regolare sia con gli Organi centrali sia con i diversi attori del sistema di AQ, e in particolare con i PQDIP [A2-K-03 p13], figure di collegamento tra il livello centrale e le strutture periferiche. Almeno due volte l'anno (indicativamente a giugno e dicembre) si svolgono riunioni formali tra PQA e PQDIP per condividere risultati, criticità e azioni di miglioramento [A2-S-07], mentre durante l'anno vengono svolte attività di informazione e condivisione con i PQDIP al fine di supportare la cultura della qualità a livello periferico. I PQDIP sono invitati a tutti gli eventi formativi ed informativi del PQA.

L'interazione con gli attori del sistema di AQ si realizza attraverso momenti formativi e informativi rivolti alle strutture e agli attori

coinvolti nei processi di AQ (es. CPDS, CCS, referenti per la ricerca e la TM, coordinatori di Dottorato, rappresentanti degli studenti) [A2-S-08].

Il ruolo chiave del Nucleo di Valutazione (NdV) nel monitoraggio della qualità si esprime attraverso:

- la presentazione dei risultati delle proprie attività negli Organi accademici (OPIS, Relazione annuale);
- audizioni con Rettore, Direttore Generale, Dirigenti, Dipartimenti, Dottorati e CdS;
- monitoraggio delle azioni migliorative secondo la logica PDCA;
- redazione della Relazione annuale, trasferita agli Organi e alle strutture di riferimento per il riesame periodico.

L'interazione tra PQA e NdV è continuativa, come evidenziato anche nelle [relazioni del NdV](#) [A2-K-06 pp 17-20] e del PQA [A2-K-07 p13]. La [Relazione annuale del PQA](#), discussa negli organi e condivisa con il NdV, contribuisce a una revisione integrata e partecipata delle politiche di qualità, rafforzando il ciclo di miglioramento continuo dell'Ateneo.

Sintesi

UniBg dispone di un sistema di governo e di AQ chiaro e coerente con il modello AVA3, formalizzato nel nuovo Statuto (2023) e allineato al PiSA. L'assetto di governance garantisce una distinzione efficace tra indirizzo politico-istituzionale e gestione, sostenuta da adeguati meccanismi di coordinamento. La revisione dell'organizzazione amministrativa degli ultimi quattro anni ha prodotto esiti complessivamente positivi, risultando adeguata nel supportare l'attuazione delle politiche strategiche. Il PQA, in sinergia con il NdV, presidia il miglioramento continuo. La comunicazione interna è stata potenziata in modo capillare, favorendo la condivisione tempestiva delle decisioni e la diffusione della cultura della qualità.

Punti di forza

- Sistema di governo significativamente rafforzato negli ultimi anni e funzionale alla realizzazione di visione e strategie dell'Ateneo.
- Chiarezza dei ruoli e delle responsabilità, con distinzione efficace tra funzioni di indirizzo e funzioni gestionali.
- Sistema di AQ fortemente integrato nei processi di governance e orientato all'implementazione di strumenti funzionali al miglioramento continuo e di raccordo con i Dipartimenti.
- Sistema di comunicazione interna strutturato, supportato da un Piano di Comunicazione dedicato.
- Partecipazione rappresentativa di docenti, studenti e personale TAB negli Organi centrali, in coerenza con Statuto e regolamenti.

Aree di miglioramento

- Rafforzamento del coinvolgimento del personale TAB negli Organi e nei processi decisionali periferici, per favorire una partecipazione più diffusa e consapevole.
- Progressivo adattamento dell'assetto organizzativo alla crescente complessità dell'Ateneo, compatibilmente con le risorse disponibili, per sostenere pienamente l'attuazione delle strategie.

Punti di Forza:

L'Ateneo dispone di un sistema di governo e di gestione delle attività strutturato, formalizzato e coerente con la propria visione strategica, fondato su una chiara distinzione tra funzioni di indirizzo politico-istituzionale e funzioni gestionali e su un'articolazione multilivello che integra organi centrali, strutture accademiche e amministrative. Il sistema risulta allineato al Piano Strategico di Ateneo ed è supportato da strumenti di programmazione integrata (PiSA, PIAO, bilancio), da meccanismi strutturati di coordinamento e da un sistema di monitoraggio, valutazione e riesame che coinvolge il Presidio della Qualità, la Cabina di Regia e il Nucleo di Valutazione. La recente riorganizzazione amministrativa evidenzia inoltre una capacità di adattamento dell'assetto organizzativo alle esigenze di sviluppo dell'Ateneo e al miglioramento dell'efficienza dei processi.

L'Ateneo dispone di un modello organizzativo formalizzato, articolato e coerente con le proprie politiche e strategie, caratterizzato da una chiara definizione di ruoli, competenze e responsabilità attraverso organigramma e funzionigramma, nonché da una recente riorganizzazione amministrativa orientata al miglioramento dell'efficienza, del coordinamento e della chiarezza organizzativa. Il sistema risulta supportato da un Sistema di Assicurazione della Qualità strutturato e diffuso, nel quale il Presidio della Qualità assicura il raccordo tra governance, strutture accademiche e processi di monitoraggio e riesame, contribuendo all'attuazione delle missioni istituzionali.

L'Ateneo garantisce un coinvolgimento formalizzato dei docenti e del personale tecnico-amministrativo nei processi decisionali, attraverso una rappresentanza strutturata negli organi di governo centrali e periferici e la partecipazione alle strutture e ai processi del sistema di Assicurazione della Qualità. Tale partecipazione è disciplinata da Statuto e Regolamento Generale e si estende anche ai processi di monitoraggio e miglioramento continuo, assicurando un modello inclusivo e coerente con l'assetto organizzativo dell'Ateneo.

L'Ateneo dispone di un sistema articolato e formalizzato di coordinamento e comunicazione tra Organi di Governo e struttura organizzativa, supportato da una pluralità di strumenti integrati, tra cui il Piano di Comunicazione, la diffusione sistematica di sintesi delle decisioni degli Organi, incontri periodici con i Direttori di Dipartimento e un presidio organizzativo dedicato alla comunicazione. Il sistema è ulteriormente rafforzato dal contributo del Presidio della Qualità, che assicura il raccordo tra governance e strutture accademiche e favorisce la circolazione delle informazioni nell'ambito dei processi di monitoraggio e miglioramento continuo.

L'Ateneo dispone di un sistema di Assicurazione della Qualità strutturato e integrato, nel quale le principali componenti (PQA, NdV, PQDIP, CPDS) interagiscono in modo continuativo tra loro e con gli organi di governo, anche attraverso la partecipazione diretta del PQA alla governance e il coinvolgimento sistematico dei prorettori e dei referenti dipartimentali. Le evidenze documentali mostrano un sistema multilivello che favorisce il raccordo tra livelli centrali e periferici e supporta i processi di monitoraggio, riesame e miglioramento continuo.

Aree di miglioramento:

Pur in presenza di un modello organizzativo chiaramente definito, alcune componenti risultano ancora in fase di consolidamento, in particolare con riferimento al completamento della disciplina regolamentare delle strutture speciali e alla piena operatività del nuovo assetto organizzativo introdotto nel 2026.

Pur in presenza di strumenti strutturati e diffusi di coordinamento e comunicazione, dalle evidenze documentali e dalle interviste in loco emerge che l'Ateneo non esplicita pienamente le modalità di valutazione dell'efficacia del sistema di comunicazione, in particolare rispetto alla tracciabilità tra le criticità rilevate, le azioni previste nel Piano di Comunicazione e quelle effettivamente realizzate, nonché rispetto alla misurazione sistematica dei risultati nel tempo.

Fascia di valutazione Punto di Attenzione (CEV): Pienamente soddisfacente

Fascia di valutazione Indicatore/Indicatori (ANVUR): Soddisfacente

Indicatori (eventuale commento):

L'Ateneo ha adottato un sistema di controllo di gestione per alcuni processi e ambiti di attività a supporto delle decisioni.

Fascia di valutazione: Pienamente soddisfacente

Documenti chiave

- **Titolo:**A2-K-01 Decreto Rettorale di nomina dei Prorettori e delegati del Rettore
Descrizione:Decreto Rettorale di nomina dei Prorettori e delegati del Rettore del 2024 e decreti di integrazione e di revisione dei prorettori e delle deleghe 2025 e 2026
Dettagli:documento intero + Pagine citate nel documento: p7
File:A2K01 DR prorettori.pdf

- **Titolo:**A2-K-02 Revisione assetto organizzativo Direttore Generale
Descrizione:ultima revisione organizzativa del direttore generale con allegati il funzionigramma e organigramma
Dettagli:documento intero
File:A2K02 Nota avvio DG.pdf

- **Titolo:**A2-K-03 Istituzione Delegati alle Politiche per la Qualità di Dipartimento
Descrizione:Delibera Senato accademico relativamente all'istituzione del Delegati alle Politiche per la Qualità di Dipartimento
Dettagli: Pagine citate nel documento:p 13
File:A2K03 DelSA Disc RiesameAteneo.pdf

- **Titolo:**A2-K-04 Regolamento generale di Ateneo
Descrizione:Modifica del regolamento generale di Ateneo con confronto e regolamento definitivo
Dettagli:Articolo 13
File:A2K04 DelSA REGGEN.pdf

- **Titolo:**A2-K-06 Relazione NdV 2025 (RIF. 2024)
Descrizione:Relazione del Nucleo di valutazione approvata nel 2025 rispetto alle attività del 2024 secondo modello AVA3
Dettagli: Pagine citate nel documento:pp 17-20
File:A2K06 DelSA RANUV25.pdf
- **Titolo:**A2-K-07 Relazione PQA 2025
Descrizione:Relazione del Presidio della qualità di Ateneo rispetto alle attività del 2025
Dettagli: Pagine citate nel documento:p13
File:A2K07 DelSA RAPQA25.pdf
- **Titolo:**A2-K-05 Piano comunicazione
Descrizione:Piano comunicazione con delibera di approvazione
Dettagli:documento intero
File:A2K05 DelSA PianoCom.pdf

Documenti a supporto

- **Titolo:**A2-S-01 Convocazioni direttori dipartimento
Descrizione:Raccolta convocazioni ai direttori di dipartimenti da parte del rettore
Dettagli:documento intero
File:A2S01 Convo dirdip UNIO.pdf
- **Titolo:**A2-S-02 Centri di ricerca e di terza missione
Descrizione:Delibera SA costituzione centri di ricerca
Dettagli:documento intero
File:A2S02 DelCA Centri24.pdf
- **Titolo:**A2-S-03 Strutture Speciali
Descrizione:Delibera SA di definizione delle strutture speciali e Lettera per adeguamento regolamenti
Dettagli:documento intero
File:A2S03 DelCA StruSpec.pdf
- **Titolo:**A2-S-04 Resoconto sintetico ufficio organi post Senato accademico e CdA
Descrizione:esempio Resoconto sintetico ufficio organi a seguito delle deliberazioni di Senato accademico e CdA
Dettagli:documento intero
File:A2S04 Risultati SA exe.pdf
- **Titolo:**A2-S-05 sintesi dei temi discussi negli organi
Descrizione:esempio di comunicazione post organi di sintesi dei temi discussi
Dettagli:documento intero
File:A2S05 Sintesi temi exe.pdf
- **Titolo:**A2-S-06 Report Rendiconto Comunicazione
Descrizione:report annuale di rendicontazione della comunicazione di ateneo
Dettagli:documento intero
File:A2S06 Summary24.pdf
- **Titolo:**A2-S-07 Convocazioni PQA aperte anche ai PQDIP
Descrizione:Esempi di Convocazione del PQA allargata
Dettagli:documento intero
File:A2S07 ConvPQA n5-23.pdf
- **Titolo:**A2-S-08 incontri con attori del Sistema di AQ
Descrizione:esempi di convocazioni con incontri attori del sistema di AQ (Cpds, referenti e terza missione) riferiti al 2024
Dettagli:documento intero

A.3)

A.3) Sistema di monitoraggio delle politiche, delle strategie, dei processi e dei risultati

A.3.1 L'Ateneo predispone e implementa un efficace sistema di monitoraggio delle politiche, delle strategie, dei processi e dei risultati conseguiti, utilizzando strumenti e indicatori che comprendono almeno quelli predisposti dal Ministero e dall'ANVUR.

A.3.2 I risultati del monitoraggio vengono sistematicamente e approfonditamente analizzati a supporto del riesame e del miglioramento del Sistema di Governo e di Assicurazione della Qualità dell'Ateneo.

Autovalutazione:

A.3.1 UniBg ha sviluppato un sistema di monitoraggio, formalizzato e integrato nel ciclo di pianificazione strategica e operativa, riassunto nel documento relativo alla Disciplina delle modalità di Riesame di Ateneo [A3-K-01 p4]. Il documento, approvato dagli Organi nel 2023, è volto a garantire un presidio continuo e trasparente delle politiche strategiche, dei processi e dei risultati. Il sistema di monitoraggio è concepito secondo una logica di miglioramento continuo, coerente con il Manuale della Qualità e con gli standard nazionali e ministeriali, e si fonda sull'integrazione di indicatori quantitativi e qualitativi – comprendenti almeno quelli predisposti dal Ministero e dall'ANVUR – fondamentali per supportare i processi decisionali, nonché su strumenti digitali di supporto. Il processo di monitoraggio e la conseguente rimodulazione del PiSA sono posti sotto la responsabilità del Rettore, che si avvale del supporto della Cabina di Regia, appositamente strutturata per garantire un'analisi approfondita e trasversale di tutte le missioni e degli asset strategici del PiSA [A3-K-01 p7]. La Cabina di Regia svolge un ruolo centrale nel coordinamento delle attività di monitoraggio, nella lettura integrata dei risultati e nella gestione delle eventuali azioni correttive e di rimodulazione strategica.

Il monitoraggio riguarda principalmente:

- lo stato di avanzamento degli obiettivi e delle azioni della pianificazione strategica di Ateneo, monitorato e verificato con cadenza annuale dalla Cabina di Regia, con particolare attenzione sia al raggiungimento dei risultati conseguiti sia all'analisi delle eventuali criticità emerse nelle missioni istituzionali [A3-S-01 pp5,10,17,24,26];
- lo stato di avanzamento degli obiettivi e delle azioni della pianificazione strategica di Dipartimento, con monitoraggio annuale degli indicatori di ricerca e TM propri dell'Ateneo e degli indicatori di didattica (indicatori SMA), oltre a un'integrazione intermedia, prevista alla metà del periodo e volta alla rimodulazione delle azioni [A3-S-02];
- lo stato di avanzamento delle azioni previste nella Programmazione Triennale MUR-PRO3 e il grado di raggiungimento dei target previsti, monitorati in Cabina di Regia [A3-S-01 p15,23];
- i risultati della pianificazione amministrativa, così come definiti nel Ciclo della Performance e integrati strutturalmente all'interno del PIAO, monitorati dal CdA [A3-S-03].

L'attività di monitoraggio del PiSA, svolta per la prima volta nel 2024 e successivamente nel 2025, ha mostrato un buon grado di raggiungimento degli obiettivi prefissati nel PiSA e un'adeguata capacità di identificazione di azioni di miglioramento [A3-S-04][A3-K-02].

Il PIAO è monitorato semestralmente e gli esiti sono condivisi con il NdV [A3-S-05].

A supporto di tale approccio, UniBg ha potenziato l'utilizzo della piattaforma unica di monitoraggio SPRINT, che non rappresenta solo uno strumento gestionale, ma un vero e proprio dispositivo metodologico di governo. SPRINT integra dati, valutazioni e analisi provenienti dalle diverse aree di responsabilità e rende disponibili, a Prorettori e Responsabili di struttura, cruscotti interattivi contenenti obiettivi, indicatori e target. Ciò consente di monitorare in tempo reale lo stato di avanzamento delle strategie, di commentarne gli esiti, e di favorire un governo condiviso e basato sull'evidenza. Con particolare riferimento all'ambito ricerca e TM, nel corso del 2022 il Delegato rettorale per la VQR ha coordinato un'accurata analisi degli esiti della VQR 2015-2019, valutati complessivamente in modo positivo. Un documento contenente analisi e valutazioni è stato portato all'attenzione degli Organi. Nel 2025 è stata svolta un'analisi dei conferimenti della VQR 2020-2024 al fine di individuare eventuali criticità, contribuendo a orientare tempestivamente le politiche di sviluppo e miglioramento [A3-S-06].

Al fine di garantire organicità e solidità dei dati utilizzati per le attività di monitoraggio delle attività di ricerca e TM, tutti i dati sono contenuti nella [Relazione sulle attività di ricerca, di formazione e di trasferimento tecnologico e della conoscenza](#) (ex art. 3-quater L. 1/2009), che viene allegata al bilancio consuntivo per assicurare trasparenza e rendicontazione [A3-K-03].

Il sistema di monitoraggio è diffuso e presidiato a livello periferico, sulla base di linee guida (LG) predisposte dal PQA, secondo il principio delle responsabilità distribuite come dettagliato di seguito.

- Dipartimenti: monitorano le attività di didattica, ricerca e TM anche tramite la discussione nei Consigli di Dipartimento (CDip) di tutti i documenti di AQ, degli indicatori VQR e dei documenti di pianificazione strategica; una sintesi dei Riesami confluisce nella Relazione del PQA, che monitora l'efficacia del processo e delle azioni intraprese.

- CdS: attuano un monitoraggio continuo attraverso la redazione delle SMA e dei RRC. Questi documenti sono approvati dal CCS, curati dal Gruppo di AQ e discussi nei CDip; una loro sintesi, che monitora l'efficacia delle azioni intraprese, confluisce nella relazione elaborata dal PQA.
- CPDS: monitorano l'andamento dei CdS, anche attraverso l'analisi delle OPIS e di altri dati disaggregati; le loro relazioni sono discusse nei CDip e sono pubbliche. Il PQA favorisce la valorizzazione delle esperienze delle CPDS producendo una sintesi comparativa utile a condividere con la governance problematiche trasversali e buone pratiche, oltre che fondamentale come input alle attività di riesame.
- Collegi di Dottorato: a partire dal 2024 hanno introdotto la relazione annuale dei Corsi di Dottorato; una sintesi delle Relazioni confluisce nella Relazione del PQA, che monitora l'efficacia delle azioni intraprese.

Infine, i PQDIP contribuiscono al monitoraggio dei PSDIP e, in virtù della loro partecipazione attiva alle sedute del PQA, ne consentono un presidio continuo.

La Relazione annuale del PQA rappresenta il punto di sintesi di questo processo di monitoraggio. A partire dal 2025 è stata riorganizzata secondo il modello AVA3 e restituisce una visione trasversale e integrata dei processi e dei risultati, individuando criticità e proponendo azioni di miglioramento. La Relazione è discussa negli Organi, condivisa con tutti gli attori del sistema di AQ e resa disponibile sul sito web dell'Ateneo, assicurando trasparenza, diffusione delle informazioni e supporto alle decisioni strategiche [A3-K-04 p52,53-82].(vedasi C1 e C2)

Nel 2025 UniBg ha redatto il primo Bilancio di Sostenibilità, documento che effettua una sintesi organica degli indicatori e delle azioni svolte dall'Ateneo a partire dal 2022, in coerenza con il PiSA [A3-K-05].

A.3.2 Gli esiti delle attività di monitoraggio e riesame svolte da UniBg, coerentemente con il Modello di Riesame di Ateneo, sono sistematicamente e approfonditamente analizzati a supporto del riesame e del miglioramento del sistema di governo e di AQ. La governance è improntata ai principi di trasparenza, partecipazione e responsabilità diffusa; in tale quadro, il monitoraggio e la valutazione dei risultati non sono intesi come meri adempimenti formali, ma come leve strutturali per orientare le decisioni, rimodulare le priorità e consolidare il miglioramento continuo. Di seguito il principale elenco dei risultati conseguenti le azioni di monitoraggio:

a) Risultati del monitoraggio a supporto del riesame del sistema di governo

In coerenza con il Modello di Riesame di Ateneo [A3-K-01 p4-10], UniBg dal 2024 riesamina annualmente il proprio sistema di governo secondo modalità definite [A3-K-06], utilizzando in modo integrato le evidenze prodotte dal monitoraggio delle politiche e delle azioni strategiche. Un elemento qualificante è la capacità del sistema di tradurre le risultanze analitiche in scelte di governance: nel 2024, a metà mandato rettorale e a seguito del primo Rapporto di Riesame del Sistema di Governo, è stata attuata una riarticolazione delle deleghe al fine di assicurare un presidio più specializzato delle aree strategiche emergenti, rafforzando l'allineamento tra indirizzo strategico e operatività; nel 2025, coerentemente con la rimodulazione del PiSA e con il secondo Rapporto di Riesame del Sistema di Governo, è intervenuta una ulteriore articolazione delle deleghe, come richiamato in A.2, per presidiare nuove priorità strategiche (tra cui anche ambiti connessi all'AI) [A3-K-07].

Al percorso di riesame del sistema di governo si è accompagnata una valutazione approfondita della struttura organizzativa, come richiamato in A.2, che negli anni è stata oggetto di revisione in più fasi, con l'obiettivo di sviluppare un assetto coerente con gli indirizzi strategici dell'Ateneo, in una logica di evoluzione graduale e sostenibile rispetto alle caratteristiche dimensionali e organizzative di UniBg. La nuova articolazione organizzativa, attiva dal 2026, è stata presentata dal DG al CdA e condivisa anche in una seduta del PQA, con l'obiettivo di esplicitare il collegamento tra struttura, funzioni e priorità strategiche. (vedasi B.1.2)

b) Risultati del monitoraggio a supporto del riesame del sistema di AQ: livello centrale e periferico

Il sistema di AQ si è progressivamente evoluto in coerenza con AVA3 ed è regolato da un Manuale della Qualità, giunto alla terza edizione. La Relazione annuale del PQA costituisce lo snodo principale del riesame del sistema di AQ: sintetizza gli esiti del monitoraggio, evidenzia criticità trasversali, indirizza le azioni di miglioramento ed è presentata agli Organi accademici. In parallelo alla pianificazione strategica, il PQA predispone una roadmap, approvata dagli Organi di Ateneo, che definisce le azioni da attuare e le aree di attenzione in coerenza con la pianificazione strategica, con le attività di monitoraggio e con le indicazioni ministeriali [A3-K-08].

A livello periferico, il riesame del sistema di AQ si fonda su una rete integrata di attori (Dipartimenti, CdS, Dottorati, CPDS) e sul raccordo assicurato dai PQDIP, istituiti nel 2024 per rafforzare la coerenza operativa tra livello centrale e strutture.

c) Strumenti e modalità di analisi: trasparenza, tracciabilità, approfondimento

UniBg garantisce trasparenza e tracciabilità nell'accesso ai dati di monitoraggio a tutti i livelli della governance accademica (Organi, NdV, PQA, Direttori di Dipartimento, Coordinatori di CdS e Dottorati). Ciascun attore utilizza i dati in relazione al proprio mandato, contribuendo al miglioramento continuo. Nel tempo, l'Ateneo ha rafforzato la capacità di lettura dei fenomeni affiancando agli indicatori ministeriali e ANVUR strumenti di analisi dedicati, sviluppati su sollecitazione degli attori dell'AQ per approfondire criticità e supportare

il riesame (ad es. [analisi su TOLC, OFA](#) e [flussi](#) tra laureati triennali e immatricolati alle lauree magistrali) e che vengono discussi e condivisi con i Direttori di Dipartimento. Per garantire la tempestività delle analisi, annualmente è predisposto un calendario delle estrazioni statistiche con scadenze funzionali ai processi di riesame, con particolare riferimento alla didattica e ai servizi rivolti a studenti e dottorandi [A3-S-07].

L'Ateneo si è impegnato molto per implementare all'interno dei propri processi pianificatori le fasi "Plan" e "Do" e negli ultimi anni ha rafforzato progressivamente la fase "Check", che oggi consente una lettura integrata e tempestiva dei risultati e delle criticità sulle missioni istituzionali. La fase "Act" rappresenta il principale ambito di sviluppo: UniBg sta infatti implementando procedure sistematiche di comunicazione e verifica, volte a garantire che gli esiti del monitoraggio si traducano in azioni correttive e di miglioramento continuo.

Sintesi

UniBg ha implementato un sistema di monitoraggio e riesame integrato nel ciclo di pianificazione strategica e operativa, coerente con il modello AVA3 e con il nuovo Statuto. Gli esiti del monitoraggio, basati su indicatori ministeriali e ANVUR e su strumenti interni di analisi, sono sistematicamente utilizzati per il riesame del sistema di governo e del sistema di AQ, con ricadute documentate sulla governance e sull'assetto organizzativo. Il PQA, in sinergia con il NdV, assicura un riesame strutturato a livello centrale e periferico. Resta come principale ambito di sviluppo il consolidamento della fase "Act" del ciclo PDCA, per rendere ancora più sistematica la traduzione delle evidenze in azioni di miglioramento verificate.

Punti di forza

- Sistema di monitoraggio e riesame formalizzato, integrato e coerente con Statuto, PiSA e AVA3.
- Utilizzo effettivo dei risultati nel riesame del sistema di governo, con ricadute documentate sulla governance.
- Ruolo centrale del PQA per il riesame del sistema di AQ.
- Monitoraggio diffuso a livello centrale e periferico, supportato da strumenti digitali e calendarizzazione delle analisi.

Aree di miglioramento

- Rafforzare la chiusura sistematica del ciclo PDCA (fase "Act"), con verifica dell'efficacia delle azioni intraprese.
- Migliorare l'omogeneità del riesame tra centro e periferia, consolidando modalità comuni di presa in carico delle criticità.

Punti di Forza:

L'Ateneo ha sviluppato un sistema di monitoraggio formalizzato e progressivamente integrato, supportato da strumenti digitali (SPRINT e dashboard KPI ANVUR), che connette pianificazione strategica (PiSA), ciclo della performance (PIAO), sistema di AQ e Riesame del Sistema di Governo, con un utilizzo strutturato di indicatori ministeriali e ANVUR e con il coinvolgimento coordinato della governance, del PQA e delle strutture amministrative.

L'Ateneo ha sviluppato un sistema strutturato di analisi dei risultati del monitoraggio, basato su una pluralità di fonti integrate (PiSA, PIAO, Relazione PQA, NdV, indicatori ANVUR/MUR/PRO3) e su strumenti dedicati (SPRINT, analisi statistiche mirate), che consente una lettura articolata e multilivello delle criticità e supporta il riesame del sistema di governo e di AQ.

Aree di miglioramento:

Il sistema di monitoraggio, pur ben strutturato, risulta attivato solo recentemente e non è ancora supportato da evidenze documentali che consentano di ricostruire in modo sistematico la piena maturità e ciclicità del processo di monitoraggio nel tempo.

Pur in presenza di un sistema articolato di analisi dei risultati, l'Ateneo non esplicita ancora in modo pienamente sistematico e tracciabile come tali analisi siano utilizzate per alimentare il riesame e orientare il miglioramento del sistema di governo e di AQ, né come venga documentata la successiva verifica dell'efficacia delle azioni intraprese.

Fascia di valutazione Punto di Attenzione (CEV): Soddisfacente

Raccomandazione:

Si raccomanda all'Ateneo di consolidare nel tempo il sistema di monitoraggio recentemente introdotto, garantendo la progressiva strutturazione di evidenze documentali che consentano di ricostruire in modo sistematico la ciclicità, l'evoluzione e la maturità del processo di monitoraggio degli obiettivi strategici, operativi e di AQ.

Si raccomanda all'Ateneo di rendere maggiormente sistematico, tracciabile e documentato il collegamento tra gli esiti delle attività di monitoraggio e analisi, il riesame del sistema di governo e di AQ, le decisioni assunte, le azioni di miglioramento adottate e la

successiva verifica della loro efficacia.

Fascia di valutazione Indicatore/Indicatori (ANVUR): Soddisfacente

Indicatori (eventuale commento):

È presente un sistema di monitoraggio della pianificazione strategica e dei risultati conseguiti che copre molti obiettivi strategici ed è in parte utilizzato per aggiornare la pianificazione strategica e gli obiettivi.

Fascia di valutazione: Soddisfacente

Documenti chiave

- **Titolo:**A3-K-01 Riesame sistema di Ateneo
Descrizione:Delibera SA disciplina riesame sistema di Ateneo (ALL1 CdR))
Dettagli:Pagine citate nel documento: p,4 p7
File:A3K01 DelSA Disc RiesameAteneo.pdf

- **Titolo:**A3-K-02 Revisione del PISA
Descrizione:Documento di rimodulazione del PISA, con processo di ridefinizione delle azioni, monitoraggio intermedio e lettere di accompagnamento
Dettagli:documento intero
File:A3K02 DelSA rimod PISA.pdf

- **Titolo:**A3-K-03 Relazione risultati ricerca, formazione e trasferimento tecnologico .
Descrizione:Relazione risultati risultati ricerca, formazione e trasferimento tecnologico ex art 3-quater L 1/2009 allegata al bilancio consuntivo 2024.
Dettagli:documento intero
File:A3K03 DelCA RelRTM.pdf

- **Titolo:**A3-K-04 Relazione PQA e trasmissione agli attori dell'AQ
Descrizione:Relazione del PQA e procedura di condivisione con tutti gli attori del sistema di AQ
Dettagli:Pagine citate nel documento: p52, 53-82
File:A3K04 DelSA RAPQA24.pdf

- **Titolo:**A3-K-05 Bilancio sostenibilità
Descrizione:Prima versione del bilancio di sostenibilità
Dettagli:documento intero
File:A3K05 DelCA bilsost.pdf

- **Titolo:**A3-K-06 Modello per la redazione del Riesame del sistema di governo
Descrizione:Modello di Riesame del sistema di governo
Dettagli:documento intero
File:A3K06 ComPQA Temp RSDG.pdf

- **Titolo:**A3-K-07 Riesame del sistema di governo 2025
Descrizione:Riesame del sistema di governo 2025
Dettagli:documento intero
File:A3K07 DelSA RDSG25.pdf

- **Titolo:**A3-K-08 Roadmap del PQA per il miglioramento continuo
Descrizione:Roadmap del PQA per il miglioramento continuo con il monitoraggio a fine 2025 in coerenza con la rimodulazione del PISA
Dettagli:documento intero
File:A3K08 DelSA Roadmap.pdf

Documenti a supporto

- **Titolo:**A3-S-01 Verbali cabina di regia
Descrizione:Verbali cabina di regia monitoraggio PiSA e PRO3
Dettagli:Pagine citate nel documento: PISA p5,10, 17,24,26, PRO3 p15,23
File:A3S01 Verbale CdR 1_24.pdf

- **Titolo:**A3-S-02 Monitoraggio Piani Strategici di Dipartimento
Descrizione:Comunicazione di Avvio monitoraggio Piani Strategici di Dipartimento ed esempio di monitoraggio Dipartimento di Scienze Applicate
Dettagli:Documento intero
File:A3S02 ComPQA Monit PSDIP.pdf

- **Titolo:**A3-S-03 Aggiornamento PIAO
Descrizione:Delibera CDA aggiornamento PIAO a seguito di monitoraggio performance
Dettagli:Documento intero
File:A3S03 DelCdA PIAO agg.pdf

- **Titolo:**A3-S-04 Avvio monitoraggio PiSA
Descrizione:Comunicazione di avvio monitoraggio PiSA
Dettagli:Documento intero
File:A3S04 Com Monit PiSA.pdf

- **Titolo:**A3-S-05 Trasmissione esiti monitoraggio intermedio performance a Nucleo
Descrizione:Trasmissione del Direttore generale degli esiti monitoraggio intermedio performance a Nucleo di valutazione
Dettagli:Documento intero
File:A3S05 Lettera.pdf

- **Titolo:**A3-S-06 Analisi dei prodotti conferiti per la VQR
Descrizione:Analisi dei prodotti conferiti per la VQR e discussione in PQA
Dettagli:Pagine citate nel documento: p5 (punto5, lettera d) e allegato p 10
File:A3S06 VerPQA VQR.pdf

- **Titolo:**A3-S-07 Calendario annuale estrazioni statistiche
Descrizione:Comunicazione PQA e Calendario estrazioni statistiche funzionali all'analisi e monitoraggio da parte di tutti gli attori del sistema AQ
Dettagli:Documento intero
File:A3S07 ComPQA Calend stat.pdf

A.4)

A.4) Riesame del funzionamento del Sistema di Governo e di Assicurazione della Qualità dell'Ateneo

A.4.1 Il funzionamento del Sistema di Governo è periodicamente aggiornato con modalità e tempistiche che favoriscono il miglioramento della sua efficacia a supporto della pianificazione strategica.

A.4.2 Il funzionamento del Sistema di Assicurazione della Qualità è periodicamente sottoposto a riesame interno con modalità e tempistiche che favoriscono il miglioramento della sua efficacia a supporto della pianificazione strategica.

A.4.3 Docenti, ricercatori, personale tecnico-amministrativo e studenti/dottorandi possono facilmente comunicare agli Organi di Governo e alle strutture responsabili dell'AQ le proprie osservazioni e proposte di miglioramento, anche attraverso le rilevazioni di cui ai punti B.1.1.6 e B.1.2.6.

A.4.4 Gli Organi di Governo, al fine di tenere sotto controllo l'effettiva realizzazione delle proprie politiche e strategie e di raggiungere gli obiettivi fissati, effettuano periodicamente il riesame del Sistema di Governo e di Assicurazione della Qualità, ne prendono in considerazione gli esiti e attuano le azioni di miglioramento necessarie. Il Sistema di Governo assicura la diffusione dei risultati delle valutazioni e del riesame ai responsabili della gestione in qualità delle attività.

Autovalutazione:

A.4.1 UniBg attua un processo strutturato, documentato e periodico di monitoraggio e riesame del sistema di governo, finalizzato a garantire un controllo continuo sull'attuazione della strategia di Ateneo, sull'efficacia delle strutture decisionali e sulla coerenza tra azioni, responsabilità e risultati attesi.

La verifica periodica del grado di raggiungimento degli obiettivi strategici e l'individuazione di eventuali ostacoli o criticità portano alla revisione e all'aggiornamento del sistema di governo, in coerenza con quanto previsto dal Modello di Riesame di Ateneo [A4-K-01 p9]. In via sperimentale, l'Ateneo ha effettuato un primo riesame nel dicembre 2024, a seguito del quale ha deciso di dotarsi di un template strutturato [A4-S-01], che è stato predisposto dal PQA nel 2025, e a cui è seguito un secondo riesame [A4-K-02][A4-K-03].

Il primo Riesame del Sistema di Governo (2024), condotto in coincidenza con la metà del mandato rettorale, ha portato a:

- ridefinizione dei contenuti di alcune deleghe rettorali per meglio allinearle alle priorità strategiche e agli obiettivi in corso di attuazione;
- ampliamento del numero di Delegati di secondo livello, al fine di cogliere nuove opportunità e presidiare in modo più efficace aree emergenti di sviluppo accademico e organizzativo (come descritto in A.2.1).

Il secondo Riesame del Sistema di Governo (2025), condotto in concomitanza alla riformulazione del PiSA, ha portato a:

- ulteriore ridefinizione dei contenuti di alcune deleghe rettorali per meglio allinearle ad alcuni cambiamenti esterni e progettualità in essere;
- ampliamento del numero di Delegati di secondo livello, al fine di cogliere ulteriori nuove opportunità (come descritto in A.2.1);
- definizione di alcune attività volte alla strutturazione del sistema di governo (governance ricerca e valorizzazione della conoscenza) e di gestione (es. manager didattici) funzionali al raggiungimento degli obiettivi strategici.

Nel 2023 UniBg ha iniziato una revisione organica e strutturata dei propri regolamenti, ancora in corso, che ha condotto a una revisione approfondita di tutto il proprio apparato normativo interno, fondamentale per assicurare il buon funzionamento del sistema di governo e assicurare l'operatività dell'Ateneo in linea con la normativa vigente e il PiSA. In particolare lo [Statuto](#), il [Regolamento Generale](#) e il [Regolamento Didattico](#) sono stati rivisti secondo un approccio partecipativo [A4-S-02] su mandato degli Organi.

A.4.2 L'attività di riesame del sistema di AQ è affidata al PQA, in raccordo con il NdV e con gli Organi. Il riesame ha cadenza triennale ed è finalizzato a valutare l'efficacia complessiva dei processi e degli strumenti di AQ (LG, procedure operative, flussi informativi, ecc.) e il livello di maturità del sistema di AQ, in termini di cultura diffusa della qualità [A4-S-03]. Le evidenze e gli esiti di tale processo sono riportati nel [Manuale della Qualità di Ateneo](#) e costituiscono il riferimento per la revisione periodica di medio-lungo periodo delle politiche e degli strumenti di AQ. La nuova edizione del [Manuale](#) (2024) [A4-K-04] è stata elaborata a valle di un'analisi strutturata dei punti di forza e delle criticità del sistema, tenendo conto sia delle innovazioni introdotte dal modello AVA3, sia delle evidenze emerse nei cicli di monitoraggio di didattica, ricerca e TM, nonché delle nuove modalità di Riesame di Ateneo.

I principi, i documenti e il funzionamento del sistema di AQ di UniBg sono riportati secondo la logica PDCA nel [sito dell'Ateneo](#). Accanto al riesame triennale, il PQA assicura un monitoraggio di breve periodo a cadenza annuale, che si concretizza nella Relazione del PQA, approvata dagli Organi.

Negli ultimi anni, il sistema di AQ è stato rafforzato grazie al consolidamento del dialogo strutturato, favorito anche dalla presenza dei PQDIP, con le Commissioni Paritetiche Docenti–Studenti, con i Referenti Ricerca e TM e, più recentemente, con i Coordinatori dei Corsi di Dottorato.

Come emerge dalla [Relazione annuale del PQA](#), a cadenza periodica vengono organizzati incontri con:

- i Referenti dipartimentali alla ricerca e TM, per discutere dei risultati degli indicatori e delle modalità di riesame;
- le CPDS, al fine di condividere le buone pratiche, trasmettere le istruzioni per la stesura della Relazione annuale e discutere temi critici specifici;
- i Coordinatori di Dottorato, al fine di condividere le risultanze dei sistemi di monitoraggio, raccogliere istanze emerse anche a seguito della predisposizione della Relazione annuale;
- i Coordinatori e i Gruppi di Riesame dei CdS, in modalità "sportello", in preparazione al Rapporto di Riesame Ciclico;
- i PQDIP, per garantire il rispetto delle procedure di AQ e favorire la diffusione della cultura della qualità a livello dipartimentale.

Questi momenti di confronto consentono di raccogliere in modo tempestivo evidenze e suggerimenti, favorendo il trasferimento e la diffusione di buone pratiche e un'analisi più accurata delle dinamiche interne.

Con specifico riferimento al miglioramento del sistema di AQ, il PQA predispone una roadmap pluriennale, coerente con il PiSA e con le sue eventuali rimodulazioni. La roadmap è discussa e approvata dal Senato Accademico e dal CdA e costituisce lo strumento di riferimento per la pianificazione, il monitoraggio e la rendicontazione delle azioni di miglioramento del sistema di AQ.

Gli obiettivi di miglioramento discendono sia dalla roadmap sia dagli esiti delle attività di riesame e sono ulteriormente declinati nella Relazione annuale del PQA, anche sulla base delle sintesi delle attività di monitoraggio svolte nell'anno precedente. La roadmap è utilizzata in modo sistematico nei lavori del PQA per verificare lo stato di avanzamento delle azioni. In occasione della rimodulazione del PiSA nel 2025, è stata condotta una specifica attività di monitoraggio della roadmap per identificare le azioni concluse, in corso e non ancora attuate. La nuova roadmap, prevista per il 2026, sarà elaborata tenendo conto degli esiti di tale monitoraggio, delle priorità del PiSA rimodulato e delle azioni individuate nelle Relazioni annuali del PQA.

A.4.3 Tutti i portatori d'interesse interni all'Ateneo possono facilmente comunicare agli Organi osservazioni e proposte di miglioramento, in primis attraverso le rispettive rappresentanze ai diversi livelli. I rappresentanti delle diverse componenti presenti all'interno degli Organi possono presentare istanze o mozioni di indirizzo da discutere nell'ambito delle riunioni sia del Senato che del CdA.

Il nuovo Statuto ha allargato la rappresentanza con particolare attenzione ai dottorandi, per garantire anche a loro un canale privilegiato di ascolto.

L'Ateneo raccoglie contributi e osservazioni attraverso le seguenti tipologie di strumenti:

- rilevazioni ufficiali interne, come i questionari [OPIS](#) per gli studenti [A4-S-04] e per i dottorandi [A4-S-05], le [indagini sul benessere organizzativo](#) a cura del CUG;
- partecipazione ormai da molti anni al [progetto Good Practice](#), che prevede la somministrazione di questionari di gradimento dei servizi, consentendo in questo modo di disporre di un valore di riferimento realizzato dalla media degli Atenei appartenenti allo stesso cluster dimensionale;
- feedback qualitativi, che emergono da documenti e momenti di confronto, come le Relazioni annuali e i verbali delle CPDS, le relazioni approvate nei CDip, le proposte presenti nei verbali della Consulta e gli incontri con la governance;
- caselle email dei rappresentanti studenti nelle CPDS e dei rappresentanti dei dottorandi.

Il PQA esamina e sintetizza tutte le proposte raccolte nei diversi documenti collegati ai processi di AQ, includendole nella propria Relazione annuale e dando indicazioni ai referenti di Ateneo preposti affinché vengano prese in carica e si traducano in azioni concrete.

A.4.4 Gli Organi effettuano periodicamente il riesame del sistema di governo e del sistema di AQ, ne analizzano gli esiti e attuano azioni di miglioramento. I documenti di riferimento sono il Riesame del Sistema di Governo [A4-K-02][A4-K-03] e il Manuale della Qualità [A4-K-04], il cui aggiornamento rappresenta l'esito del riesame del sistema di AQ.

I risultati delle valutazioni e dei riesami sono trasmessi ai responsabili della gestione in qualità attraverso la pubblicazione nella intranet di Ateneo dei verbali delle sedute degli Organi e dei documenti di riesame del sistema di governo e di AQ.

I risultati del monitoraggio propri del processo di riesame del sistema di AQ sono condivisi con il NdV che, all'interno della propria relazione, formula una valutazione in merito all'efficacia delle azioni identificate [A4-K-05 all-5].

Sintesi

UniBg ha recentemente strutturato un processo periodico e documentato di riesame del sistema di governo e del sistema di AQ, integrato nel ciclo di pianificazione strategica. Il riesame del sistema di governo, avviato nel 2024 e consolidato nel 2025, consente di aggiornare l'assetto di governance in funzione dell'efficacia delle politiche e degli obiettivi strategici. Il sistema di AQ è da diversi anni sottoposto a riesame interno triennale, affiancato da un monitoraggio annuale a cura del PQA, i cui esiti confluiscono nel Manuale

della Qualità e nella Relazione annuale del PQA. L'Ateneo garantisce canali strutturati di ascolto per docenti, personale TAB, studenti e dottorandi. Gli Organi analizzano gli esiti dei riesami, attuano le azioni di miglioramento e ne assicurano la diffusione ai responsabili delle attività, favorendo il miglioramento continuo del sistema.

Punti di forza

- Integrazione effettiva tra riesame, pianificazione strategica e governance, con utilizzo sistematico degli esiti del monitoraggio per l'aggiornamento del sistema di governo e del sistema di AQ.
- Strutturazione progressiva e documentata dei processi di riesame, con chiara attribuzione di ruoli, responsabilità e strumenti (template di riesame, Manuale della Qualità, Relazioni annuali PQA).

Aree di miglioramento

- Ulteriore rafforzamento della formalizzazione delle azioni correttive e della loro tracciabilità ex post, anche attraverso indicatori di impatto più esplicitamente collegati agli obiettivi strategici.
- Sviluppo di strumenti digitali integrati per la raccolta e la gestione sistematica delle proposte di miglioramento, al fine di rendere ancora più tempestivo e trasparente il ciclo di feedback e decisione.

Punti di Forza:

L'Ateneo ha definito un processo formalizzato, documentato e ciclico di riesame del Sistema di Governo, esplicitamente integrato con il ciclo di pianificazione strategica e con il sistema AQ, con chiara attribuzione di responsabilità (Cabina di Regia, PQA, Organi collegiali) e utilizzo di fonti informative istituzionali.

Il sistema di riesame del Sistema di Assicurazione della Qualità risulta strutturato e articolato su più livelli temporali e funzionali, con una progressiva integrazione tra aggiornamento del Manuale della Qualità, monitoraggio continuo attraverso le strutture AQ e utilizzo sistematico degli esiti nei processi di pianificazione strategica e di riesame della governance.

Il sistema di raccolta, sintesi e presa in carico delle osservazioni e proposte di miglioramento, in particolare per docenti, ricercatori e personale tecnico-amministrativo, risulta integrato nei processi di AQ, con evidenza della loro rielaborazione da parte del PQA e della traduzione in azioni di miglioramento.

Le fonti documentali e le evidenze emerse in sede di intervista consentono di ritenere che l'Ateneo abbia attivato un processo nel quale gli Organi di Governo sono coinvolti nel riesame del Sistema di Governo e del Sistema AQ, ne esaminano gli esiti e orientano le azioni di miglioramento, con evidenze di integrazione tra riesame, pianificazione e gestione. Il sistema appare strutturato e operativo, con un ruolo significativo del PQA e del NdV nel supporto alla governance.

Aree di miglioramento:

Il processo di riesame del Sistema di Governo, pur formalizzato e integrato con il ciclo di pianificazione strategica, risulta di recente introduzione e ancora in fase di consolidamento. Il primo riesame è stato infatti condotto nel 2024 e il Nucleo di Valutazione evidenzia l'esigenza di una maggiore sistematizzazione del riesame complessivo della governance.

L'Ateneo non ha ancora formalizzato in modo pienamente unitario ed esplicito il riesame complessivo del Sistema di Assicurazione della Qualità come processo autonomo e ciclico, le cui attività risultano distribuite tra diversi strumenti e documenti del sistema AQ.

L'Ateneo non ha ancora pienamente strutturato modalità formalmente tracciabili per la verifica dell'efficacia delle azioni di miglioramento concluse e per la restituzione dei relativi esiti agli Organi di Governo.

Fascia di valutazione Punto di Attenzione (CEV): Soddisfacente

Raccomandazione:

Si raccomanda all'Ateneo di consolidare il processo di Riesame del Sistema di Governo, rafforzandone la sistematicità metodologica e la capacità di supportare in modo continuativo il miglioramento delle politiche e delle strategie di Ateneo.

Si raccomanda all'Ateneo di consolidare le modalità di monitoraggio e documentazione della verifica di efficacia delle azioni di miglioramento intraprese.

Fascia di valutazione Indicatore/Indicatori (ANVUR): Soddisfacente

Indicatori (eventuale commento):

Il Riesame del funzionamento del Sistema di Governo e di Assicurazione della Qualità dell'Ateneo viene effettuato con cadenza non annuale.

Vengono attivate alcune azioni conseguenti misurandone l'efficacia.

Fascia di valutazione: Soddisfacente

Documenti chiave

- **Titolo:**A4-K-01 Riesame sistema di Ateneo
Descrizione:Delibera SA disciplina riesame sistema di Ateneo
Dettagli:p9
File:A4K01 DelSA Disc RiesameAteneo.pdf
- **Titolo:**A4-K-02 Riesame del Sistema di Governo 24
Descrizione:Delibera di approvazione e Riesame del sistema di Governo 2024
Dettagli:Documento intero
File:A4K02 DelCA RSDG24.pdf
- **Titolo:**A4-K-03 Riesame del Sistema di Governo 25
Descrizione:Delibera di approvazione e Riesame del sistema di Governo 2025
Dettagli:Documento intero
File:A4K03 DelSA RDSG25.pdf
- **Titolo:**A4-K-04 Manuale della qualità
Descrizione:Manuale della qualità di Ateneo
Dettagli:Documento intero
File:A4K04 DelSA MDQ.pdf
- **Titolo:**A4-K-05 Relazione Nucleo 2025
Descrizione:Relazione Nucleo 2025
Dettagli:Allegato 5
File:A4K05 DelSA RANUV25.pdf

Documenti a supporto

- **Titolo:**A4-S-01 Modello per la redazione del Riesame del sistema di governo
Descrizione:Modello di Riesame del sistema di governo
Dettagli:documento intero
File:A4S01 ComPQA Temp RSDG.pdf
- **Titolo:**A4-S-02 Gruppi di lavoro per revisione regolamento generale e didattico di ateneo
Descrizione:Delibera SA Revisione regolamento generale e didattico di ateneo con approccio partecipato
Dettagli:Documento intero
File:A4S02 DelSA rev Reg.pdf
- **Titolo:**A4-S-03 Approvazione Manuali della qualità
Descrizione:Evoluzione dei manuali della qualità di Ateneo 2018, 2021, 2024
Dettagli:Documento intero
File:A4S03 DelSA SGQ18.pdf
- **Titolo:**A4-S -04 Rilevazioni opinioni degli studenti
Descrizione:Comunicazione avvio Rilevazioni opinioni degli studenti italiano e inglese
Dettagli:documento intero
File:A4S04 ComPQA OPIS.pdf

- **Titolo:**A4-S-05 Rilevazioni opinioni dottorandi

Descrizione:Comunicazione avvio Rilevazioni opinioni dottorandi più questionario interno di rilevazione basata su standard ANVUR

Dettagli:documento intero

File:A4S05 ComPQA OPHD.pdf

A.5)

A.5) Ruolo attribuito agli studenti

A.5.1 L'Ateneo assegna agli studenti un ruolo attivo e partecipativo nelle decisioni degli Organi di Governo a livello centrale e periferico. La loro partecipazione è sollecitata e praticata a tutti i livelli.

Autovalutazione:

UniBg riconosce nella componente studentesca un attore centrale e proattivo nella vita accademica e nei processi di progettazione e decisionali, in coerenza con i principi sanciti dallo [Statuto](#) (art2) [A5-K-01 art2] e con la visione partecipativa delineata nel PiSA. Il nuovo statuto ha esteso la partecipazione agli organi anche agli studenti di Dottorato/Scuola di Specializzazione, prevedendo la loro partecipazione nei Collegi di Dottorato, nei Consigli di Dipartimento e nel Senato Accademico per le tematiche di loro competenza. Ha inoltre previsto la partecipazione dei rappresentanti delle CPDS nei Consigli di Dipartimento per le tematiche relative alla didattica e ai servizi.

L'interazione tra rappresentanti e governance avviene attraverso canali formali (partecipazione agli Organi, ai Gruppi di Riesame, al PQA, al NdV, alle CPDS, ai Consigli di Corso di Studio, ai Consigli di Dipartimento e ai Collegi di Dottorato) e strumenti digitali (mailing list, siti dipartimentali).

A livello politico, il Rettore ha attribuito una [Delega specifica ai rapporti con le studentesse e gli studenti](#), con il compito di facilitare l'ascolto costante, promuovere l'inclusione e garantire una risposta tempestiva alle istanze della comunità studentesca, in coerenza con gli obiettivi di "centralità dello studente" previsti dal PiSA.

Dal 2022 UniBg ha investito nella partecipazione studentesca anche attraverso il [progetto Open Campus](#), nato per rilanciare la vita universitaria in presenza dopo la pandemia, che ha particolarmente colpito Bergamo e i suoi studenti. Open Campus è stato co-progettato con la rappresentanza studentesca, rilevando le migliori da apportare tanto per gli spazi di studio e socializzazione quanto per le attività. Da ciò hanno avuto esito iniziative culturali, ricreative e formative per creare un campus aperto, inclusivo e accogliente. A titolo esemplificativo sono riportate alcune tra le iniziative promosse annualmente [A5-S-01]:

- la [web radio UniBg](#), che coinvolge 150 studenti con 30 rubriche e una programmazione 24/7, in streaming e in podcast;
- il [Servizio di Counseling Psicologico](#), rivolto a chi vive situazioni di disagio personale o relazionale;
- [Kino-Campus](#) per la realizzazione di laboratori didattici per il cinema e media audiovisivi, incontri e altre attività formative e culturali;
- la [Festa delle Matricole](#), per favorire il coinvolgimento dei nuovi iscritti.

UniBg istituisce ogni due anni l'Albo delle [Associazioni Studentesche Universitarie](#). Alle associazioni è garantita visibilità, in particolare durante la [Festa delle Matricole](#) e altri eventi di Ateneo, fra cui i momenti di orientamento in ingresso. Annualmente viene predisposto il [Bando di concorso per l'attribuzione di finanziamenti per la realizzazione di iniziative culturali e sociali degli studenti](#) finalizzato a finanziare proposte degli studenti di rilevante carattere culturale e sociale [A5-S-02].

All'interno delle iniziative di Open Campus, il [Centro Universitario Sportivo](#) (CUS) rappresenta un'eccellenza delle politiche di Ateneo per il benessere, l'inclusione e la partecipazione attiva della comunità studentesca. Il CUS promuove la pratica sportiva non solo come attività ricreativa, ma come strumento strutturale di promozione della salute psicofisica, di socializzazione e di integrazione tra gli studenti, in coerenza con i valori statutari dell'Ateneo. Il CUS organizza e coordina inoltre iniziative che coinvolgono l'intera comunità accademica, tra cui la [UniBg Run](#), rafforzando il senso di appartenenza e la dimensione comunitaria dell'Ateneo.

Le elezioni studentesche si svolgono con cadenza biennale, garantendo rappresentanza in tutti gli Organi centrali (CdA, Senato Accademico) e periferici (Dipartimenti, CdS, CPDS). Dal 2023, in occasione di ogni [tornata elettorale](#), l'Ateneo, in collaborazione con il PQA e con i Delegati competenti, attiva tutti i canali istituzionali di comunicazione per promuovere il ruolo della rappresentanza e incentivare la partecipazione al voto. Fra questi, la produzione di video promozionali da veicolare sul canale Instagram di Ateneo. Grazie a queste azioni il tasso di partecipazione è passato dal 11,42% (2021) al 19,13% (2025) in quattro anni.

La Consulta delle studentesse e degli studenti, alla luce del nuovo Statuto, ha ampliato la propria composizione per includere tutte le componenti studentesche, centrali e dipartimentali. Il [Regolamento per la partecipazione degli studenti agli Organi e alle attività dell'Ateneo](#) è stato modificato ed è stata prevista (art. 20 comma 9), la possibilità di elezione di secondo livello da parte della Consulta per coprire posizioni vacanti o sostituire rappresentanti decaduti [A5-K-03 art 20] dispositivo già adottato negli ultimi due mandati.

La rappresentanza studentesca è definita nell'art. 30 dello Statuto e disciplinata dal [Regolamento della Consulta degli studenti e della rappresentanza degli studenti in Ateneo](#) [A5-K-02]. Le rappresentanze studentesche degli Organi centrali partecipano attivamente e pienamente, come previsto dallo Statuto, alla governance di Ateneo e al sistema di AQ. Gli Organi periferici presentano invece una rappresentanza non sempre garantita e continuativa, con alcune scoperture.

Il nuovo Statuto ha esteso la Consulta anche ai rappresentanti che siedono nei Consigli di Corso di Studio. I rappresentanti dei dottorandi non afferiscono alla Consulta, con la quale sono tuttavia in dialogo.

La Consulta delle studentesse e degli studenti svolge un ruolo sempre più rilevante come sede di confronto con la governance e di partecipazione alla progettazione e ai processi decisionali. In occasione dell'approvazione o della modifica di regolamenti che possono avere impatto sulla componente studentesca, la Consulta viene formalmente convocata per l'acquisizione di un parere preliminare.

Nel sistema di AQ, la componente studentesca è attivamente coinvolta:

- a livello centrale, nel NdV e nel PQA;
- a livello decentrato, nei Dipartimenti, nei Gruppi di Riesame dei CdS, nei Consigli di Corso di Studio, nei Collegi di Dottorato e nei Comitati di Indirizzo;
- nella redazione delle Relazioni annuali delle CPDS, con un ruolo fondamentale nell'analisi qualitativa e nell'individuazione di criticità e buone pratiche;
- nella Scuola di Alta formazione dottorale e nella Scuola di Specializzazione SdM.

Dal 2025 i rappresentanti in Commissione Paritetica hanno a disposizione una casella di posta elettronica istituzionale dedicata per la raccolta di segnalazioni e per l'invio di email a tutti gli studenti rispetto alle iniziative di rappresentanza in generale e della CPDS. Le modalità di assegnazione e funzionamento sono state disciplinate nelle LG prodotte dal PQA con il Servizio Comunicazione stampa e eventi [A5-S-03]. È attiva anche una casella email per la rappresentanza dei dottorandi.

Per favorire l'interazione docenti-studenti il PQA ha predisposto apposite LG [A5-S-04].

Per rafforzare ulteriormente la rappresentanza studentesca, UniBg ha attivato azioni di accompagnamento e valorizzazione, tra cui:

- l'attivazione, dal 2025, di un [Open Badge per i rappresentanti degli studenti](#), co-progettato con la componente studentesca, per valorizzarne formalmente ruolo, competenze acquisite e impegno istituzionale svolto [A5-K-04][A5-S-05];
- un modulo formativo, svolto nel 2023 e 2025, dedicato ai rappresentanti neoeletti, per fornire competenze di base su Statuto, regolamenti, sistema di AQ e funzionamento degli Organi accademici [A5-S-06];
- area riservata agli studenti eletti in [Moodle](#);
- partecipazione studentesca all'interno degli Student and PhD Councils di [BAUHAUS4EU](#). Il progetto di Alleanza Europea BAUHAUS4EU prevede un ruolo attivo degli studenti in vista delle politiche di sostenibilità e inclusione del campus transnazionale, nonché un coinvolgimento nella co-progettazione di attività formative. Gli studenti hanno designato due membri della Consulta come rappresentanti nello Student Committee, e hanno partecipato a diverse iniziative tra cui il Forum 2025 e meeting organizzati dalla componente studentesca di altre alleanze.

UniBg promuove un coinvolgimento attivo degli studenti ad esempio tramite una partecipazione diretta in iniziative di orientamento promosse dall'Ateneo (Open Day e ApeUnibg), nell'organizzazione di attività di accoglienza direttamente gestite dalla Consulta (Welcome Days 2025), di eventi all'interno dell'iniziativa di TM [Bergamo Next Level](#), al fine di favorire una loro maggior interazione con il mondo delle associazioni e delle istituzioni territoriali, e nella partecipazione attiva come Ambassador al [progetto PROBEN](#) per il benessere universitario.

L'ateneo promuove la partecipazione degli Alumni ai Comitati di Indirizzo, anche attraverso il coinvolgimento attivo della Luberg, l'Associazione Alumni di Unibg.

Rispetto alla precedente visita di accreditamento, in cui la rappresentanza studentesca costituiva un'area di miglioramento, UniBg ha rafforzato in modo significativo le modalità di coinvolgimento della componente studentesca, rendendole più sistematiche, regolamentate e inclusive. Le recenti modifiche statutarie e regolamentari hanno consolidato la presenza studentesca a tutti i livelli decisionali, promuovendo un modello di governance partecipata e di dialogo strutturato tra rappresentanze e Organi accademici, estendendo la partecipazione alla Consulta a tutti i rappresentanti nei CdS e aggiornando i regolamenti per permettere la rielezione da parte della Consulta stessa delle cariche decadute nei CdS. L'assegnazione dell'Open Badge ai rappresentanti costituisce un riconoscimento concreto del valore formativo e istituzionale della rappresentanza.

L'esperienza post-pandemica ha rappresentato una svolta culturale: attraverso il progetto Open Campus e la riqualificazione degli spazi e delle iniziative di comunità, l'Ateneo ha favorito un ritorno partecipato alla vita universitaria, restituendo centralità alla dimensione esperienziale, collaborativa e inclusiva della comunità studentesca, pur in un contesto non privo di difficoltà nel riportare pienamente gli studenti alla vita in presenza.

Permangono margini di miglioramento nel favorire una partecipazione più diffusa e capillare, in particolare nei Consigli di Corso di Studio, dove non è ancora garantita una rappresentanza sistematica, e nel rafforzamento della formazione continua dei rappresentanti, al fine di consolidare le competenze e la consapevolezza del ruolo istituzionale ricoperto.

Sintesi

UniBg riconosce la componente studentesca come attore centrale e proattivo nei processi decisionali e nel sistema di AQ, in coerenza con lo Statuto e con la visione partecipativa del PiSA. La rappresentanza studentesca è pienamente garantita negli Organi centrali e nel sistema di AQ, mentre permangono alcune criticità di continuità negli Organi periferici, in particolare nei Consigli di Corso di Studio. L'Ateneo ha rafforzato nel tempo canali, strumenti e politiche di ascolto e coinvolgimento, non solo tramite interventi statutari e regolamentari, azioni di accompagnamento (formazione, Open Badge) e iniziative di comunità come il progetto Open Campus. La partecipazione è ulteriormente valorizzata a livello internazionale (BAUHAUS4EU) e nei processi di TM. Nel complesso, il modello di governance partecipata risulta solido e in crescita, pur presentando margini di miglioramento in termini di capillarità della rappresentanza e di consolidamento delle competenze dei rappresentanti.

Punti di forza

- Riconoscimento formale e sostanziale del ruolo degli studenti tramite centralità della componente studentesca, anche dottorale, sancita da Statuto e PiSA; partecipazione strutturata negli Organi e nel sistema di AQ.
- Integrazione sistematica nel sistema di AQ: coinvolgimento degli studenti in PQA, NdV, CPDS, Gruppi di Riesame, Consigli di CdS, Dipartimenti e Collegi di Dottorato, con un contributo rilevante nelle analisi qualitative.
- Rafforzamento normativo e regolamentare: ampliamento della Consulta delle studentesse e degli studenti, introduzione dell'elezione di secondo livello per coprire vacanze di rappresentanza, estensione della partecipazione a tutte le componenti studentesche.
- Azioni concrete di valorizzazione della rappresentanza: Open Badge per i rappresentanti, formazione strutturata per i neoeletti, strumenti dedicati di comunicazione (caselle email istituzionali) e attività di supporto durante la fase elettorale.
- Progetti di comunità e benessere studentesco: Open Campus, servizi di counseling, iniziative sportive, culturali e associative che rafforzano il senso di appartenenza e la partecipazione attiva.
- Proiezione internazionale e TM: coinvolgimento degli studenti nell'Alleanza BAUHAUS4EU e in iniziative di impatto territoriale (es. Bergamo Next Level).

Aree di miglioramento

- Discontinuità della rappresentanza negli Organi periferici: presenza non sempre garantita nei Consigli di Corso di Studio, con scoperture che riducono l'efficacia del coinvolgimento a livello decentrato.
- Partecipazione ancora concentrata su una quota limitata di studenti: necessità di ampliare ulteriormente la partecipazione attiva e la consapevolezza del ruolo della rappresentanza nella popolazione studentesca complessiva.

Punti di Forza:

L'Ateneo ha attivato, in occasione della tornata elettorale 2025 per l'elezione dei rappresentanti degli studenti, una campagna istituzionale coordinata e pluricanale per la sensibilizzazione alla partecipazione. I rappresentanti degli studenti sono presenti nella maggior parte degli Organi di Ateneo (Senato Accademico, Consiglio di Amministrazione, Nucleo di Valutazione, Presidio di Qualità di Ateneo), così come normato dallo Statuto.

L'Ateneo ha istituito la delega rettorale ai rapporti con studentesse e studenti, con l'obiettivo di agevolare i contatti tra la componente studentesca e gli organi di governo dell'Ateneo. I rapporti tra la Consulta degli Studenti e il Delegato risultano stabili e positivi.

I rappresentanti dei dottorandi costituiscono un punto di forza grazie alla loro partecipazione attiva sia a livello periferico sia a livello centrale, favorendo un dialogo costante con la Governance e contribuendo a una maggiore condivisione delle istanze e delle esigenze della comunità dottorale. Tale aspetto trova riscontro anche nell'elevata partecipazione alle elezioni del rappresentante dei dottorandi in Senato Accademico.

L'Ateneo ha attivato un sistema articolato di formazione e accompagnamento della rappresentanza studentesca, con riconoscimento di open badge, comprendente iniziative per i neoeletti e ulteriori momenti formativi nel corso del mandato. Gli esiti di gradimento disponibili risultano prevalentemente positivi, pur essendo riferiti a un numero limitato di rispondenti.

Aree di miglioramento:

Nonostante il significativo incremento dell'affluenza registrato tra il 2021 e il 2025, la quota complessiva di studenti che partecipa alle consultazioni elettorali rimane contenuta, con differenze tra organi e strutture. Il dato risulta essere trasversale nei diversi organi centrali e periferici, con picchi particolarmente bassi in alcune sedi periferiche. La partecipazione dei rappresentanti degli studenti

negli organi periferici (CPDS, Consiglio di Corso di Studio, Gruppo di Riesame) è limitata. La criticità riguarda sia il numero ridotto di candidature, spesso non sufficiente a garantire un adeguato ricambio nel tempo, sia la discontinuità nella partecipazione alle sedute e alle attività degli organi. Tale situazione determina la presenza di alcune cariche vacanti e una rappresentanza non pienamente strutturata.

Il nuovo assetto statutario e regolamentare prevede la minima partecipazione studentesca a livello dipartimentale; alla data della visita la sua implementazione risulta non ancora completata, con casi di mancata copertura e conseguente discontinuità della rappresentanza in alcuni Consigli di Dipartimento.

Pur in presenza di una campagna istituzionale articolata e pluricanale a sostegno delle elezioni studentesche, le informazioni operative relative alla rappresentanza e al processo elettorale risultano distribuite in più sezioni del sito e non sempre immediatamente fruibili attraverso un punto di accesso unitario. In particolare, il sito web di Ateneo presenta una limitata accessibilità e sistematicità in merito alle informazioni relative alle elezioni della rappresentanza studentesca. Pur essendo presente una sezione dedicata, contenente i dati di affluenza e una descrizione generale degli organi, le informazioni risultano parziali e non pienamente orientate all'utente, in quanto non sono immediatamente disponibili in modo chiaro e integrato indicazioni operative su modalità di candidatura, requisiti e fasi del processo elettorale. Inoltre, le informazioni relative alla rappresentanza studentesca e alle attività svolte negli organi collegiali risultano distribuite in diverse sezioni del sito, senza un punto di accesso unitario, riducendone la visibilità e la fruibilità da parte degli studenti interessati.

La partecipazione dei rappresentanti eletti alle iniziative di formazione organizzate dall'Ateneo risulta limitata. È inoltre emersa, con particolare riferimento ai rappresentanti subentranti, una non piena conoscenza dei percorsi e dei materiali formativi disponibili online. Permangono pertanto criticità nella continuità della fruizione del percorso formativo e nella trasmissione sistematica delle conoscenze e competenze necessarie all'esercizio della rappresentanza.

Fascia di valutazione Punto di Attenzione (CEV): Parzialmente soddisfacente

Raccomandazione:

Si raccomanda all'Ateneo di consolidare le azioni già intraprese per promuovere la partecipazione della componente studentesca, monitorandone sistematicamente gli esiti in termini di affluenza elettorale, candidature, copertura delle posizioni e partecipazione effettiva agli Organi, con particolare attenzione agli Organi periferici e al completamento della rappresentanza nei Consigli di Dipartimento.

Si raccomanda all'Ateneo di consolidare il sistema di formazione e accompagnamento già attivato per i rappresentanti degli studenti, in modo da avere un percorso ricorrente lungo l'intero mandato, con contenuti anche operativi relativi al funzionamento degli iter decisionali e alle modalità di formulazione e presentazione delle istanze, favorendo l'effettiva partecipazione alle iniziative e assicurando tempestivo accesso ai percorsi e ai materiali anche ai rappresentanti subentranti.

Si raccomanda di migliorare la sistematicità e l'accessibilità delle informazioni relative alla rappresentanza studentesca e alle procedure elettorali, valorizzando in un punto di accesso unitario le informazioni operative e le diverse iniziative già veicolate attraverso i canali istituzionali.

Controdeduzioni:

Le osservazioni formulate dalla CEV sono considerate dall'Ateneo un utile contributo al rafforzamento del ruolo attivo e partecipativo attribuito alla componente studentesca. Devono tuttavia essere lette alla luce del percorso di progressivo consolidamento già descritto nell'autovalutazione. In tale sede UniBg ha esplicitamente riconosciuto che esistono margini di miglioramento nella capillarità e nella continuità della rappresentanza negli Organi periferici e nella formazione continua dei rappresentanti. Al contempo, l'Ateneo ha documentato un modello di governance partecipata in crescita, sostenuto da interventi statutari e regolamentari, azioni di accompagnamento e valorizzazione, e strumenti di comunicazione dedicati. Le precisazioni che seguono non intendono quindi negare le criticità residue, ma distinguere tali criticità dall'assenza di iniziative strutturate o da un giudizio generalizzato di inefficacia.

1. Tasso di partecipazione alle elezioni studentesche

Pur riconoscendo che l'affluenza alle elezioni studentesche resta perfettibile, l'Ateneo ritiene che il dato debba essere valutato anche nella sua evoluzione. Il tasso di partecipazione è passato dall'11,42% del 2021 al 19,13% del 2025, con un incremento di 7,71 punti percentuali e di circa il 67,5% in termini relativi. Il benchmark ricognitivo disponibile [allegato alla controdeduzione come CD-A5-01] colloca UniBg in un'area non disallineata rispetto a diversi atenei considerati: il valore è prossimo a quello di Verona ed è superiore, tra gli altri, a quelli rilevati per Milano Statale, Pavia, Piemonte Orientale, Bologna e Politecnico di Torino. Il confronto deve essere effettuato con cautela, poiché anni, platee elettorali e modalità di voto non sono sempre omogenei, e alcuni dati sono riferiti a singoli Organi. Il benchmark non costituisce quindi un confronto statistico in senso stretto, tuttavia consente di rilevare che UniBg non presenta uno scostamento anomalo rispetto a una parte significativa del sistema universitario e, soprattutto, che la partecipazione non è rimasta statica. Il dato assoluto e le differenze tra sedi e Organi restano un'area di miglioramento, ma l'andamento quadriennale non appare coerente con una rappresentazione di sostanziale mancato progresso.

2. Azioni di informazione e supporto alla partecipazione elettorale

Come già indicato nell'autovalutazione, dal 2023, in occasione delle tornate elettorali, l'Ateneo mette a disposizione diversi momenti nei canali istituzionali di comunicazione per promuovere il ruolo della rappresentanza studentesca e incentivare la partecipazione al voto. Per la tornata del 2025 è disponibile un'evidenza puntuale di un piano pluricanale, realizzato con il coordinamento dell'Ufficio comunicazione, della Segreteria studenti, del Rettorato, dei Delegati competenti e del Presidio della Qualità (PQA): aggiornamento delle pagine web e della home page; notizie in newsletter e mailing dedicati; broadcast tramite Telegram e WhatsApp; utilizzo del Linktree; campagna Instagram articolata in 11 stories e 11 reel, con circa 46.000 visualizzazioni complessive [allegato alla controdeduzione come CD-A5-02]. Le iniziative hanno utilizzato i canali maggiormente frequentati dalla popolazione studentesca, mantenendo al contempo un presidio istituzionale dei contenuti e coinvolgendo più strutture dell'Ateneo. Inoltre il Rettore ha espressamente invitato il corpo docenti a dedicare un momento durante le lezioni per ricordare l'importanza delle elezioni studentesche [allegato alla controdeduzione come CD-A5-03]. Tali evidenze mostrano che la partecipazione è stata concretamente sollecitata e supportata. Il rilievo della CEV relativo alla frammentazione delle informazioni sul sito può essere pienamente assunto come area di miglioramento dell'accessibilità e dell'orientamento all'utente; tale rilievo non appare tuttavia riconducibile a una carenza complessiva dell'azione di comunicazione e promozione svolta dall'Ateneo. Si osserva, inoltre, che le valutazioni espresse nel corso dell'audizione della CEV sono state formulate prevalentemente da rappresentanti subentrati alle elezioni, che non hanno partecipato direttamente alla progettazione e all'attuazione della campagna di comunicazione elettorale del 2025. Solo un numero esiguo dei componenti della precedente Consulta è stato rieletto; ciò ha limitato la piena conoscenza del processo organizzativo e dell'impegno profuso dall'Ateneo nella promozione della partecipazione al voto.

3. Formazione e accompagnamento della rappresentanza studentesca

In coerenza con quanto riportato nell'autovalutazione, la formazione dei rappresentanti non si esaurisce in un singolo incontro successivo alle elezioni, ma si configura come un'azione di accompagnamento distribuita lungo il mandato biennale e differenziata in relazione ai ruoli ricoperti negli Organi e nel sistema di Assicurazione della Qualità. Sono stati organizzati moduli specificamente rivolti ai rappresentanti neoeletti il 10.07.2023 e il 10.06.2025. Le due edizioni hanno registrato rispettivamente 32 e 19 presenze.

Per il corso del 10 luglio 2023 sono state raccolte 13 risposte al questionario di gradimento: il 61,5% dei rispondenti ha dichiarato che il corso aveva soddisfatto pienamente le aspettative e il restante 38,5% che le aveva soddisfatte parzialmente; nessuno ha espresso una valutazione negativa. Il 69,2% non aveva inoltre mai partecipato a corsi analoghi, dato che conferma la funzione introduttiva e di accompagnamento dell'iniziativa [allegato alla controdeduzione come CD-A5-04] [allegato alla controdeduzione come CD-A5-05]. La programmazione dell'iniziativa del 2025 è stata fatta sulla base anche dei commenti raccolti (spostamento da luglio a giugno) a riprova della volontà di ascolto e di co-progettazione dell'attività formativa.

Per l'edizione del 2025 la convocazione è stata inviata con anticipo direttamente agli indirizzi istituzionali dei rappresentanti, con programma dettagliato, raccolta preventiva delle adesioni e richiesta di motivare le eventuali assenze [allegato alla controdeduzione come CD-A5-06]. Il questionario di gradimento ha raccolto cinque risposte: quattro rispondenti su cinque, pari all'80%, hanno dichiarato che il corso aveva soddisfatto le aspettative, mentre un rispondente ha espresso una valutazione negativa [allegato alla controdeduzione come CD-A5-07]. La numerosità molto limitata delle risposte non consente di generalizzare né un giudizio positivo né un giudizio negativo all'intera platea. Il divario tra adesioni preventive, presenze effettive e questionari restituiti, anche dopo i solleciti richiamati dall'Ateneo, evidenzia piuttosto una criticità di ingaggio e di continuità della partecipazione. Gli esiti disponibili non supportano pertanto un giudizio generalizzato di basso gradimento: nel 2023 tutti i rispondenti hanno espresso una valutazione almeno parzialmente positiva e nel 2025 l'80% dei rispondenti ha dichiarato soddisfatte le proprie aspettative. Essi mostrano, al contempo, indicazioni migliorative chiare sui contenuti, sulla modalità di erogazione e sulla collocazione temporale del momento formativo.

Nel 2024, secondo anno del mandato della precedente Consulta studentesca, è stato programmato un percorso in tre momenti gestito dal Delegato del Rettore a rapporti con le studentesse e gli studenti: 1) lettura del dato statistico per i rappresentanti operanti nelle Commissioni Paritetiche Docenti-Studenti (CPDS), nei Consigli di Corso di Studio e nei Gruppi di Riesame; 2) comunicazione istituzionale di Ateneo e 3) formazione su un ulteriore tema da individuare direttamente con la Consulta [allegato alla controdeduzione come CD-A5-08]. Nello stesso anno la Consulta è stata invitata a un evento AVA3 dedicato alle buone pratiche e alle sfide dell'Assicurazione della Qualità, con un richiamo esplicito al ruolo strategico degli studenti nei processi di miglioramento continuo e valutazione [allegato alla controdeduzione come CD-A5-09]. L'incontro annuale del PQA con le CPDS coinvolge inoltre la componente studentesca ed è finalizzato alla promozione delle buone pratiche, alla discussione delle criticità e alla revisione delle Linee Guida [allegato alla controdeduzione come CD-A5-10][allegato alla controdeduzione come CD-A5-11]. Tali evidenze mostrano che l'accompagnamento era stato concepito per andare oltre la fase immediatamente successiva alle elezioni e con contenuti differenziati in relazione alle funzioni esercitate.

Poiché le iniziative si distribuiscono lungo il mandato biennale, la Consulta eletta nel 2025 non aveva ancora potuto fruire, alla data della visita di accreditamento periodico, dell'intero ciclo di accompagnamento previsto, tra cui, ad esempio, l'incontro annuale con tutta la compagine della CPDS già previsto nel 2026 [allegato alla controdeduzione come CD-A5-12]. Ciò non esclude la necessità di intervenire sulle criticità rilevate dalla CEV. L'Ateneo può rafforzare l'efficacia del sistema mediante un calendario formativo ricorrente, dei moduli brevi e operativi sul funzionamento degli iter decisionali e sulle modalità di presentazione delle istanze, la registrazione di ulteriore materiale e diffusione più ampia dei materiali nell'area riservata Moodle (già richiamata nell'autovalutazione) e la comunicazione sistematica delle opportunità formative all'atto della nomina. In questa prospettiva, la criticità da presidiare riguarda l'effettiva adesione alle iniziative formative e la consultazione dei materiali, non l'assenza di un'offerta strutturata né un basso gradimento generalizzato.

4. Rappresentanza studentesca nei Consigli di Dipartimento

Il rilievo relativo alla presenza limitata della rappresentanza studentesca nei Consigli di Dipartimento fotografa una fase di attuazione non ancora completata. La partecipazione della componente studentesca e dottorale a tale livello è infatti stata introdotta solo recentemente con il nuovo Statuto e ha richiesto i conseguenti adeguamenti regolamentari e organizzativi prima della piena implementazione. Come già evidenziato nell'autovalutazione, il nuovo assetto amplia la partecipazione negli Organi periferici, prevedendo, per le tematiche di competenza, la presenza della componente dottorale e il raccordo con i rappresentanti delle CPDS nei Consigli di Dipartimento [già conferito come A5-K-01][già conferito come A5-K-02]. L'Ateneo riconosce che l'iter deve essere completato e che occorre assicurare la copertura e la continuità della rappresentanza in tutti i Dipartimenti. La previsione di un solo rappresentante non deve tuttavia essere letta come una riduzione del ruolo attribuito agli studenti, ma come l'introduzione di una garanzia ulteriore e di una funzione di raccordo a livello dipartimentale, complementare alle sedi nelle quali le questioni didattiche, i servizi e l'AQ dei percorsi formativi sono trattati in modo più diretto e continuativo, ossia i Consigli di Corso di Studio, le CPDS e i Gruppi di Riesame. La parziale copertura attuale rappresenta pertanto un'area di attuazione da colmare, non l'assenza di un disegno istituzionale volto ad ampliare la partecipazione.

Sintesi

Alla luce delle evidenze disponibili, l'Ateneo conferma gli impegni di miglioramento già coerenti con l'autovalutazione: ampliare la partecipazione al voto e alla vita degli Organi collegiali; rendere unitario e maggiormente accessibile il sistema informativo sulle elezioni; completare la rappresentanza nei Consigli di Dipartimento; consolidare la formazione continua, i contenuti operativi e l'accesso al percorso e ai materiali da parte dei rappresentanti subentranti.

UniBg chiede tuttavia che la motivazione del giudizio sia riformulata riconoscendo: l'incremento significativo dell'affluenza nel quadriennio; l'esistenza di una campagna elettorale istituzionale, coordinata e pluricanale; la presenza di un sistema di formazione articolato e accompagnamento integrato nei processi di rappresentanza e di Assicurazione della Qualità; gli esiti prevalentemente positivi dei questionari.

Risposta della CEV alle Controdeduzioni dell'Ateneo:

Si ringrazia l'Ateneo per la dettagliata controdeduzione e per le evidenze documentali prodotte a supporto.

La documentazione integrativa prodotta consente di meglio qualificare alcune evidenze considerate nella formulazione del giudizio preliminare. In particolare, si riconoscono l'incremento dell'affluenza elettorale rispetto al 2021, l'attivazione di una campagna istituzionale coordinata e pluricanale a supporto delle elezioni studentesche e l'esistenza di un sistema di formazione e accompagnamento dei rappresentanti. Gli esiti dei questionari disponibili non consentono inoltre di confermare la precedente formulazione relativa a un 'basso gradimento' delle iniziative formative, risultando le valutazioni raccolte prevalentemente positive, pur con numerosità limitata, in particolare nell'edizione 2025.

Restano tuttavia confermate le criticità relative alla partecipazione effettiva della componente studentesca, alla continuità e alla copertura della rappresentanza negli Organi periferici, alla non ancora completa attuazione della rappresentanza nei Consigli di Dipartimento e alla frammentazione delle informazioni relative alla rappresentanza e alle procedure elettorali. Con riferimento alla formazione, le evidenze prodotte consentono di riconoscere l'esistenza di un'offerta strutturata, che tuttavia non è esente da criticità in merito a continuità, effettiva adesione, contenuti operativi e accessibilità per i rappresentanti subentranti. Le iniziative programmate successivamente alla visita costituiscono evidenza dell'impegno dell'Ateneo nel percorso di miglioramento, ma non consentono di considerare già pienamente superate le criticità rilevate alla data della visita.

Permangono altresì margini di miglioramento nella formalizzazione dei processi di interlocuzione con la rappresentanza studentesca e nella restituzione degli esiti delle istanze formulate.

La CEV accoglie quindi parzialmente la controdeduzione e procede alla riformulazione dei punti di forza, delle aree di miglioramento e delle raccomandazioni nei termini sopra indicati, confermando la fascia di valutazione "Parzialmente soddisfacente".

Fascia di valutazione Indicatore/Indicatori (ANVUR): Parzialmente soddisfacente

Indicatori (eventuale commento):

La rappresentanza studentesca è presente anche se non è sempre stimolata a partecipare in maniera attiva e alle proposte degli studenti è dato credito.

Fascia di valutazione: Parzialmente soddisfacente

Documenti chiave

- **Titolo:**A5-K-01 Statuto

Descrizione:Nuova versione dello Statuto

Dettagli:Art. 2

File:A5K01 revisione Statuto.pdf

-
- **Titolo:**A5-K-02 Regolamento della Consulta degli studenti e della rappresentanza degli studenti in Ateneo

Descrizione:Regolamento della Consulta degli studenti e della rappresentanza degli studenti in Ateneo

Dettagli:documento intero

File:A5K02 REG consulta.pdf

- **Titolo:**A5-K-03 Regolamento per la partecipazione degli studenti agli Organi e alle attività dell'Ateneo

Descrizione:Nuova versione Regolamento per la partecipazione degli studenti agli Organi e alle attività dell'Ateneo

Dettagli:Art 20

File:A5K03 Reg studenti.pdf

- **Titolo:**A5-K-04 Open Badge

Descrizione:Delibera Senato Accademico di assegnazione Open Badge e descrizione open badge rappresentanti

Dettagli:documento intero

File:A5K04 DelSA Open Badge.pdf

Documenti a supporto

- **Titolo:**A5-S-01 Open Campus

Descrizione:Delibera SA di approvazione delle iniziative open campus

Dettagli:documento intero

File:A5S01 DelSA OpenCampus24.pdf

- **Titolo:**A5-S-02 Bando di concorso per l'attribuzione di finanziamenti per la realizzazione di iniziative culturali e sociali degli studenti

Descrizione:Bando di concorso per l'attribuzione di finanziamenti per la realizzazione di iniziative culturali e sociali degli studenti 2025

Dettagli:documento intero

File:A5S02 Bando att culturali.pdf

- **Titolo:**A5-S-03 casella email per studenti CPDS

Descrizione:Comunicazione PQA per attivazione e utilizzo della casella CPDS con Linee guida per utilizzo degli account istituzionali

Dettagli:documento intero

File:A5S03 DelSA Casella.pdf

- **Titolo:**A5-S-04 Linee Guida interazione docenti studenti

Descrizione:LG PQA interazione docenti studenti

Dettagli:documento intero

File:A5S04 ComPQA LG Interaz.pdf

- **Titolo:**A5-S-05 Verbalì Consulta 1/24 + 4/24

Descrizione:Verbalì Consulta per definizione contenuti e requisiti Open Badge

Dettagli:p 2 e p 5

File:A5S05 VerbConsulta 1-24.pdf

- **Titolo:**A5-S-06 Percorsi di formazione neoeletti

Descrizione:Locandine 2023 e 2025 formazione neoeletti

Dettagli:documento intero

File:A5S06 Loc23.pdf

Fonti documentali a supporto delle Controdeduzioni

- **Titolo:**CD-A5-01

Descrizione:Benchmark comparativo sull'affluenza alle elezioni studentesche

Dettagli:Intero documento

File:CD-A5-01 Benchmark_affluenza_elezioni_studentesche.pdf

- **Titolo:**CD-A5-02
Descrizione:Piano di comunicazione a supporto delle elezioni studentesche 2025
Dettagli:Intero documento
File:CD-A5-02 Piano_comunicazione_elezioni_studentesche_2025.pdf

- **Titolo:**CD-A5-03
Descrizione:Invito del Rettore ai docenti a sensibilizzare gli studenti alla partecipazione al voto durante le proprie lezioni
Dettagli:Intero documento
File:CD-A5-03 Sensibilizzazione Rettore.pdf

- **Titolo:**CD-A5-04
Descrizione:Questionario di customer satisfaction della formazione del 10 luglio 2023
Dettagli:Intero documento
File:CD-A5-04 Questionario_customer_satisfaction_formazione_10-07-2023.pdf

- **Titolo:**CD-A5-05
Descrizione:Esiti del questionario di gradimento della formazione del 10 luglio 2023
Dettagli:Intero documento
File:CD-A5-05 Esiti_gradimento_formazione_rappresentanti_10-07-2023.pdf

- **Titolo:**CD-A5-06
Descrizione:Convocazione della formazione per i rappresentanti neoeletti - 10 giugno 2025
Dettagli:Intero documento
File:CD-A5-06 Convocazione_formazione_neoeletti_10-06-2025.pdf

- **Titolo:**CD-A5-07
Descrizione:Esiti del questionario di gradimento della formazione del 10 giugno 2025
Dettagli:Intero documento
File:CD-A5-07 Esiti_gradimento_formazione_neoeletti_10-06-2025.xlsx

- **Titolo:**CD-A5-08
Descrizione:Programmazione di tre momenti formativi per la Consulta - anno 2024
Dettagli:Intero documento
File:CD-A5-08 Programmazione_formazione_Conсульта_2024.pdf

- **Titolo:**CD-A5-09
Descrizione:Invito della Consulta all'evento AVA3 del 22 ottobre 2024
Dettagli:Intero documento
File:CD-A5-09 Invito_Conсульта_evento_AVA3_22-10-2024.pdf

- **Titolo:**CD-A5-10
Descrizione:Incontro annuale delle Commissioni Paritetiche Docenti-Studenti - 2024
Dettagli:Intero documento
File:CD-A5-10 Incontro_CPDS_30-09-2024.pdf

- **Titolo:**CD-A5-11
Descrizione:Incontro annuale delle Commissioni Paritetiche Docenti-Studenti - 2025
Dettagli:Intero documento
File:CD-A5-11 Incontro_CPDS_10-09-2025.pdf

- **Titolo:**CD-A5-12
Descrizione:Incontro delle Commissioni Paritetiche Docenti-Studenti 2026 e riconoscimento Open Badge
Dettagli:Intero documento
File:CD-A5-12 Incontro_CPDS_08-09-2026_Open_Badge.pdf

B) GESTIONE DELLE RISORSE

In questo si valuta la capacità degli Atenei di gestire le risorse materiali e immateriali a supporto delle politiche, delle strategie e dei relativi piani di attuazione. Gli Atenei devono dotarsi di un adeguato sistema di programmazione, reclutamento, qualificazione e sviluppo delle risorse umane, sia in riferimento al personale docente che al personale tecnico-amministrativo. Gli Atenei devono dimostrare la piena sostenibilità economico finanziaria delle attività svolte ed essere in possesso di un sistema di programmazione e gestione delle risorse finanziarie in grado di mantenerla nel tempo. Gli Atenei devono altresì dimostrare di possedere un adeguato sistema per la programmazione e gestione delle strutture, delle attrezzature, delle tecnologie, dei dati, delle informazioni e delle conoscenze per le attività di didattica, di ricerca, di terza missione e per i servizi.

B.1) Risorse Umane

B.1.1) Reclutamento, qualificazione e gestione del personale docente e di ricerca

B.1.1.1 L'Ateneo definisce e attua, in coerenza con la propria pianificazione strategica, una strategia per la gestione del personale docente e di ricerca, analizzandone regolarmente i fabbisogni (sia in termini quantitativi, sia in termini di competenze) per lo sviluppo delle proprie missioni e attività istituzionali e gestionali, tenendo anche in considerazione le relative evoluzioni nel tempo.

B.1.1.2 L'Ateneo si avvale di criteri trasparenti e coerenti con le proprie politiche e strategie per assegnare le risorse di personale docente e di ricerca ai Dipartimenti e definire i principi generali e le politiche per il reclutamento e la progressione delle carriere.

B.1.1.3 L'Ateneo persegue l'innalzamento dei livelli di qualificazione scientifica e didattica del proprio personale docente e di ricerca, anche attraverso il reclutamento di docenti e ricercatori di elevato profilo scientifico e didattico provenienti da altre sedi o Paesi e il ricorso a specifici programmi o strumenti nazionali o internazionali.

B.1.1.4 L'Ateneo favorisce, con proprie iniziative, la formazione, la crescita e l'aggiornamento scientifico, metodologico e delle competenze didattiche del personale docente e di ricerca e dei tutor a supporto della qualità e dell'innovazione, anche tecnologica, delle attività formative svolte in presenza e a distanza, nel rispetto delle diversità disciplinari e ne valuta l'efficacia.

[La valutazione di questo aspetto da considerare si basa anche sulla valutazione dei corrispondenti aspetti da considerare dei punti di attenzione D.CDS.3.1 ed E.DIP.4 dei CdS e dei Dipartimenti oggetto di visita].

B.1.1.5 L'Ateneo assegna premi e/o incentivi al personale docente e di ricerca sulla base di criteri che riconoscono il merito e il contributo al raggiungimento di risultati positivi per l'Ateneo.

[La valutazione di questo aspetto da considerare si basa anche sulla valutazione del corrispondente aspetto da considerare del punto di attenzione E.DIP.3 dei Dipartimenti oggetto di visita].

B.1.1.6 L'Ateneo promuove e pratica regolarmente forme di ascolto del personale docente e di ricerca, ne diffonde i risultati e li utilizza per la revisione critica del Sistema di Governo e di Assicurazione della Qualità dell'Ateneo e per il miglioramento dei servizi al personale docente e di ricerca.

Autovalutazione:

B.1.1.1 Dal 2022 UniBg attua una strategia di gestione del personale docente e ricercatore coerente con PiSA e PIAO, a supporto delle missioni istituzionali e delle attività gestionali. La strategia è orientata anche al riequilibrio del rapporto studenti/docenti, storicamente critico. Nel periodo 2020-2024 l'Ateneo ha realizzato una campagna di reclutamento che ha contribuito al miglioramento degli indicatori iA27B e iA27C, passati rispettivamente da 23,9 a 19,6 e da 36,6 a 28,0.

Un ulteriore ambito di impegno è rappresentato dalla valorizzazione dei giovani ricercatori. La componente dei ricercatori si attesta mediamente intorno al 30% del personale docente e di ricerca, valore superiore alla media nazionale.

La programmazione dei fabbisogni di personale si integra stabilmente nel ciclo di pianificazione strategica, economico-finanziaria e organizzativa dell'Ateneo attraverso il [PIAO](#) [B11-K-01 sez 3.2].

A partire dal 2022, l'Ateneo ha rivisto le procedure interne di distribuzione dei Punti Organico (PO) adottando un Modello per il riparto e l'attribuzione ai Dipartimenti [B11-K-02] che integra turnover, premialità e sostenibilità.

Dal 2022 i Dipartimenti presentano un piano triennale a scorrimento, richiamato nel PIAO, allineato ai PO stimati e alle priorità (sviluppo didattica/ricerca, carichi, interdisciplinarietà, progetti strategici), nel rispetto dei vincoli su esterni/progressioni e coerente con le proiezioni di PO calcolate dall'Ateneo e con le linee di sviluppo della ricerca e della didattica, ad esempio [B11-S-01, punto 6].

Le proposte sono armonizzate nel [Piano triennale dei fabbisogni](#) (pp53-54). La programmazione adotta un approccio a scorrimento e tiene conto del rispetto dei vincoli ministeriali, in particolare per quanto concerne il rapporto tra reclutamenti esterni e progressioni di carriera. Nell'ultimo triennio l'Ateneo si è attestato su una percentuale del 30%.

B.1.1.2 UniBg adotta criteri trasparenti e coerenti con le politiche strategiche per l'assegnazione delle risorse di personale docente e ricercatore ai Dipartimenti, nonché per il reclutamento e la progressione di carriera. Il primo modello è stato sviluppato nel 2018 e successivamente rivisto nel 2022, con l'obiettivo di valorizzare al meglio le attività di ricerca e le iniziative interdipartimentali.

Il sistema di assegnazione dei PO ai Dipartimenti prevede un ricalcolo annuale dei pesi del modello, in modo da seguire le dinamiche dei singoli Dipartimenti [B11-K-02]. Il modello prevede:

- 20% dei PO assegnato su proposta del Rettore per rafforzare le linee strategiche dell'Ateneo;
- 20% assegnato in base al turnover dei singoli Dipartimenti;
- 60% allocato secondo un modello premiale che include didattica (50%), ricerca e TM anche in base agli esiti della VQR (40%) e qualità del reclutamento (10%).

L'algoritmo è trasparente e reso disponibile ai Dipartimenti. Dopo un triennio di applicazione, il modello ha rafforzato la capacità programmatoria e l'allineamento delle proposte di utilizzo dei PO in coerenza con gli obiettivi strategici.

Il Senato Accademico ha approvato nel 2020 e aggiornato nel 2023 delle apposite linee guida per il reclutamento e la progressione di carriera, coerenti con gli indicatori che determinano l'attribuzione FFO, il modello di attribuzione dei PO e il PiSA [B11-S-02].

UniBg si ispira ai principi dell'Agreement on Reforming Research Assessment e ai valori di [CoARA](#), promuovendo una valutazione responsabile e pluralista della ricerca, coerente con il profilo generalista dell'Ateneo [B11-S-03].

B.1.1.3 Le modalità di reclutamento di profili di elevato livello scientifico e didattico sono definite da UniBg nelle suddette LG [B11-S-02]. Nel periodo 2020-2024 UniBg riporta una quota media annua di reclutamenti dall'esterno intorno al 21% (media nazionale <15%), con una flessione nell'ultimo anno collegata in parte alla chiusura del piano straordinario RTDb.

L'Ateneo si avvale delle chiamate dirette per attrarre studiosi di chiara fama, in linea con le proprie priorità strategiche e in coerenza con la programmazione triennale del fabbisogno di personale docente. Nel periodo 2022-2025 ci sono stati 30 professori e ricercatori provenienti da Atenei esteri; le chiamate dirette autorizzate dal MUR sono state 4.

Nell'ambito delle politiche di internazionalizzazione della didattica, l'Ateneo promuove la qualità della didattica e la mobilità internazionale attraverso l'affidamento di insegnamenti a docenti stranieri, come delineato nei Criteri di programmazione [B11-K-03], mentre per la ricerca sostiene lo scambio di docenti in ingresso e in uscita nell'ambito dei [programmi di visiting](#) [B11-S-04]. Gli incarichi di insegnamento sono conferiti a esperti di comprovata qualificazione in possesso di un CV di rilievo (nel 2025-2026 sono 52 docenti) [B11-S-05], mentre i fondi per la mobilità internazionale sono assegnati tramite bando interno sulla base di una valutazione comparativa (37 grants nel 2024, [Relazione risultati formazione, ricerca e TM 2024](#) p17).

Per potenziare la capacità di concepire attività di ricerca internazionale, sfruttando i fondi del DM737, è stato realizzato un programma di formazione/coaching e mentoring (con screening) per proposte ERC/MSCA. Diciotto ricercatori Marie Curie e tre candidati a ERC hanno beneficiato di tale supporto [B11-S-06]. Cinque ricercatori sono risultati vincitori di progetti MSCA nel 2025 e tre hanno ottenuto il Seal of Excellence ([esito proposte MSCA 2025](#)).

Con lo scopo di stimolare i giovani ad avviare collaborazioni internazionali, nel 2024 sono state avviate e realizzate attività [progettuali finanziate](#) a valere su fondi del DM737, destinati a supportare l'attività internazionale di giovani ricercatori. I progetti hanno interessato il 2025 e alcuni termineranno nel 2026.

L'Ateneo aderisce anche a iniziative nazionali, come il bando ["Young Researchers" 2024](#) che finanzia la chiamata diretta di giovani ricercatori vincitori di progetti MSCA PF conclusi o che abbiano ottenuto il Seal of Excellence.

Per facilitare l'inserimento di docenti e ricercatori dall'estero UniBg ha istituito un Welcome Office (supporto procedure e ricerca alloggio in collaborazione con istituzioni locali) e [percorsi di accoglienza per Visiting Professors](#).

In termini di qualità delle politiche di reclutamento dei docenti ex VQR, l'Ateneo vede un R2 superiore a 1, indice di un buon livello di reclutamento, posizionandosi al 24° posto a livello nazionale e all'8° nella macroregione.

B.1.1.4 UniBg promuove lo sviluppo professionale continuo del personale docente, dei ricercatori e dei tutor attraverso un insieme strutturato di iniziative formative, coordinate dal CQIIA ([Centro per la Qualità dell'Insegnamento, dell'Innovazione Didattica e dell'Apprendimento](#)), struttura speciale riorganizzata nel 2023 nelle sezioni di Faculty Development e Innovazione Didattica [B11-S-07]. Le attività includono seminari, peer-learning e interventi su fabbisogni espressi dai Dipartimenti; i materiali sono resi fruibili in intranet [B11-K-04]. Nell'ultimo quadriennio UniBg ha svolto oltre 100h/anno di formazione su metodologie e strumenti per innovazione didattica (più di 150h in concomitanza con il potenziamento di Moodle). L'efficacia è monitorata tramite feedback e rendicontazione annuale delle attività del CQIIA. Si evidenzia come il volume/valore della formazione didattica sia ancora inferiore alla media nazionale, ma la riorganizzazione del CQIIA è finalizzata a rafforzare questo investimento.

La sezione Innovazione Didattica mira a promuovere l'adozione di metodologie didattiche all'avanguardia, integrate con tecnologie digitali e multimediali, per migliorare l'apprendimento degli studenti. In questo ambito si colloca anche la partecipazione al progetto nazionale di [Digital Education Hub EDUNEXT](#), volto a trasformare i modelli di apprendimento e supportare la progettazione didattica digitale.

Il [Centro Linguistico di Ateneo](#) (CLA) eroga corsi di lingua inglese e strategie comunicative proprie della lingua inglese quando usata in ambito scientifico-accademico per docenti impegnati in insegnamenti in lingua straniera ([English mediated instruction](#)).

L'Area Ricerca e valorizzazione delle conoscenze promuove costantemente la sensibilizzazione della comunità accademica sui temi della ricerca, della progettazione europea e della valorizzazione dei risultati tramite seminari organizzati nell'ambito del ciclo "[Dare valore alla ricerca](#)".

UniBg accoglie annualmente i docenti e i ricercatori neoassunti con un [percorso di orientamento](#), che prevede un momento di incontro con la governance, sessioni sul funzionamento di UniBg e un [Welcome Kit](#) contenente le LG e la documentazione per l'inserimento nel sistema universitario.

Nell'ambito dell'offerta formativa Edunext è stata avviata un'attività di formazione rivolta ai tutor dei corsi di laurea magistrale e dei master prevalentemente a distanza. Sono stati realizzati incontri formativi destinati ai tutor per studenti con disabilità e per l'orientamento, dedicati alla gestione dei BES e al monitoraggio dei percorsi di supporto. Questa attività, concentrata nella fase iniziale dell'AA, è un ambito che l'Ateneo intende potenziare in considerazione della pluralità di figure di tutoraggio e dei servizi di accompagnamento agli studenti.

B.1.1.5 Il riparto dei fondi di ricerca include una componente premiale ai Dipartimenti basata su indicatori di produzione scientifica/bibliometrici e capacità di attrazione di finanziamenti competitivi e ricerca commissionata [B11-K-05].

UniBg ha formalizzato un meccanismo di riconoscimento tramite la riduzione dell'impegno didattico per i docenti con rilevanti attività gestionali nel [Regolamento di Ateneo per l'attribuzione dei compiti didattici e dei doveri dei professori e ricercatori universitari](#) [B11-K-06, art. 7] e, per i vincitori di progetti di ricerca competitivi nei Criteri di Programmazione Didattica [B11-K-03].

Con DR del 6-05-2022 è stato aggiornato il [Regolamento di Ateneo per la disciplina delle attività di ricerca, di consulenza e di formazione realizzate a seguito di finanziamenti esterni](#) [B11-K-07] e il sistema premiale volto ad attribuire un compenso incentivante a professori e ricercatori che abbiano contribuito all'acquisizione e alla gestione di finanziamenti privati o pubblici su bandi competitivi. Questo sistema è tuttavia in fase di superamento poiché l'Ateneo sta lavorando a un regolamento più organico in materia di premialità.

UniBg ha definito sistemi di riconoscimento non monetario interni (visibilità nei canali ufficiali di Ateneo) e con media locali ([UNIVERSO BERGAMO](#)), come incentivo reputazionale rispetto alla ricerca di frontiera e ad alto impatto.

B.1.1.6 L'Ateneo partecipa attivamente al Progetto [Good Practice](#), il cui tasso di copertura riferito a docenti, ricercatori dottorandi e assegnisti per l'AA 2024-2025 si attesta al 36%. I risultati vengono analizzati e [condivisi con tutta la comunità accademica](#).

In parallelo, sono state svolte [indagini sul benessere organizzativo](#) (2020 e 2024), coordinate dal CUG, i cui risultati hanno contribuito alla predisposizione del Piano di Azioni Positive ([PAP 2020-2022](#)) e del [Gender Equality Plan](#). I piani includono misure rivolte anche al corpo docente. Su questi temi nel 2022 e 2023 è stata fatta formazione sia al corpo docente sia al PTAB da parte della Consigliera di fiducia.

Facendo seguito ad alcune richieste pervenute dal personale docente e ricercatore, ad esempio, l'Ateneo ha esteso ai docenti la possibilità di aderire a una [copertura assicurativa sanitaria integrativa](#).

Queste misure si inseriscono in un ampio sistema di valori che UniBg ha riconosciuto come propri, includendoli nella [Carta dei Valori e degli Impegni per la Sostenibilità](#), e il cui monitoraggio avviene all'interno del [Bilancio di Sostenibilità](#).

Sintesi

UniBg presenta un assetto complessivamente solido e coerente nella gestione del personale docente e di ricerca, fondato su una programmazione integrata nel PIAO, su un modello trasparente di riparto dei punti organico e su un'attenzione strutturata all'internazionalizzazione e alla qualificazione scientifica. È presente un sistema organizzato di formazione didattica e di supporto all'innovazione, coordinato dal CQIIA, corredato da strumenti di valutazione dell'efficacia. Sono attivate iniziative di ascolto e di promozione del benessere; permangono tuttavia margini di miglioramento sul piano della sistematicità, in particolare in relazione alla premialità e alla valorizzazione dei feedback raccolti tramite le indagini istituzionali.

Punti di forza

- Integrazione strutturata tra analisi dei fabbisogni e politiche di reclutamento, inserite nel ciclo di pianificazione strategica e operativa (PiSA-PIAO) e orientate a obiettivi misurabili (es. rapporto studenti/docenti).
- Presenza consolidata di un modello di riparto dei punti organico multidimensionale, fondato su pesi espliciti, ricalcolato periodicamente e condiviso con i Dipartimenti.

Aree di miglioramento

- Completare e adottare il regolamento sulla premialità del personale.
- Incentivare la formazione dei docenti e rendere continuativa la formazione dei tutor, prevedendo indicatori di efficacia e

strumenti di monitoraggio strutturati.

- Rafforzare la copertura e la continuità delle attività di ascolto (es. Good Practice, benessere organizzativo) e formalizzare un processo sistematico di presa in carico degli esiti e restituzione (condivisione azioni monitoraggio valutazione dell'impatto).



Andamento KPI Ateneo

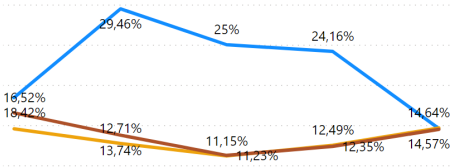
Riferimento

AVA3

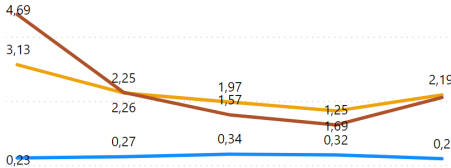
Edizione 10/2025

Ambito B - Gestione delle risorse

AVA3 - B.1.1.A - % Professori di I e II fascia reclutati dall'esterno nel triennio precedente



AVA3 - B.1.1.B - Adeguatezza e consistenza dei percorsi di formazione e aggiornamento personale docente



2020 2021 2022 2023 2024 2020 2021 2022 2023 2024 2020 2021 2022 2023 2024

● Ateneo ● Nazionale Tradizionali ● Macroregionale ● Nazionale Telematiche ● Classe Dimensionale ● Target

Dettaglio

Riepilogo

AVA3 - B.1.1.C - Posizionamento dell'Ateneo nella qualità delle politiche di reclutamento dei docenti (IRAS 2 - VQR)

Ateneo	Macroregionale	Nazionale Tradizionali
24/98	8/21	22/87

Punti di Forza:

L'Ateneo ha formalizzato un modello strutturato di programmazione dei fabbisogni del personale docente e di ricerca integrato nel PIAO e coerente con il PiSA, garantendo un allineamento tra pianificazione strategica e allocazione dei punti organico. Nel periodo 2020–2024 si registra un miglioramento degli indicatori iA27B e iA27C, a testimonianza di un intervento effettivo sul riequilibrio del rapporto studenti/docenti.

L'Ateneo ha formalizzato un modello strutturato per l'assegnazione dei Punti Organico ai Dipartimenti, rivisto nel 2022, che integra componenti strategiche, di turnover e premiali legate a didattica, ricerca/terza missione e qualità del reclutamento. Il sistema risulta basato su criteri dichiarati trasparenti e coerenti con il PiSA, con le Linee guida per il reclutamento e con gli indicatori di assegnazione dell'FFO, evidenziando un allineamento tra programmazione strategica e politiche di carriera. L'adesione all'Agreement on Reforming Research Assessment e la predisposizione del CoARA Action Plan January 2025 rappresentano inoltre un elemento qualificante in direzione di modelli valutativi più pluralisti e condivisi.

L'Ateneo evidenzia una capacità attrattiva superiore alla media nazionale, documentata dalla quota di reclutamenti esterni, dal ricorso a chiamate dirette e dall'ingresso di docenti e ricercatori provenienti da Atenei esteri. Le politiche di visiting, finanziate con una dotazione significativa e regolamentate attraverso bandi interni e procedure formalizzate, rappresentano uno strumento strutturato di internazionalizzazione e qualificazione. Il sostegno alla progettazione competitiva (ERC/MSCA) e la partecipazione a programmi come "Young Researchers" 2024 evidenziano un investimento sistemico nella crescita del capitale scientifico. L'indicatore R2 superiore a 1 nella VQR costituisce un ulteriore riscontro oggettivo della qualità del reclutamento.

L'Ateneo ha istituito e progressivamente consolidato un Teaching and Learning Center con governance formalizzata, articolato in sezioni dedicate e riconosciuto come Struttura Speciale, a presidio sistemico dello sviluppo professionale. La sua offerta formativa risulta ampia, diversificata e coerente con le priorità di innovazione didattica e digitale dell'Ateneo, includendo iniziative su metodologie attive, IA, progettazione didattica, inclusione, formazione dei tutor e sperimentazione blended/online.

Il sistema di premialità adottato dall'Ateneo risulta fondato su criteri e regole di calcolo formalizzati, che includono indicatori relativi alla produzione scientifica, alla VQR e all'attrazione di finanziamenti, configurando un impianto orientato al riconoscimento del merito anche attraverso forme strutturate di valorizzazione del contributo del personale docente e di ricerca agli obiettivi dell'Ateneo.

Aree di miglioramento:

Pur essendo dettagliata la programmazione quantitativa, non risultano pienamente esplicitati criteri sistematici per la definizione dei fabbisogni del personale docente e di ricerca in termini di competenze strategiche emergenti, interdisciplinarietà e sviluppo di nuove aree.

Pur evidenziando un progressivo rafforzamento della capacità programmatica, la documentazione non rende ancora pienamente esplicito un monitoraggio periodico strutturato dell'efficacia del modello di attribuzione dei Punti Organico e delle politiche di reclutamento rispetto agli obiettivi strategici.

L'Ateneo, pur promuovendo un'elevata articolazione di iniziative di Faculty Development, non rende ancora pienamente esplicito un quadro organico che definisca priorità strategiche, obiettivi misurabili e indicatori di impatto collegati alla qualità della didattica e agli esiti formativi. Inoltre, la valutazione dell'efficacia delle attività risulta prevalentemente centrata su indicatori di partecipazione e gradimento, mentre sono meno esplicitati strumenti di misurazione dell'effettivo cambiamento nelle pratiche didattiche e del contributo delle attività formative ai risultati dei CdS.

Pur in presenza di strumenti strutturati di ascolto della comunità accademica, la documentazione non consente ancora di ricostruire con sufficiente evidenza il collegamento tra esiti delle rilevazioni, decisioni assunte e interventi di miglioramento attivati nell'ambito del sistema di governo e di assicurazione della qualità. Il tasso di partecipazione indicato al progetto Good Practice (36%) evidenzia una partecipazione significativa ma non ancora pienamente robusta; nella documentazione esaminata non emergono elementi che consentano di valutare la rappresentatività delle risposte o eventuali azioni mirate a rafforzare la partecipazione del personale docente e di ricerca alle rilevazioni.

Fascia di valutazione Punto di Attenzione (CEV): Soddisfacente

Raccomandazione:

Si raccomanda di rafforzare il monitoraggio periodico delle politiche di reclutamento e del modello di attribuzione dei Punti Organico, documentando in modo sistematico gli effetti delle scelte adottate rispetto agli obiettivi strategici dell'Ateneo.

Si raccomanda di formalizzare un Piano di Faculty Development pluriennale, coerente con il Piano Strategico di Ateneo, che espliciti priorità tematiche, obiettivi misurabili, target di partecipazione e indicatori di impatto sulle pratiche didattiche, così da rendere più leggibile il nesso tra sviluppo professionale e qualità dell'offerta formativa. Si raccomanda inoltre di rafforzare il sistema di valutazione dell'efficacia delle attività formative, integrando agli indicatori di partecipazione e soddisfazione strumenti di misurazione dell'impatto sulle pratiche didattiche, sull'innovazione metodologica e sugli esiti dei CdS, anche in raccordo con i sistemi di AQ.

Si raccomanda di rendere maggiormente tracciabile l'utilizzo degli esiti delle attività di ascolto del personale docente e di ricerca, esplicitando il collegamento tra risultati delle rilevazioni, decisioni assunte dagli organi di governo e interventi di miglioramento avviati nell'ambito del sistema di assicurazione della qualità.

Buona Prassi:

L'Ateneo ha sviluppato un sistema integrato di attrazione e qualificazione del personale docente e di ricerca che combina reclutamento esterno competitivo, chiamate dirette mirate, programmi strutturati di visiting in ingresso e in uscita finanziati con risorse dedicate e azioni di mentoring per la partecipazione a bandi ERC/MSCA. Tale approccio, supportato da una dotazione finanziaria significativa, configura una strategia sistemica di innalzamento della qualificazione scientifica e di internazionalizzazione.

Fascia di valutazione Indicatore/Indicatori (ANVUR): Parzialmente soddisfacente

Indicatori (eventuale commento):

Si rilevano andamenti sempre negativi, pur in presenza di confronti in prevalenza positivi.

Fascia di valutazione: Soddisfacente

Documenti chiave

- **Titolo:**B11-K-01 PIAO , Delibera approvazione CDA
Descrizione:Piano Integrato Attività e Organizzazione 2025-2027: aggiornamento
Dettagli:intero documento
File:B11K01 DelCdA PIAO agg.pdf

- **Titolo:**B11-K-02 Modello riparto PO + Delibera
Descrizione:Revisione del modello per il riparto e l'attribuzione dei PO ai Dipartimenti
Dettagli:intero documento
File:B11K02 DelSA ripartoPO 22.pdf

- **Titolo:**B11-K-03 Criteri Programmazione Didattica DEC2025
Descrizione:Criteri generali per la programmazione didattica per la.a. 2026/2027
Dettagli:Allegato alla delibera pp.14-15
File:B11K03 DelCA Criteri PRODID.pdf

- **Titolo:**B11-K-04 Relazione CQIIA SA 12.01.26
Descrizione:Relazione sull'attività del Centro per la Qualità dell'Insegnamento, dell'Innovazione didattica e dell'Apprendimento 2023-2025
Dettagli:Allegato pp 4-18
File:B11K04 DelSA Rel CQIIA.pdf

- **Titolo:**B11-K-05 Delibera riparto fondi ricerca 2022 + e aggiornamenti
Descrizione:Aggiornamento dei criteri per l'assegnazione dei finanziamenti della ricerca ai dipartimenti - Delibere Anni 2022 e 2025
Dettagli:intero documento
File:B11K05 DelSA rip fondi 22.pdf

- **Titolo:**B11-K-06 Regolamento attribuzione compiti didattici
Descrizione:Oggetto: Decreto rettorale di integrazione al Regolamento di Ateneo per l'attribuzione dei compiti didattici e dei doveri dei professori e ricercatori universitari.
Dettagli:art.7
File:B11K06 Reg compiti.pdf

- **Titolo:**B11-K-07 Regolamento disciplina attività di ricerca finanziamenti esterni
Descrizione:Regolamento di Ateneo per la disciplina delle attività di ricerca, di consulenza e di formazione realizzate a seguito di finanziamenti esterni
Dettagli:intero documento
File:B11K07 Reg finanz est.pdf

Documenti a supporto

- **Titolo:**B11-S-01 Delibera LFC Programmazione fabbisogno sett 2025
Descrizione:Verbale del Consiglio di Dipartimento con punto all'OdG riferito a Programmazione fabbisogno personale
Dettagli:Punto 6 OdG+allegato
File:B11S01 DelLFC reclut.pdf

- **Titolo:**B11-S-02 LG reclutamento prof e ric SA 2023.01.30
Descrizione:Linee guida sui meccanismi di reclutamento di professori e ricercatori
Dettagli:intero documento
File:B11S02 DelSA Reclut.pdf

- **Titolo:**B11-S-03 del SA Gen2025 + allegato action plan COARA
Descrizione:Approvazione Action Plan CoARA

Dettagli:intero documento

File:B11S03 DelSA Coara.pdf

- **Titolo:**B11-S-04 Bando visiting

Descrizione:Avviso per la presentazione di proposte di Incoming Visiting Researchers – anno 2025 e Avviso per la presentazione di proposte di Outgoing Visiting Researchers/Fellows – anno 2025

Dettagli:intero documento

File:B11S04 incoming.pdf

- **Titolo:**B11-S-05 Delibera doc internazionali

Descrizione:Affidamento insegnamenti a docenti stranieri per l'a.a. 2025/2026: approvazione

Dettagli:pag.4

File:B11S05 DelCA docstran.pdf

- **Titolo:**B11-S-06 Mentoring MSCA

Descrizione:Accordo quadro per formazione mentoring progetti ERC-MSCA

Dettagli:intero documento

File:B11S06 Mentoring ERC.pdf

- **Titolo:**B11-S-07 Nomina gdl 2022 + DR ridenominazione cqia e nomina giunta +

Descrizione:Nomina del Gruppo di lavoro per la definizione della nuova struttura per la formazione degli insegnanti e Decreto Rettorale di ridenominazione in CQIA

Dettagli:intero documento

File:B11S07 DelSA CQIA 22.pdf

B.1.2) Reclutamento, qualificazione e gestione del personale tecnico-amministrativo

B.1.2.1 L'Ateneo definisce e attua, in coerenza con la propria pianificazione strategica, una strategia per la gestione del personale tecnico-amministrativo, analizzandone regolarmente i fabbisogni (sia in termini quantitativi, sia in termini di competenze) per lo sviluppo delle proprie missioni e attività istituzionali e gestionali e tenendo anche in considerazione le relative evoluzioni nel tempo.

B.1.2.2 L'Ateneo si avvale di criteri trasparenti e coerenti con le proprie politiche e strategie per definire i principi generali e le politiche per il reclutamento, per la progressione delle carriere e per assegnare le risorse, tenendo conto delle disabilità, delle questioni di genere e della diversità.

B.1.2.3 L'Ateneo promuove e sviluppa, sentito il personale, l'acquisizione di competenze e di esperienze, attraverso la formazione, la mobilità interna e lo svolgimento di periodi di lavoro presso altre istituzioni accademiche e di ricerca, anche internazionali, e ne valuta l'efficacia.

La valutazione di questo aspetto da considerare si basa anche sulla valutazione dei corrispondenti aspetti da considerare dei punti di attenzione D.CDS.3.2 ed E.DIP.4 dei CdS e dei Dipartimenti oggetto di visita].

B.1.2.4 L'Ateneo attua una programmazione delle attività del personale tecnico-amministrativo, corredata da obiettivi di struttura organizzativa e individuali, in modo tale da garantire il perseguimento degli obiettivi strategici e operativi dell'Ateneo e dei Dipartimenti e da supportare le attività dei Corsi di Studio e dei Dottorati, assegnando premi e/o incentivi sulla base di criteri che riconoscono il merito e il contributo del personale al raggiungimento di risultati positivi per l'Ateneo.

[La valutazione di questo aspetto da considerare si basa anche sulla valutazione dei corrispondenti aspetti da considerare del punto di attenzione E.DIP.3 dei Dipartimenti oggetto di visita].

B.1.2.5 L'Ateneo promuove iniziative che contribuiscano a realizzare un ragionevole equilibrio tra la vita privata e la vita lavorativa del personale tecnico-amministrativo, con particolare riferimento a distribuzione dei carichi di lavoro, lavoro agile, telelavoro, etc.

B.1.2.6 L'Ateneo promuove e attua regolarmente forme di ascolto del personale tecnico-amministrativo, ne diffonde i risultati e li utilizza per il riesame del Sistema di Governo e di Assicurazione della Qualità e per il miglioramento dei servizi al personale tecnico-amministrativo.

Autovalutazione:

B.1.2.1 - UniBg adotta un modello organizzativo in cui tutte le unità si rapportano funzionalmente con la Direzione Generale, come formalizzato nel recente [adeguamento organizzativo](#) [B12-K-01]. Il personale tecnico-amministrativo e bibliotecario (PTAB) è incardinato nelle singole strutture centrali e periferiche e garantisce un presidio dei servizi per lo svolgimento delle missioni istituzionali. Ciò è evidente anche nell'assegnazione degli obiettivi del [PIAO](#) [B12-K-02 sez 2.2 e All5.1], distinti in individuali e organizzativi e definiti secondo una logica "a cascata". Il [monitoraggio](#) avviene attraverso rendicontazioni periodiche e consente di verificare l'integrazione tra i livelli e attivare azioni correttive.

La dotazione e la qualificazione del PTAB sono continuamente monitorate dal DG, coerentemente al PIAO, secondo criteri di efficienza, sostenibilità e sviluppo. L'[articolazione degli uffici](#) è regolarmente aggiornata sul sito ed utilizzata come strumento di adattamento alle trasformazioni organizzative e strategiche.

Dal 2022 sono attive quattro Aree dirigenziali (Risorse Umane, Didattica, Legale e appalti, Ricerca e TM) e nel 2026 è stata attivata l'Area Infrastrutture. In organico ci sono quattro dirigenti a tempo indeterminato (di cui uno in aspettativa); in assenza di Dirigente il ruolo è assunto ad interim dal DG.

L'analisi del dimensionamento del personale evidenzia come i rapporti tra le diverse componenti restino tra gli elementi più critici per l'Ateneo. In particolare, i rapporti studenti/docenti pari a 41,8 (2023) e 37,8 (2024), studenti/PTAB 64,9 (2023) e 57,7 (2024), e docenti/PTAB 1,6 (2023) e 1,5 (2024), sebbene in miglioramento, risultano ancora sfavorevoli rispetto ai valori medi nazionali [B12-K-02 sez 3.2.3].

L'Ateneo effettua una regolare analisi dei fabbisogni quali-quantitativi del PTAB, considerando:

- il quadro delle cessazioni e il [fabbisogno triennale stimato](#);
- le esigenze funzionali delle strutture centrali e dipartimentali;
- l'evoluzione dei ruoli e delle competenze.

La [programmazione dei Punti Organico del PTAB](#) è definita nel PIAO e condivisa con dirigenti e governance per favorire l'attuazione della programmazione strategica.

Prosegue l'impegno nel consolidare un modello organizzativo meno verticistico e maggiormente coerente con le dimensioni e la complessità raggiunte negli ultimi anni, in un'ottica di responsabilizzazione diffusa. Tuttavia, il reclutamento nella PA è un elemento critico: il mercato del lavoro bergamasco, caratterizzato da un tasso di disoccupazione nella fascia 2534 anni inferiore al 3%, riduce significativamente l'attrattività delle posizioni offerte.

Consapevole dei limiti finanziari che riducono la possibilità di ampliare il sistema premiale attraverso il fondo di Ateneo, UniBg ha comunque previsto misure di incentivazione specifiche per il PTAB impegnato in ruoli strategici, come i RUP o le figure coinvolte in progetti complessi (Dipartimenti di Eccellenza), disciplinate da apposite disposizioni interne.

UniBg riconosce forme di valorizzazione economica e organizzativa per le attività svolte per conto di committenti pubblici o privati, nell'ambito del conto terzi, come previsto dal [Regolamento su ricerca/consulenza/formazione finanziate da soggetti esterni](#) [B12-K-03,

Artt. 4 10].

Le competenze maturate attraverso queste esperienze, unitamente alle informazioni contenute nel fascicolo del dipendente, contribuiscono ai processi di mobilità interna, sviluppo professionale e revisione organizzativa. A ciò si affianca la partecipazione del personale a progetti trasversali, gruppi di lavoro e task force su temi strategici, formalizzata tramite appositi titoli di servizio [B12-S-01].

L'Ateneo si è dotato di un sistema di [Job Evaluation](#) per commisurare incarichi di responsabilità alla complessità delle attività, alle risorse gestite e al personale coordinato.

B.1.2.2 - UniBg realizza una programmazione delle attività del PTAB pienamente integrata con gli obiettivi strategici e operativi dell'Ateneo e dei Dipartimenti, in coerenza con il PIAO.

Il reclutamento delle figure a più alta qualificazione valorizza competenze tecnico-specialistiche, esperienza professionale e soft skills. I bandi includono job profile dettagliati (ruolo, competenze attese, responsabilità e contributo ai processi istituzionali).

Per ampliare il bacino di potenziali candidati, negli ultimi anni UniBg ha intensificato le iniziative di outreach: partecipa e organizza regolarmente career day, ha promosso un career day dedicato alla PA e, nel 2025, ha avviato una prima campagna di employer branding. Ciò per rafforzare la visibilità dell'Ateneo come datore di lavoro, valorizzarne le opportunità professionali e migliorare il posizionamento competitivo nel mercato del lavoro. UniBg adotta un [regolamento per le progressioni di carriera del PTAB](#) [B12-K-04] che disciplina le procedure comparative riservate al personale a tempo indeterminato, assicurando criteri verificabili e coerenti con i principi di trasparenza e merito, allo scopo di valorizzare le professionalità interne, promuovere percorsi di sviluppo coerenti con i fabbisogni organizzativi e garantire un presidio strutturato dei processi.

Nel 2024-2025 sono state bandite le posizioni ammesse ai sensi della L.165/2001 e del CCNL, anche tramite l'art. 92 (progressioni in deroga), riconoscendo il valore dell'esperienza pluriennale.

La valorizzazione economica del personale incontra alcuni limiti strutturali legati alla dimensione del fondo risorse decentrate, definito sulla base di parametri non aggiornati rispetto all'attuale consistenza del personale in servizio. Questo vincolo riduce la possibilità di attivare nuove progressioni, ma l'Ateneo sta monitorando l'evoluzione del quadro normativo e contrattuale e valutando possibili interventi compatibili con le risorse disponibili.

UniBg ha in organico 16 persone rientranti nelle categorie protette e tiene costantemente monitorata la situazione di scoperture sulla base della consistenza di personale. È in essere una convenzione con l'Ufficio Collocamento mirato disabili della Provincia di Bergamo per il 2022-2026 [B12-S-02]. Nei bandi di concorso sono previste riserve/priorità per le categorie protette e si sono concluse delle [selezioni dedicate](#).

È attiva una piattaforma dedicata alla raccolta delle candidature spontanee per mobilità verso altre unità organizzative e le richieste vengono periodicamente esaminate dal DG. Prima dell'avvio di procedure di reclutamento esterne, vengono pubblicate manifestazioni di interesse interne [B12-S-03] con l'obiettivo di valorizzare le competenze già presenti e di favorire percorsi di crescita professionale. Questo approccio riconosce l'esperienza maturata e supporta una riallocazione più coerente con il nuovo assetto [B12-K-01].

B.1.2.3 - UniBg promuove formazione e aggiornamento del PTAB come leva di crescita e valorizzazione, riconoscendo il diritto alla formazione permanente e garantendo pari opportunità. Tale volontà si riscontra anche negli obiettivi e indicatori selezionati nell'ambito della recente Programmazione Triennale 2024-2026 [B12-K-05].

Il programma formativo è definito sulla base di: analisi degli interventi precedenti, fabbisogni espressi da personale e responsabili [B12-S-04], obiettivi assegnati, evoluzioni normative e di processo. Nel 2025 è stato rivisto il Regolamento per lo svolgimento delle attività di formazione per il PTAB [B12-K-06], che rimarca il ruolo della Dirigenza nella definizione dei Piani Formativi, in linea con le disposizioni del Dipartimento della Funzione Pubblica.

Le [proposte formative per il biennio 2025-2026](#) includono corsi su leadership, motivazione, gestione dello stress e del conflitto, project management, problem solving, tecniche di comunicazione e iniziative di team building.

Dal 2023 si registra un incremento significativo delle ore di formazione e un investimento pro-capite nel 2024 superiore a 200€ per addetto. Tramite piattaforma EduPLANWeb si monitora il fascicolo formativo.

Per i nuovi assunti è previsto un [pacchetto formativo iniziale](#) che, oltre ad assolvere alla formazione obbligatoria su temi di sicurezza, trasparenza e anticorruzione, introduce all'utilizzo dei principali strumenti di lavoro.

UniBg promuove anche la mobilità internazionale del personale tramite [Erasmus+ Staff Training](#) e, nell'ambito dell'Alleanza [BAUHAUS4EU](#), programmi dedicati allo scambio di buone pratiche e allo sviluppo di percorsi congiunti.

Al termine delle attività formative, l'Ateneo raccoglie feedback anonimi dai partecipanti tramite form.

B.1.2.4 - UniBg ha adottato un sistema integrato di pianificazione delle attività del PTAB attraverso la definizione di obiettivi individuali e organizzativi formalizzati nel PIAO. Ogni Responsabile di struttura individua gli obiettivi riferiti alla propria unità, in diretta correlazione con le azioni del PiSA, garantendo l'allineamento tra la programmazione operativa e gli obiettivi strategici dell'Ateneo (vedasi A.1). La definizione delle priorità avviene tramite incontri che vedono la partecipazione dei Prorettori e dei Responsabili delle

strutture [B12-S-05]. Questo consente un allineamento fattivo rispetto alle priorità e agli stanziamenti di bilancio.

La valutazione del PTAB è regolata dal [Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance](#) (SMVP). Il sistema si basa su criteri approvati dagli Organi e condivisi con le RSU e il personale [B12-S-06]. UniBg sta aggiornando il Regolamento per la disciplina del Fondo di Ateneo per la premialità per garantire la valorizzazione del PTAB non solo in relazione a progetti specifici.

UniBg prevede forme di valorizzazione economica e organizzativa per attività svolte per committenti pubblici/privati, in conformità al [Regolamento su ricerca/consulenza/formazione finanziate da soggetti esterni](#) [B12-K-03]. Tali esperienze contribuiscono allo sviluppo professionale e alimentano processi di mobilità interna e revisione organizzativa.

B.1.2.5 - L'Ateneo ha consolidato l'esperienza maturata durante il periodo pandemico integrando il lavoro agile tra gli strumenti organizzativi ordinari, riconoscendone l'impatto positivo sul benessere e sulla sostenibilità complessiva. In coerenza con il [PIAO pp48-49](#), il lavoro agile può essere autorizzato fino a un massimo di 8 giornate lavorative al mese e per situazioni particolari (caregiver, soggetti fragili) può raggiungere il 70% dell'orario di servizio. Tale modalità è gestita attraverso procedure standardizzate ed è monitorata.

In aggiunta, l'Ateneo ha attivato numerose misure di welfare organizzativo a beneficio del PTAB, tra cui:

- convenzioni per trasporto pubblico locale, bike sharing e accordo con Trenitalia per incentivare mobilità sostenibile;
- Assistenza sanitaria integrativa, interamente finanziata dall'Ateneo, e convenzioni con strutture sanitarie private ([Convenzioni e sconti](#));
- spazi e cultura per il benessere, tramite il [CRUB](#);
- [sussidi](#) per il rimborso di spese mediche o scolastiche e per l'acquisto di attrezzature informatiche e servizi internet per agevolare lo smartworking;
- attività in collaborazione con il [CUS](#), come ginnastica posturale e [Tai Chi](#).

B.1.2.6 - L'Ateneo partecipa con continuità dal 2018 al progetto Good Practice. I risultati, raccolti a cadenza annuale, vengono messi a disposizione sul [sito istituzionale](#).

Parallelamente, tramite il CUG, conduce dal 2016 indagini sul benessere organizzativo per rilevare condizioni di lavoro, fattori di stress e clima interno. Ciò rafforza la cultura dell'ascolto e contribuisce a una maggiore attenzione alla qualità della vita lavorativa del PTAB. È stato costituito un gruppo di lavoro per la somministrazione dei questionari stress-lavoro correlato dell'INAIL [B12-S-07].

Il personale può inoltre riferirsi alla [Consigliera di fiducia](#), che offre supporto a coloro che lamentano una discriminazione o una molestia e alle persone che sperimentano disagio psicologico [B12-S-08].

UniBg ha anche rafforzato il proprio impegno attraverso le deleghe rettorali alla Valorizzazione del PTAB e al Welfare e sviluppo sostenibile.

Dal 2021 la presenza strutturale di [componenti PTAB nel PQA](#) garantisce un canale continuo di ascolto, che consente di intervenire tempestivamente su specifiche criticità anche attraverso l'adeguamento delle procedure e l'introduzione di strumenti organizzativi più efficaci (es. monitoraggio ticket) .

Sintesi

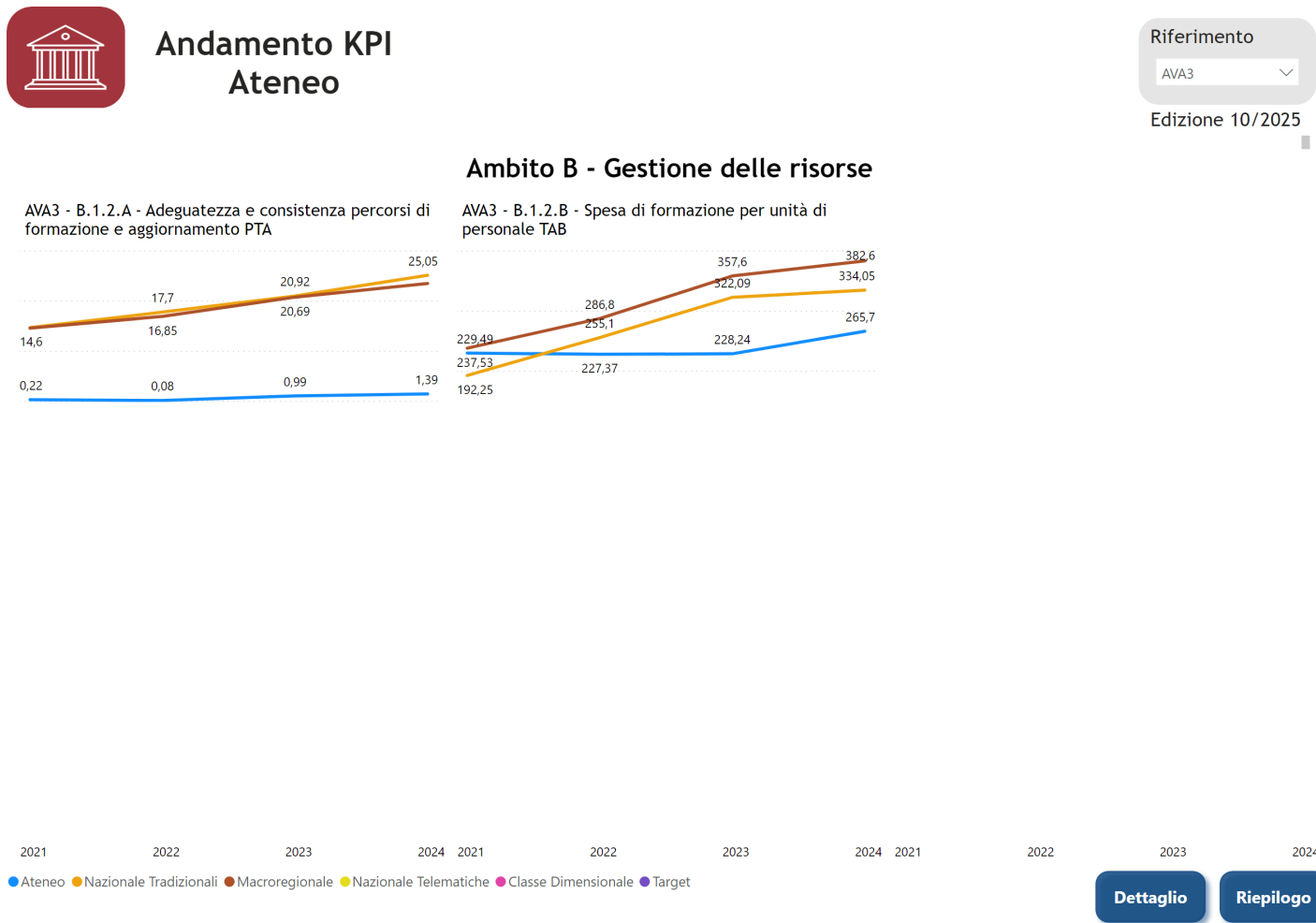
UniBg presenta un sistema complessivamente strutturato per la gestione del PTAB, fondato sull'integrazione dei fabbisogni con gli obiettivi del PIAO, la gestione della performance tramite SMVP, e un'attenzione consolidata alla trasparenza organizzativa (job profile, regolamenti, job evaluation) e allo sviluppo delle competenze attraverso formazione e mobilità, anche internazionale. Sono presenti politiche strutturate di welfare e lavoro agile, nonché canali di ascolto. Permangono margini di miglioramento sulla capacità attrattiva del reclutamento, i vincoli del fondo per progressioni e premialità, e la formalizzazione del ciclo di presa in carico degli esiti delle attività di ascolto.

Punti di forza

- Integrazione tra visione strategica e operativa (allineamento PiSA-PIAO) con il PIAO quale cornice unitaria per la definizione di fabbisogni, obiettivi, monitoraggio e azioni correttive.
- Attenzione strutturata allo sviluppo delle competenze, testimoniata dalla crescita delle attività formative, dal tracciamento tramite piattaforma dedicata, da percorsi di onboarding per i neoassunti e da opportunità di mobilità internazionale.
- Presenza di politiche di work-life balance realizzate attraverso il lavoro agile regolamentato e monitorato e mediante un insieme di misure di benessere organizzativo.

Aree di miglioramento

- Aumentare l'attrattività del reclutamento rafforzando ulteriormente le politiche di employer branding e la valorizzazione delle leve non economiche.
- Completare l'aggiornamento del Fondo per la premialità e le progressioni in coerenza con gli obiettivi di sviluppo e valorizzazione del personale.



Punti di Forza:

Il modello organizzativo di UniBG risulta strutturato ed è oggetto di aggiornamenti periodici, definiti sulla base dell'analisi del contesto e delle esigenze emerse, sia in termini quantitativi sia di competenze, al fine di garantire un adeguato supporto alle funzioni istituzionali di didattica, ricerca e terza missione, in coerenza con la pianificazione strategica. L'Ateneo dichiara inoltre l'impegno ad adottare un'organizzazione meno verticistica, finalizzata a superare le criticità derivanti dalla concentrazione di attività facenti capo direttamente alla Direzione Generale.

Le politiche di reclutamento sono in linea con i documenti pubblici di programmazione, hanno come obiettivo il potenziamento della struttura amministrativa nelle aree strategiche e si avvalgono anche di strumenti interni per favorire la mobilità e la valorizzazione del merito nelle progressioni di carriera; le categorie protette sono attenzionate anche attraverso una convenzione con il competente Ufficio del lavoro. I bandi di reclutamento contengono il profilo, le competenze, le responsabilità.

L'Ateneo somministra un questionario per la rilevazione dei fabbisogni formativi e prevede anche una formazione iniziale rivolta ai neo assunti; in generale si è registrato un incremento delle attività di formazione di tutto il personale, con una diversificazione delle proposte in vari ambiti e una attenzione rivolta alla mobilità internazionale, tramite l'adesione al programma Erasmus+ e all'Alleanza BAUHAUS4EU. Il regolamento per lo svolgimento delle attività di formazione è stato rivisto nel 2025, ai sensi delle nuove indicazioni

del Dipartimento della Funzione Pubblica. Alla partecipazione alle attività formative fa seguito un riscontro sulle tematiche seguite.

La programmazione delle attività del PTA è definita in incontri dedicati, propedeutici all'elaborazione del PIAO, durante i quali si confrontano Prorettori e Responsabili di struttura. Il PIAO contiene l'assegnazione dei relativi obiettivi individuali e organizzativi, oggetto di valutazione secondo quanto stabilito dal vigente SMVP. Sono previsti incentivi per il PTA impegnato in ruoli particolari, come, ad esempio, i RUP o il personale che opera in particolari progetti (supporto amministrativo alla gestione dei finanziamenti relativi ai Dipartimenti di Eccellenza). Ulteriori incentivi sono ripartiti nell'ambito delle attività in conto terzi, ai sensi del relativo regolamento.

L'Ateneo dimostra sensibilità rispetto alle esigenze di equilibrare vita privata e la vita lavorativa del PTA attraverso l'adozione del lavoro agile fino al 70% dell'orario di servizio.

L'Ateneo aderisce al progetto Good Practice e somministra il relativo questionario; sono presenti le figure istituzionali del Consigliere di fiducia e al CUG, a cui tutto il personale può rivolgersi. Il CUG è attivo nelle indagini sul benessere organizzativo. Nel PQA è presente la componente del PTA dal 2021, a garanzia dell'attenzione sulle questioni che riguardano il personale stesso.

Aree di miglioramento:

L'Ateneo, pur disponendo di un modello organizzativo strutturato, evidenzia un assetto ancora verticistico e manifesta l'esigenza di una maggiore distribuzione e chiarificazione di ruoli e responsabilità. Esistono criticità legate alla carenza di personale tecnico-amministrativo, diffusa anche a livello dipartimentale, nonché alla limitata partecipazione alle procedure di reclutamento.

Le azioni attivate per aumentare la partecipazione ai concorsi del PTA (career day, campagna di employer branding) non hanno ancora migliorato l'attrattività dell'Ateneo. Al primo bilancio di genere, presentato nel 2021, non ha fatto seguito un regolare rapporto annuale previsto solo per il 2026.

Pur in presenza di un Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance in linea con la normativa vigente e del regolamento conto terzi, l'Ateneo non ha ancora aggiornato il regolamento per la premialità, ai sensi dell'art. 9 delle L. 240/2010, per favorire una maggiore partecipazione del PTA alla distribuzione delle forme di incentivazione.

Fascia di valutazione Punto di Attenzione (CEV): Soddisfacente

Raccomandazione:

Si raccomanda all'Ateneo di rafforzare la composizione del personale tecnico-amministrativo al fine di supportare lo sviluppo delle proprie missioni e attività istituzionali e gestionali.

Fascia di valutazione Indicatore/Indicatori (ANVUR): Parzialmente soddisfacente

Indicatori (eventuale commento):

Si registrano andamenti lievemente positivi in presenza di confronti negativi.

Fascia di valutazione: Soddisfacente

Documenti chiave

- **Titolo:**B12-K-01 DDG riorganizzazione con allegati + NOTA DG

Descrizione:Nota DG e DDG Riorganizzazione strutture amministrative – anno 2026

Dettagli:Intero documento

File:B12K01 Nota avvio DG.pdf

-
- **Titolo:**B12-K-02 PIAO

Descrizione:Piano Integrato Attività e Organizzazione 2025-2027: aggiornamento

Dettagli:intero documento

File:B12K02 DelCdA PIAO agg.pdf

-
- **Titolo:**B12-K-03 Regolamento disciplina attività di ricerca finanziamenti esterni

Descrizione:Regolamento di Ateneo per la disciplina delle attività di ricerca, di consulenza e di formazione realizzate a seguito di finanziamenti esterni

Dettagli:Artt. 4 10

File:B12K03 Reg finanz est.pdf

- **Titolo:**B12-K-04 Regolamento interno progressione di carriera PTA
Descrizione:Regolamento per la disciplina delle progressioni verticali del personale tecnico amministrativo a tempo indeterminato ex art. 92, cc 5, 6, 7 CCNL del 18.1.2024
Dettagli:intero documento
File:B12K04 Progress.pdf

- **Titolo:**B12-K-05 PRO3
Descrizione:Programmazione Triennale 2024/2026: Selezione della rosa di indicatori per la presentazione dei programmi di Ateneo e programma definitivo presentato nel 2024
Dettagli:Allegato alla Delibera (indicatori gruppo E)
File:B12K05 Del PRO3.pdf

- **Titolo:**B12-K-06 Regolamento formazione
Descrizione:Regolamento di Ateneo per lo svolgimento delle attività di formazione per il personale dirigente e tecnico amministrativo
Dettagli:Intero documento
File:B12K06 REGFORM.pdf

Documenti a supporto

- **Titolo:**B12-S-01 Collage DDG task force
Descrizione:Selezione di provvedimenti del DG di nomina di gruppi di lavoro
Dettagli:tutti i provvedimenti
File:B12S01 Improve.pdf

- **Titolo:**B12-S-02 Convenzione collocamento categorie protette
Descrizione:Convenzione con Provincia Bergamo - collocamento disabili
Dettagli:Intero documento
File:B12S02 conv 2017.pdf

- **Titolo:**B12-S-03 Ricognizione manifestazione interesse mobilità interna tra UO
Descrizione:Avviso per la ricognizione di manifestazioni di interesse a eventuale mobilità interna per la copertura di n. 14 posizioni presso strutture diverse dell'Ateneo.
Dettagli:intero documento
File:B12S03 Avv mob interna.pdf

- **Titolo:**B12-S-04 Rilevazione fabbisogno formativo PTA
Descrizione:Nota interna DG per rilevazione fabbisogno formativo PTA
Dettagli:intero documento
File:B12S04 fabbformativo PTA.pdf

- **Titolo:**B12-S-05 Comunicazione ombrello
Descrizione:Note del DG di avvio del monitoraggio intermedio e della programmazione operativa e finanziaria (ultimi due anni)
Dettagli:Entrambe le note
File:B12S05 Mon24 e prog25.pdf

- **Titolo:**B12-S-06 invito SMVP Formazione
Descrizione:Nota DG Incontro formativo in tema di misurazione e della valutazione della performance.
Dettagli:intero documento
File:B12S06 invito SMVP Formaz.pdf

- **Titolo:**B12-S-07 Rischio Stress Lavoro Correlato
Descrizione:DR costituzione gruppo di lavoro stress lavoro correlato
Dettagli:intero documento

File:B12S07 DR Risc StressLC.pdf

- **Titolo:**B12-S-08 Consigliera di Fiducia convocazione

Descrizione:Convocazione a incontro formativo con Consigliera di Fiducia

Dettagli:Intero documento

File:B12S08 Consfiducia.pdf

B.1.3) Dotazione di personale e servizi per l'amministrazione e per il supporto alla didattica, alla ricerca e alla terza missione/impatto sociale

B.1.3.1 L'Ateneo gestisce e monitora la dotazione e la qualificazione di personale tecnico-amministrativo e di servizi fra amministrazione centrale e strutture periferiche (Scuole/Facoltà, Dipartimenti o strutture assimilate, CdS, Dottorato, etc.), in una logica di sinergia e tenendo conto delle esigenze di supporto alle missioni e alle attività istituzionali e gestionali.

[La valutazione di questo aspetto da considerare si basa anche sulla valutazione dei corrispondenti aspetti da considerare dei punti di attenzione D.CDS.3.2 ed E.DIP.4 dei CdS e dei Dipartimenti oggetto di visita].

B.1.3.2 Il personale tecnico-amministrativo e i servizi di supporto a didattica, ricerca e terza missione/impatto sociale assicurano alle attività delle Facoltà/Scuole, dei Dipartimenti, dei Corsi di Studio e dei Dottorati un sostegno efficace, e facilmente fruibile da studenti, dottorandi, ricercatori e docenti.

[La valutazione di questo aspetto da considerare si basa anche sulla valutazione dell'aspetto da considerare di D.CDS.3.2.5 dei CdS oggetto di visita].

B.1.3.3 L'Ateneo verifica la qualità del supporto che il personale tecnico-amministrativo e i servizi assicurano a docenti, ricercatori e dottorandi nello svolgimento delle loro attività istituzionali.

[La valutazione di questo aspetto da considerare si basa anche sulla valutazione dei corrispondenti aspetti da considerare dei punti di attenzione D.CDS.3.2 ed E.DIP.4 dei CdS e dei Dipartimenti oggetto di visita].

Autovalutazione:

B.1.3.1 UniBg adotta un modello organizzativo in cui tutte le unità si rapportano funzionalmente con la Direzione Generale, come formalizzato nel recente [adeguamento organizzativo](#) [B13-K-01]. Il PTAB è incardinato nelle strutture centrali e periferiche, con diversi gradi di complessità, al fine di garantire un presidio adeguato dei servizi essenziali per lo svolgimento delle missioni istituzionali. L'assetto è coerente con l'assegnazione e il monitoraggio degli obiettivi del PIAO, secondo una logica "a cascata" e con rendicontazioni periodiche (cfr. B.1.2.1).

A livello periferico, ciascun Dipartimento è supportato da un presidio amministrativo coordinato da un Responsabile dedicato. Il personale TAB è assegnato al presidio con provvedimento della Direzione Generale, in modo da assicurare coerenza tra fabbisogni delle strutture, presidio dei processi e qualità del supporto. Dal 2026 è prevista l'attivazione di una nuova posizione di coordinamento (Elevata Professionalità) con funzione intermedia tra Direzione Generale e Responsabili di presidio, finalizzata a favorire condivisione e omogeneizzazione di procedure e processi e a sostenere percorsi di crescita comuni, anche in relazione ai progetti di integrazione e dematerializzazione di attività trasversali.

I Corsi di Dottorato fanno riferimento alla [Scuola di Alta Formazione Dottorale](#), che coordina i servizi a livello centrale sotto l'Area Ricerca e TM, garantendo uniformità e presidio specializzato in raccordo con i Dipartimenti [B13-S-01].

Per i Corsi di Studio, fino al 2025 la programmazione e il supporto erano gestiti a livello dipartimentale, con coordinamento e supervisione centrale dell'Area Didattica e servizi agli studenti, che curava le attività trasversali. Dal 2025 sono stati introdotti i Manager Didattici, gerarchicamente afferenti alla struttura centrale ma operativi nei campus con funzioni di raccordo, come richiamato nel Riesame del Sistema di Governo 2025 [B13-K-02, p.23]. Per rafforzare il presidio centrale su programmazione e qualità, da gennaio 2026 è attivo il Servizio Progettazione e offerta didattica nell'ambito del Settore Strategia, programmazione integrata e qualità.

Per gli aspetti legati alla carriera degli studenti e all'organizzazione logistica e strumentale delle attività didattiche i presidi dipartimentali trovano supporto nelle U.O. afferenti all'Area Formazione e servizi agli studenti.

L'Ateneo ha avviato progetti di innovazione organizzativa finalizzati a rafforzare il presidio locale dei servizi tecnico-amministrativi, attraverso un'azione mirata di reclutamento dedicato negli ultimi 5 anni [[PIAO](#) B13-K-03 Sez.3.2.2]. Ciò ha consentito di adeguare la dotazione di personale alle esigenze specifiche dei Dipartimenti; ad esempio, nei Dipartimenti dell'area ingegneristica sono state potenziate figure con competenze negli acquisti e nella gestione dei fondi di ricerca, in risposta all'elevata complessità in tema di appalti. Tali interventi hanno migliorato la coerenza tra bisogni delle strutture, presidio dei processi e qualità del supporto erogato.

B.1.3.2 Recenti interventi di riorganizzazione hanno rafforzato il presidio dei servizi centrali e periferici, in linea con l'evoluzione normativa e con le esigenze di supporto alle missioni istituzionali [B13-K-01].

L'Area Formazione e servizi agli studenti coordina la gestione della didattica e dei servizi agli studenti come esplicitato nel funzionigramma, che definisce le competenze e i meccanismi di raccordo. Dal 2025 sono stati istituiti i Manager Didattici con l'obiettivo di supportare direttamente i CdS contribuendo al monitoraggio degli indicatori e facilitando i processi di programmazione e riesame.

Nel settore della ricerca e dei dottorati, l'Area Ricerca e valorizzazione delle conoscenze comprende anche un'unità per la gestione dei Corsi di Dottorato. Il modello adottato garantisce un'erogazione specialistica dei servizi amministrativi di ricerca e TM, un presidio amministrativo continuo e un efficace raccordo tra la governance della Scuola di Alta Formazione Dottorale e le strutture didattico-scientifiche.

Le informazioni sui servizi e le strutture sono pubblicate e aggiornate regolarmente sul sito web di Ateneo grazie all'integrazione con il gestionale CSA, che consente l'aggiornamento automatico e costante delle anagrafiche di personale, orari e recapiti. Sui siti web delle singole strutture, comprese quelle periferiche, sono riportati in modo dettagliato i riferimenti organizzativi, i servizi disponibili, gli orari

di ricevimento e i contatti diretti. Le strutture sono anche raggiungibili tramite il sistema di ticketing, che offre un canale di contatto efficace, tracciabile e accessibile, in linea con i principi di trasparenza e qualità del servizio.

L'Ateneo si è dotato della [Carta dei Servizi](#) [B13-K-04][B13-S-02], che rappresenta uno strumento fondamentale per formalizzare gli standard qualitativi attesi nell'erogazione dei servizi, chiarire i livelli di responsabilità e offrire agli utenti un riferimento strutturato sui diritti e le modalità di accesso. La Carta sarà anche uno strumento utile per il monitoraggio della qualità percepita, in raccordo con gli esiti delle indagini Good Practice e altre rilevazioni, consentendo un confronto tra standard dichiarati e risultati osservati.

Carta dei servizi per



Futuro studente



Studente



Laureato



International



Studente di dottorato



Docente e ricercatore



Personale e
collaboratori



Imprese, enti e
cittadini

Parallelamente, è in fase di ammodernamento il sistema di ticketing che, seguendo buone pratiche già adottate in altri Atenei, sarà integrato con cruscotti di monitoraggio e servizi di assistenza automatizzati tramite chatbot, potenziati con soluzioni di intelligenza artificiale, per ottimizzare l'accesso, la tracciabilità, la classificazione delle richieste e la personalizzazione del servizio.

B.1.3.3 La qualità del supporto tecnico-amministrativo a docenti, ricercatori e dottorandi è verificata tramite strumenti diretti e indiretti, integrati nei processi di AQ.

Lo strumento principale è il questionario [Good Practice](#), rivolto a tutta la comunità accademica (docenti, personale TAB, studenti, dottorandi) per valutare efficacia, efficienza, accessibilità, tempestività e completezza dei servizi. I risultati, condivisi con la governance, alimentano i processi di pianificazione e sono utilizzati per individuare interventi migliorativi nel PIAO.

Per i dottorandi, il questionario di rilevazione delle opinioni degli studenti include sezioni dedicate alla valutazione del supporto amministrativo della Scuola di Alta Formazione Dottorale e degli altri uffici. Questi dati sono analizzati dal PQA e dal NdV e utilizzati nei cicli di riesame.

Il monitoraggio dei servizi agli studenti è svolto dal 2025 tramite il Cruscotto Servizi agli studenti, che integra monitoraggi realizzati dai diversi uffici [B13-K-05].

Sintesi

UniBg ha strutturato un modello di supporto alle missioni basato su integrazione tra Presìdi dipartimentali e aree centrali, coordinato funzionalmente dalla Direzione Generale e raccordato al PIAO. La presenza della Scuola di Alta Formazione Dottorale, il rafforzamento delle Aree Didattica e Ricerca e TM e l'introduzione dei Manager Didattici contribuiscono ad aumentare il livello di specializzazione, uniformità e prossimità del supporto alle strutture. I servizi risultano tracciabili e accessibili tramite la pubblicazione sistematica delle informazioni e l'utilizzo di un sistema di ticketing, mentre la verifica della qualità si avvale di strumenti strutturati (Good Practice, rilevazione opinioni studenti, monitoraggi periodici). Permangono tuttavia margini di miglioramento in relazione al rafforzamento delle elevate professionalità, all'omogeneizzazione dei processi tra strutture e al consolidamento del ciclo di monitoraggio della qualità percepita, anche attraverso la piena implementazione della Carta dei Servizi.

Punti di forza

- Presenza di un assetto integrato centrale-periferico, con Presìdi dipartimentali dotati di responsabilità dedicate e coordinamento funzionale con la Direzione Generale.
- Disponibilità di strumenti strutturati di raccolta e analisi dei dati, a supporto della verifica della qualità dei servizi, basati su Good Practice, rilevazioni opinioni studenti, monitoraggio dei ticket e reportistica, integrati nei processi di AQ e di pianificazione.

Aree di miglioramento

- Rafforzare la presenza di personale con elevate professionalità e competenze specialistiche nelle aree a maggiore complessità organizzativa e tecnica.
- Consolidare il ruolo dei Manager didattici all'interno dell'organizzazione e i meccanismi di coordinamento con i CdS.
- Consolidare il ciclo di monitoraggio della qualità percepita, in coerenza con il Manuale della Qualità, mediante la piena implementazione della Carta dei Servizi, l'introduzione di KPI, il confronto sistematico tra standard ed esiti e la definizione di piani di miglioramento.



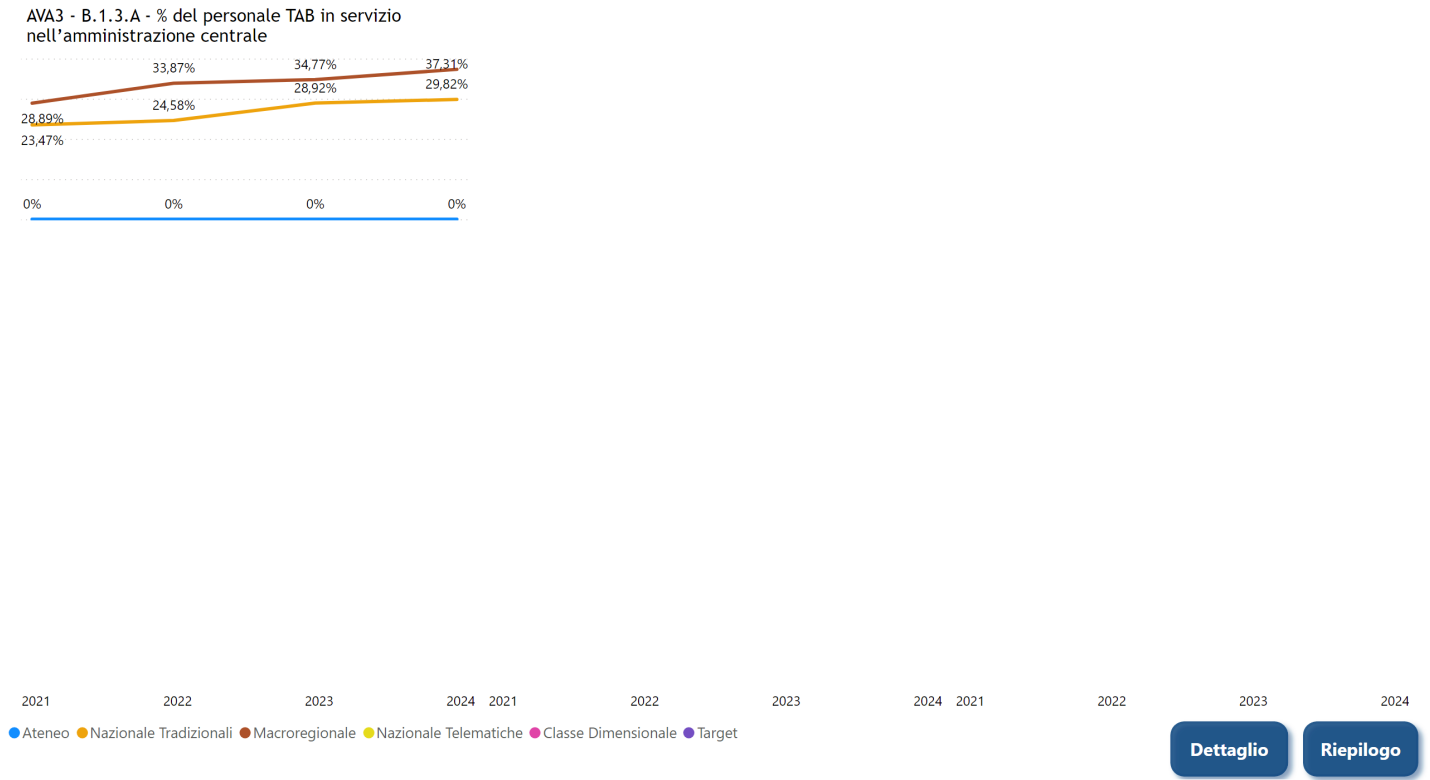
Andamento KPI
Ateneo

Riferimento

AVA3

Edizione 10/2025

Ambito B - Gestione delle risorse



Punti di Forza:

L'Ateneo monitora e gestisce il personale tecnico-amministrativo, assegnandolo alle strutture centrali e periferiche, secondo l'adeguamento del modello organizzativo, per supportare i servizi essenziali, in linea con gli obiettivi del PIAO. Dal 2025 presso l'Amm.ne centrale è stato rafforzato il supporto per la gestione dei corsi di studio, attraverso l'introduzione dei manager didattici, che dipendono gerarchicamente proprio dall'Amm.ne centrale, ma operano nelle strutture periferiche, la cui attività a regime consentirà un maggiore supporto alle attività di progettazione e gestione dei corsi di studio. Il presidio centrale su programmazione e qualità è stato rafforzato dal 2026, grazie al Servizio Progettazione e offerta didattica del Settore Strategia, programmazione integrata e qualità. Anche il supporto ai corsi di dottorato è garantito dall'amministrazione centrale e fanno riferimento alla Scuola di Alta Formazione Dottorale, afferente all'Area Ricerca e TM.

Il modello organizzativo consolida il supporto centralizzato e la fruibilità dei servizi attraverso l'Area Formazione e servizi agli studenti sulle materie di competenza. Nei Dipartimenti vi è un presidio amministrativo, coordinato da una nuova figura di categoria EP, e sono

stati potenziati i presìdi dei servizi tecnico-amm.vi, soprattutto in materia di appalti e gestione dei fondi di ricerca (Dip.ti area ingegneristica), in considerazione anche dei tempi di erogazione della spesa, di rendicontazione degli stessi e delle modalità sempre più articolate. L'Area Ricerca e valorizzazione, invece, coordina tutte le attività in materia di ricerca e terza missione e la Scuola dottorale.

L'integrazione di indagini di customer satisfaction (l'Ateneo aderisce al progetto Good Practice dal 2018) e monitoraggio di indicatori strategici consente di ottenere un quadro relativo alla qualità dei servizi erogati dal personale tecnico-amministrativo. I dati riferiti al 2024 restituiscono una buona soddisfazione complessiva per i servizi amministrativi, percepita da docenti, ricercatori, studenti e PTA stesso.

Aree di miglioramento:

Sebbene l'Ateneo abbia recentemente introdotto nuove figure organizzative di supporto e raccordo (Manager didattici e personale amministrativo di categoria EP), le relative funzioni non risultano ancora pienamente operative. In particolare, non è ancora consolidato il ruolo di coordinamento tra amministrazione centrale e Dipartimenti, previsto a supporto dell'omogeneizzazione delle procedure e del rafforzamento dei servizi a supporto di didattica, ricerca e terza missione/impatto sociale.

Pur avendo adottato la Carta dei Servizi a fine 2025, quale strumento di monitoraggio degli standard qualitativi dei servizi erogati e chiarificazione dei livelli di responsabilità, anche in riferimento al nuovo modello organizzativo, la stessa non è ancora pienamente integrata nel sistema di rilevazione della qualità percepita.

Pur evidenziando un risultato buono sulla soddisfazione complessiva per i servizi amministrativi espresso da docenti, PTA e studenti, la partecipazione del PTA al progetto Good Practice risulta sotto la media nazionale.

Fascia di valutazione Punto di Attenzione (CEV): Soddisfacente

Raccomandazione:

Si raccomanda all'Ateneo di assicurare la piena operatività delle figure recentemente introdotte (Manager didattici e personale amministrativo di categoria EP) al fine di garantirne la piena integrazione nei processi di supporto ai Dipartimenti.

Controdeduzioni:

L'indicatore presenta valori pari a zero non per assenza di personale tecnico-amministrativo operante nell'Amministrazione centrale, bensì quale conseguenza della modalità di classificazione delle strutture amministrative adottata dall'Ateneo nelle banche dati ministeriali.

La scelta delle codifiche utilizzate non ha carattere meramente formale, ma riflette una precisa impostazione organizzativa dell'Università degli studi di Bergamo, orientata a rappresentare un'amministrazione unitaria, fortemente integrata e organizzata per funzioni e processi.

In particolare, come dettagliato nel file excel [allegato alla controdeduzione come CD-B13-01] l'Ateneo ha privilegiato una rappresentazione coerente con il proprio assetto organizzativo, utilizzando codici specifici riferiti ai diversi livelli dell'organizzazione amministrativa, anziché ricondurre l'intero personale amministrativo alla categoria aggregata "Amministrazione centrale" (causale DC053).

Pertanto, utilizzando le codifiche dettagliate nel file excel allegato, l'assetto organizzativo è il seguente:

DC053 - Amministrazione centrale	1
DC074 – Aree	6
DC072 – Settori	80
DC073 – Servizi	237
DC055 – unità organizzative	12

Tale scelta è finalizzata a rappresentare in modo fedele la struttura organizzativa dell'Ateneo ed è coerente con il percorso di progressivo rafforzamento dell'organizzazione amministrativa sviluppato negli ultimi anni, descritto nella documentazione presentata per il punto di attenzione B.1.3, nonché con il vigente [Regolamento sull'ordinamento dei servizi e degli uffici](#), che disciplina l'articolazione dell'Amministrazione centrale in Direzione Generale, Aree, Settori, Servizi e Unità Organizzative.

Solo successivamente è emerso che, ai fini dell'elaborazione dello specifico indicatore ANVUR, tale livello di dettaglio non viene automaticamente ricondotto alla categoria "Amministrazione centrale", determinando una mancata valorizzazione dell'indicatore pur in

presenza del relativo personale.

Tale esito è strettamente connesso alle caratteristiche del modello organizzativo adottato dall'Università degli studi di Bergamo. Anche il personale tecnico-amministrativo assegnato ai Presidi di Dipartimento, infatti, dipende gerarchicamente e funzionalmente dal Direttore Generale e opera all'interno di processi amministrativi trasversali e integrati. Numerose funzioni strategiche – dalla gestione della ricerca al supporto alla didattica, dalla programmazione al reclutamento, dalla qualità ai servizi agli studenti – sono sviluppate secondo logiche di rete che coinvolgono congiuntamente le strutture dell'Amministrazione centrale e i Presidi dipartimentali, superando una rigida distinzione tra strutture centrali e decentrate.

La classificazione adottata dall'Ateneo intende quindi rappresentare fedelmente un modello organizzativo caratterizzato da una governance amministrativa unitaria, da una costante evoluzione e da un progressivo rafforzamento dell'integrazione tra le strutture. In tale prospettiva si colloca anche la recente istituzione di una posizione di Elevata Professionalità (EP) con funzioni di coordinamento dei responsabili delle segreterie dipartimentali, quale ulteriore elemento di consolidamento dell'unitarietà della gestione amministrativa (cfr. [Amministrazione Trasparente – Articolazione degli uffici](#)).

L'Ateneo segnala pertanto che il valore assunto dall'indicatore non è rappresentativo dell'effettiva consistenza del personale tecnico-amministrativo operante nell'Amministrazione centrale, ma costituisce un effetto della modalità di classificazione adottata, coerente con il proprio modello organizzativo.

Alla luce di quanto esposto, si ritiene che l'indicatore ANVUR, nella sua attuale modalità di elaborazione, non riesca a rappresentare pienamente le specificità dell'organizzazione dell'Università degli studi di Bergamo, in quanto presuppone una distinzione tra Amministrazione centrale e strutture decentrate che non riflette l'effettiva articolazione dell'Ateneo né la natura trasversale dei processi amministrativi e delle responsabilità gestionali.

Risposta della CEV alle Controdeduzioni dell'Ateneo:

Per le risposte alle controdeduzioni agli indicatori quantitativi si veda il campo "Indicatori (eventuale commento)".

Fascia di valutazione Indicatore/Indicatori (ANVUR): Soddisfacente

Indicatori (eventuale commento):

Si registrano valori pari a zero e si richiede pertanto all'Ateneo di fornire i relativi dati.

RISPOSTA ALLA CONTRODEDUZIONE ALL'INDICATORE QUANTITATIVO

A seguito della richiesta di chiarimenti, si prende atto di quanto argomentato dall'Ateneo in merito alle modalità di classificazione del personale tecnico-amministrativo e alle specificità del proprio modello organizzativo. Alla luce degli elementi rappresentati, si esprime una valutazione dell'indicatore pari a "soddisfacente".

Fascia di valutazione: Soddisfacente

Documenti chiave

- **Titolo:**B13-K-01 DDG riorganizzazione con allegati + NOTA dg
Descrizione:Nota DG e DDG Riorganizzazione strutture amministrative – anno 2026
Dettagli:Intero documento
File:B13K01 Nota avvio DG.pdf

- **Titolo:**B13-K-02 RSDG 2025
Descrizione:Riesame del Sistema di Governo 2025
Dettagli:p.23
File:B13K02 DelSA RDSG25.pdf

- **Titolo:**B13-K-03 PIAO
Descrizione:Piano Integrato Attività e Organizzazione 2025-2027: aggiornamento
Dettagli:intero documento
File:B13K03 DelCdA PIAO agg.pdf

- **Titolo:**B13-K-04 DELCA Carta dei servizi NOTAMETOD
Descrizione:Carta dei Servizi con nota metodologica e indicatori di efficacia
Dettagli:intero documento

File:B13K04 DelCA CDSERV.pdf

- **Titolo:**B13-K-05 Cruscotto GOTTI dicembre 2025 - SA 12.01.2026

Descrizione:Allegato alla delibera e relativi annessi

Dettagli:da pag.5

File:B13K05 DelSA Cruscotto Area.pdf

Documenti a supporto

- **Titolo:**B13-S-01 Costituzione Phdschool

Descrizione:Costituzione della Scuola di Alta Formazione Dottorale

Dettagli:intero documento

File:B13S01 Cost PhD school.pdf

- **Titolo:**B13-S-02 Comunicazione avvio Carta dei Servizi + Conv dirigenti + lettera a Nucleo

Descrizione:Note del DG in ordine alla redazione e pubblicazione della Carta dei Servizi, ivi compreso avvio lavori e riscontro al Nucleo

Dettagli:Tutte le tre note

File:B13S02 redazione CdS.pdf

Fonti documentali a supporto delle Controdeduzioni

- **Titolo:**CD-B13-01

Descrizione:Struttura organizzativa dell'Università degli studi di Bergamo

Dettagli:Intero documento

File:CD-B13-01 - Struttura_organizzativa_31.12.24.xlsx

B.2) Risorse finanziarie

B.2.1) Pianificazione e gestione delle risorse finanziarie

B.2.1.1 L'Ateneo definisce e attua una strategia di pianificazione economico-finanziaria a supporto delle politiche e delle strategie dell'Ateneo per la didattica, la ricerca, la terza missione/impatto sociale e le altre attività istituzionali e gestionali.

B.2.1.2 I budget triennali e annuali dell'Ateneo (economico e degli investimenti) sono coerenti con la pianificazione strategica dell'Ateneo, definiti tramite proiezioni motivate e attendibili e assicurano il raggiungimento degli obiettivi fissati.

B.2.1.3 L'Ateneo si è dotato di un adeguato sistema di contabilità analitica e di controllo di gestione a supporto delle decisioni.

B.2.1.4 Dall'analisi dei risultati di bilancio degli ultimi tre esercizi, dei budget annuali e triennali e dall'andamento degli indicatori di spesa per il personale, di indebitamento e di sostenibilità economico finanziaria si riscontra la piena sostenibilità degli equilibri economico-finanziari.

Autovalutazione:

B.2.1.1 La strategia economico-finanziaria è delineata sulla base del [Piano Strategico](#) (PiSA) coerentemente agli obiettivi della programmazione triennale (PRO3) [B2-K-01], tradotta operativamente nel PIAO e riportata nei documenti di Budget, garantendo coerenza tra visione strategica e strumenti operativi. A ciascuna area strategica corrispondono risorse dedicate, con esplicita evidenza nel Bilancio previsionale, che consente di tracciare con chiarezza il collegamento tra obiettivi strategici e mezzi finanziari.

Dal 2023, la predisposizione del Bilancio di previsione prevede un processo partecipato: alle strutture è richiesto di presentare proposte di assegnazione delle risorse collegate ad azioni operative coerenti con gli obiettivi del PiSA, in un'ottica di programmazione integrata, trasparente e partecipata. La fase di definizione del Bilancio e del PIAO è accompagnata da incontri tra Prorettori e strutture per discutere congiuntamente la distribuzione delle risorse e le priorità. Le strutture periferiche e i Dipartimenti contribuiscono attivamente alla definizione del fabbisogno di risorse e alla pianificazione economica [B2-S-01].

L'introduzione dell'applicativo U-Budget ha permesso di rendere il processo di costruzione del budget più strutturato e integrato, collegando in modo sistematico le proposte di spesa agli obiettivi strategici e consentendo una chiusura condivisa e tracciabile del ciclo di programmazione. Il sistema è in progressivo affinamento: dal primo abbinamento delle proposte agli obiettivi generali ([budget 2024-2026](#), pp41-47 del Bilancio di Previsione), si è passati a un più puntuale collegamento con gli obiettivi specifici ([budget 2025-2027](#), pp38-44 del Bilancio di Previsione), che si è consolidato nel budget 2026-2028 [B2-K-02].

Per la costruzione del budget è stato previsto un momento di confronto strategico con i Prorettori e i Dirigenti di area, volto a definire le priorità strategiche e orientare in modo mirato l'allocazione delle risorse. Il processo di budget prende avvio a luglio con la comunicazione delle LG e delle tempistiche; seguono la fase di raccolta delle proposte (ottobre), la negoziazione con le strutture e la predisposizione del documento definitivo entro novembre, per la successiva approvazione da parte degli Organi di governo a dicembre.

La pianificazione finanziaria si avvale di una pluralità di strumenti programmatori:

- il Programma triennale dei lavori pubblici, che guida gli investimenti edilizi in base a criteri di sostenibilità economica, ambientale e sociale;
- il Programma triennale degli acquisti di beni e servizi, che assicura coerenza tra le scelte operative e le priorità strategiche;
- analisi di fattibilità tecnico-economica e consulenze specialistiche per la valutazione della sostenibilità degli investimenti, con particolare attenzione all'edilizia universitaria.

B.2.1.2 La predisposizione del Bilancio coinvolge, a partire dal mese di luglio, tutti i centri di gestione che, in collaborazione con la Direzione Generale e con il contributo dei Prorettori, redigono proposte motivate riguardanti sia i fabbisogni ordinari sia gli interventi finalizzati al conseguimento degli obiettivi strategici triennali.

Elemento distintivo del sistema UniBg è l'utilizzo della piattaforma U-Budget, che consente di associare in modo strutturato le voci di costo previsionali agli obiettivi specifici del PiSA, garantendo un presidio ex ante sull'allocazione coerente delle risorse. Questo strumento rappresenta un'importante innovazione gestionale, poiché collega in modo trasparente la dimensione strategica con quella contabile.

Il Bilancio di Previsione 2026-2028 [B2-K-02] presenta, nelle sue articolazioni, una corrispondenza diretta tra azioni previste e fabbisogni finanziari stimati. I centri di gestione indicano, per ciascun intervento, le risorse necessarie in relazione alle azioni previste nel triennio, distinguendo tra fabbisogni ordinari e risorse dedicate allo sviluppo strategico.

Nella Relazione al bilancio di previsione è inserita una tabella che mette in evidenza lo stanziamento assegnato (costi e investimenti) per la realizzazione delle attività connesse a ciascun obiettivo specifico. La Relazione illustrativa al bilancio costituisce un ulteriore strumento di rendicontazione e trasparenza, volto a comunicare ai portatori di interesse interni ed esterni la coerenza tra visione strategica, risorse allocate e azioni previste.

Nel tempo, l'Ateneo ha introdotto un modello redazionale condiviso della Relazione, invitando i Prorettori a utilizzare una struttura uniforme per la parte di propria competenza, così da evidenziare in modo omogeneo:

- gli obiettivi strategici e operativi perseguiti;
- la coerenza con il PiSA;
- le risorse necessarie e quelle effettivamente allocate a budget.

B.2.1.3 UniBg si è dotata di un sistema di controllo di gestione, integrato con i processi di programmazione strategica, economica e organizzativa. Il modello organizzativo prevede una U.O. Performance e Controllo di gestione, formalmente istituita e descritta nella declaratoria delle funzioni, che presidia la verifica dell'efficienza gestionale e l'analisi dei costi in ottica di supporto alle decisioni. La funzione è coordinata da una delega prorettorale specifica, che garantisce un raccordo diretto con la governance.

Dal 2014 l'adozione del sistema integrato U-GOV supporta la contabilità economico-patrimoniale e analitica.

Sono regolarmente prodotte analisi trasversali e verticali a supporto di decisioni strategiche rilevanti oltre che per verificare l'impatto di decisioni assunte: ad esempio, sulla sostenibilità della Scuola di Management [B2-S-02], sull'investimento nel complesso Montelungo-Colleoni [B2-S-03], e sull'impiego del FFO per attività istituzionali e progettuali [[B2-S-04]. Particolare attenzione è dedicata alla comprensione e verifica degli algoritmi complessi che stanno alla base delle assegnazioni di fondi da parte del Ministero, ad es. ai costi standard della docenza, alla valutazione dei carichi e all'associazione tra attività formative e fabbisogno finanziario [B2-S-04]. Annualmente viene svolto anche il monitoraggio degli indicatori selezionati nell'ambito della Programmazione Triennale MUR che viene discusso all'interno della Cabina di Regia [B2-S-05].

Per ora le attività di controllo di gestione sono portate avanti con elaborazioni effettuate con gli strumenti di gestione a disposizione, ma l'Ateneo sta lavorando per dotarsi di strumenti specifici a supporto che possano elaborare significativi cruscotti direzionali.

Si sta studiando l'introduzione del sistema unico di contabilità economico-patrimoniale accrual previsto dalla Riforma 1.15 del PNRR per tutte le Pubbliche Amministrazioni. Le esigenze di monitoraggio e di analisi degli scostamenti richiedono una tempestiva e completa disponibilità di informazioni. Sono stati avviati progetti formativi per il personale e di integrazione di applicativi mirati a una registrazione delle rilevazioni il più possibile coerente con questi bisogni informativi. Lo sviluppo di una reportistica differenziata per i diversi utilizzatori è ancora in una fase iniziale.

B.2.1.4 L'analisi congiunta dei [Bilanci consuntivi](#) 2022, 2023 e 2024 [B2-K-03], dei Bilanci di previsione 2025-2027 e 2026-2028, e del monitoraggio degli indicatori economico-finanziari conferma la piena sostenibilità degli equilibri economico-finanziari di UniBg.

Nel triennio 2022-2024 l'Ateneo ha chiuso gli esercizi con utili consistenti:

- € 25,2 milioni nel 2022;
- € 24,8 milioni nel 2023;
- € 13,8 milioni nel 2024.

Tali risultati da un lato sono il risultato di una crescita importante dell'Ateneo che sconta un passato di sottodimensionamento che si sta superando [B2-S-04], dall'altro attestano una gestione prudente e solida, basata su un equilibrio tra entrate e spese e su un presidio attento delle dinamiche di costo.

Si è registrata una crescita progressiva delle disponibilità liquide, passate da € 149,5 milioni nel 2022, a € 194 milioni nel 2024, garantendo un'elevata autonomia finanziaria e la capacità di sostenere investimenti anche straordinari senza ricorrere all'indebitamento.

L'indicatore di indebitamento I_DEB si mantiene ben al di sotto delle soglie critiche (2,1% nel 2023), segnalando un'esposizione minima e sostenibile, a fronte di entrate stabili e strutturate.

L'indicatore I_P, relativo alla spesa per il personale, si attesta stabilmente sotto il 60% nel triennio, con una media di circa 55%, in linea con le migliori performance del sistema universitario italiano. Questo dato garantisce all'Ateneo spazio di manovra gestionale e capacità di affrontare dinamiche espansive, come il reclutamento o l'attivazione di nuovi corsi.

I Bilanci di previsione 2025-2027 e 2026-2028 confermano una struttura di costi coerente con gli obiettivi strategici, un piano investimenti sostenibile e un'impostazione conservativa, in grado di salvaguardare l'equilibrio economico anche in presenza di shock esogeni.

L'indicatore composito I_SEF si colloca stabilmente al di sopra di 1,3, ben oltre la soglia di sostenibilità (1). Ciò attesta la capacità dell'Ateneo di far fronte agli impegni presenti e futuri, mantenendo l'equilibrio tra spese strutturali e sostenibilità finanziaria.

Tale equilibrio ha consentito a UniBg di programmare con autonomia investimenti in infrastrutture strategiche, e il potenziamento continuativo dell'organico di personale docente e tecnico-amministrativo.

Il rapporto contribuzione studentesca/FFO si attesta a circa il 13% (limite normativo 20%): questo è il risultato di una politica di revisione del [Regolamento sulla contribuzione studentesca](#) [B2-K-04] a favore del diritto allo studio. Tale risultato è reso possibile anche grazie al trend di crescita del FFO.

La Relazione al bilancio consuntivo 2024 conferma la presenza di un sistema di controllo economico-finanziario che si sta consolidando, con analisi preventive e consuntive supportate da strumenti digitali (U-GOV, U-Budget) che garantiscono trasparenza, tracciabilità e coerenza con gli obiettivi strategici.

Sintesi

UniBg dispone di un sistema di pianificazione e gestione economico-finanziaria solido, coerente e pienamente integrato con la strategia di Ateneo. La programmazione economica risulta allineata al PiSA attraverso il PIAO e i documenti di budget, ed è supportata da un processo di costruzione del bilancio partecipato, fondato su strumenti digitali che garantiscono tracciabilità e trasparenza. Il controllo di gestione fornisce un supporto strutturato alle decisioni strategiche. Gli indicatori economico-finanziari confermano la piena sostenibilità degli equilibri di Ateneo, con utili d'esercizio costanti, crescita delle disponibilità liquide, indebitamento contenuto e ampi margini di manovra gestionale. Permangono tuttavia margini di miglioramento nel potenziamento della reportistica direzionale e nella sistematizzazione dei processi di monitoraggio economico-finanziario.

Punti di forza

- Allineamento strutturale tra strategia e programmazione economica, che consente una chiara tracciabilità tra obiettivi strategici e risorse allocate.
- Presenza di un processo di budget partecipato e trasparente, garantito dal coinvolgimento sistematico delle strutture e dei centri di gestione e supportato da momenti strutturati di confronto con Prorettori e Dirigenti.
- Disponibilità di strumenti digitali a supporto della governance, grazie all'adozione di U-Budget e U-GOV, che rafforzano l'integrazione tra pianificazione strategica e dimensione contabile e migliorano la qualità e la tracciabilità dell'informazione economica.
- Elevato livello di sostenibilità economico-finanziaria, evidenziato dagli indicatori di bilancio che attestano una gestione prudente e solida, con utili costanti, liquidità in crescita, indebitamento contenuto e ampi margini di manovra per investimenti e sviluppo.
- Rapporto contribuzione studentesca/FFO significativamente inferiore al limite normativo grazie politiche estese di diritto allo studio.

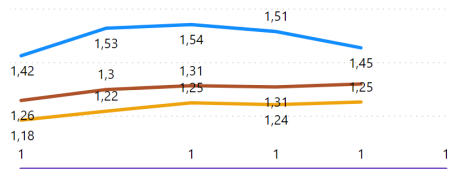
Aree di miglioramento

- Potenziare la reportistica direzionale attraverso lo sviluppo di cruscotti gestionali e strumenti di analisi predittiva, al fine di rafforzare il monitoraggio degli scostamenti e supportare in modo più tempestivo le decisioni strategiche.
- Rafforzare la qualità e la tempestività del dato economico-contabile, completando i progetti di integrazione applicativa e consolidando le attività di formazione del personale.
- Accompagnare l'allineamento progressivo ai requisiti della contabilità accrual (PNRR) mediante strumenti, competenze e processi dedicati, in considerazione della rilevanza organizzativa del passaggio al nuovo sistema economico-patrimoniale.

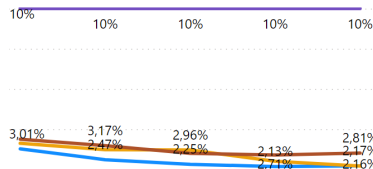


Ambito B - Gestione delle risorse

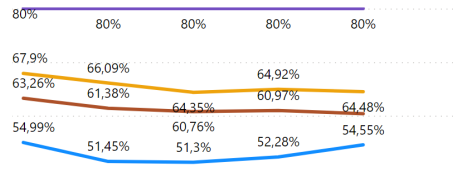
AVA3 - B.2.1.A - ISEF = Sostenibilità economico finanziaria



AVA3 - B.2.1.B - IDEB = Indebitamento



AVA3 - B.2.1.C - IP = Spesa di Personale



2019 2020 2021 2022 2023 2024 2019 2020 2021 2022 2023 2024 2019 2020 2021 2022 2023 2024

● Ateneo ● Nazionale Tradizionali ● Macroregionale ● Nazionale Telematiche ● Classe Dimensionale ● Target

[Dettaglio](#)[Riepilogo](#)

Punti di Forza:

L'Ateneo definisce una pianificazione economico-finanziaria coerente e ben integrata con i documenti strategici di riferimento (PiSA e PIAO), a supporto delle politiche per la didattica, la ricerca, la terza missione e le attività gestionali. Il processo di integrazione tra programmazione strategica ed economico-finanziaria è sintetizzato in apposito prospetto in riferimento a ciascuna area e obiettivo strategico.

Il bilancio di previsione, il piano triennale delle opere pubbliche e il programma triennale dei lavori pubblici risultano allineati alle risorse disponibili, ai limiti di spesa normativamente previsti e alla programmazione strategica. Ad ogni centro di responsabilità viene attribuito il relativo budget economico e degli investimenti.

L'Ateneo in tema di contabilità analitica adotta dal 2024 l'applicativo Cineca "Ubudget-Ugov", che consente di associare le previsioni agli obiettivi del PiSA. Il sistema di controllo di gestione è strutturato, con delega prorettoriale e una U.O. denominata Performance e Controllo di gestione.

L'analisi dei risultati degli ultimi tre bilanci di esercizio, dei budget e di tutti gli indicatori (IP, ISEF, Indebitamento) dimostrano la sostenibilità economico-finanziaria dell'Ateneo.

Aree di miglioramento:

L'Ateneo dispone di un sistema di controllo di gestione, ma l'analisi dei dati e la valutazione degli scostamenti rispetto alle previsioni sono in parte limitate dall'assenza di specifici applicativi dedicati.

Fascia di valutazione Punto di Attenzione (CEV): Pienamente soddisfacente

Fascia di valutazione Indicatore/Indicatori (ANVUR): Pienamente soddisfacente

Indicatori (eventuale commento):

Si rilevano confronti e andamenti positivi.

Fascia di valutazione: Pienamente soddisfacente

Documenti chiave

- **Titolo:**B2-K-01 Programma PRO3 presentato
Descrizione:Delibera Organi e Programma Presentato (export piattaforma MUR)
Dettagli:documento intero
File:B2K01 Del PRO3.pdf

- **Titolo:**B2-K-02 Bilancio di previsione 2026 + comprensiva di allegati
Descrizione:Bilancio unico di Ateneo di previsione annuale 2026 e triennale 2026-2028: approvazione
Dettagli:documento intero
File:B2K02 DelCA BILPREV.pdf

- **Titolo:**B2-K-03 Bilancio consuntivo 2024 + comprensiva di allegati
Descrizione:Approvazione Bilancio consolidato esercizio 2024
Dettagli:documento intero
File:B2K03 DelCA BIL CONS.pdf

- **Titolo:**B2-K-04 Regolamento contribuzione studentesca
Descrizione:Regolamento per la contribuzione studentesca a.a. 2025-2026.
Dettagli:documento intero
File:B2K04 REG contrib.pdf

Documenti a supporto

- **Titolo:**B2-S-01 Comunicazioni avvio budget
Descrizione:Nota DG per predisposizione bilancio unico di Ateneo di previsione annuale 2025 e triennale 2025-2027 – avvio fasi processo.
Dettagli:documento intero
File:B2S01 budget_25-27.pdf

- **Titolo:**B2-S-02 PPT interna SdM
Descrizione:Modello di pricing Scuola di Alta Formazione SdM - Analisi del corso pilota Marketing management per l'impresa internazionale nell'era dei new media e del digital marketing
Dettagli:presentazione intera
File:B2S02 Presentazione SdM.pdf

- **Titolo:**B2-S-03 Sostenibilità Montelungo + comunicazioni rettore OOAA
Descrizione:DOCUMENTO IN ORDINE ALLA SOSTENIBILITÀ ECONOMICO-FINANZIARIA DELL'OPERAZIONE DI RIQUALIFICAZIONE DELLE EX CASERME MONTELUONGO-COLLEONI
Dettagli:pp 3-38
File:B2S03 montelungo.pdf

- **Titolo:**B2-S-04 Presentazione OOAA FFO2025 e CSTD + Comunicazioni rettore
Descrizione:Presentazione agli OOAA dell'assegnazione FFO
Dettagli:presentazione intera
File:B2S04 ComRETT FFO.pdf

- **Titolo:**B2-S-05 Collage verbali CdR (PRO3)
Descrizione:Selezione Verbali Cabina di Regia in cui si evince la discussione in ordine alla Pro3 ex DM 773/2024
Dettagli:Relativi punti all'Odg
File:B2S05 Verbale CdR.pdf

B.3) Strutture

B.3.1) Pianificazione e gestione delle strutture e infrastrutture edilizie

B.3.1.1 L'Ateneo definisce e attua, in coerenza con la propria pianificazione strategica, una strategia di gestione delle strutture e infrastrutture edilizie a supporto delle proprie missioni e attività istituzionali e gestionali, bilanciando l'efficacia e l'efficienza delle strutture con i bisogni e le aspettative del personale (docente e tecnico-amministrativo), degli studenti e degli altri portatori di interesse.

B.3.1.2 L'Ateneo garantisce la manutenzione ordinaria e straordinaria delle strutture e infrastrutture edilizie e dei relativi impianti tecnologici, con interventi pianificati e sostenibili, volti a prevenirne il degrado e a migliorarne le prestazioni e la durata nel tempo.

B.3.1.3 L'Ateneo garantisce l'accessibilità degli edifici agli utenti interni ed esterni, con particolare attenzione alle persone con disabilità.

B.3.1.4 L'Ateneo assicura un impiego ecologicamente sostenibile delle risorse lungo tutto il loro ciclo di vita, anche attraverso l'istituzione di figure e funzioni dedicate (come, ad esempio, energy manager e mobility manager).

Autovalutazione:

B.3.1.1 In anni recenti, UniBg ha maturato la consapevolezza che l'evoluzione delle proprie missioni istituzionali richiede un rafforzamento della dimensione strategica della pianificazione edilizia. Tale esigenza è richiamata nel [PiSA](#) (Sviluppo degli spazi e delle infrastrutture). UniBg ha avviato un percorso di progressivo superamento di una gestione prevalentemente basata su interventi puntuali, orientandosi verso una visione integrata e di medio-lungo periodo del patrimonio edilizio, fondata sul coordinamento tra pianificazione strategica, programmazione economico-finanziaria e governo degli investimenti.

Un primo presidio metodologico di tale percorso è rappresentato dalla strutturazione di sistemi di rendicontazione degli interventi edilizi e di investimento, come da Rendiconto di gestione dei progetti di investimento 2024, che ha consentito di ricondurre ciascun intervento agli obiettivi del PiSA, costituendo una base informativa per il riallineamento delle priorità infrastrutturali [B31-S-01].

Questo processo ha condotto all'approvazione, nel 2025, del Piano di Gestione, Riqualificazione e Sviluppo Edilizio 2026-2030 quale documento unitario di pianificazione strategica e di governo dello sviluppo infrastrutturale [B31-K-01].

Il Piano si colloca in coerenza con PiSA, Bilancio di previsione, [PIAO](#) e [Programma triennale dei lavori pubblici](#), assumendo una funzione di raccordo stabile tra indirizzo politico-strategico e attuazione amministrativa. In tal modo, il budget non si limita a garantire la copertura finanziaria degli interventi, ma costituisce lo strumento attraverso il quale gli indirizzi strategici vengono tradotti in scelte operative sul patrimonio edilizio, successivamente declinate nel Programma triennale. [B31-K-02] [B31-K-03].

Il Piano edilizio, concepito come strumento dinamico, ha già costituito base di riallineamento delle priorità infrastrutturali, in esito alla rendicontazione degli interventi 2024 e alla successiva programmazione 2026-2028, nonché alle osservazioni formulate da NdV, PQA, CPDS e alle rilevazioni sulla qualità percepita (GoodPractice), assicurando un'integrazione effettiva tra programmazione, rendicontazione e qualità dei servizi [B31-K-01][B31-S-02][B31-S-03].

Attraverso tale assetto, UniBg definisce e attua una strategia di gestione delle strutture e delle infrastrutture edilizie volta a bilanciare l'efficacia funzionale degli spazi, l'efficienza nell'utilizzo delle risorse e la sostenibilità delle scelte nel medio-lungo periodo, governando in modo consapevole le priorità di intervento, la sequenza delle opere e i vincoli finanziari, anche in considerazione della capacità strutturale di autofinanziamento, e tenendo conto dei bisogni e delle aspettative degli stakeholder e del ruolo pubblico delle sedi universitarie nel contesto di riferimento [B31-K-01].

UniBg intende proseguire nel rafforzamento del raccordo tra indirizzi strategici, pianificazione edilizia e programmazione degli investimenti, anche attraverso l'evoluzione degli strumenti di rendicontazione e dei sistemi informativi di gestione del patrimonio (come il BIM), nonché mediante il progressivo rafforzamento delle competenze tecniche interne a supporto della funzione di governo delle infrastrutture. Per tale ragione nel nuovo assetto organizzativo è prevista un'area dirigenziale ad hoc.

B.3.1.2 UniBg ha adottato un modello di gestione della manutenzione ordinaria e straordinaria delle strutture e delle infrastrutture edilizie fondato sull'esternalizzazione delle attività operative e sul mantenimento, in capo all'Amministrazione, delle funzioni di indirizzo, coordinamento e controllo. Tale assetto consente di garantire continuità del servizio, specializzazione tecnica e presidio pubblico delle decisioni, in coerenza con la propria pianificazione strategica e con gli obiettivi di sostenibilità del patrimonio [B31-K-01].

La manutenzione del patrimonio edilizio e impiantistico è assicurata attraverso la [convenzione](#) in-house con [Ateneo Bergamo](#) (2021-2029) [B31-K-04], società interamente partecipata dall'Ateneo e operante con finalità pubblicistiche, che costituisce lo strumento organizzativo e contrattuale stabile di attuazione della strategia di gestione delle infrastrutture, coerente con gli indirizzi del PIAO e con la programmazione degli interventi contenuta nel [Programma triennale dei lavori pubblici e dei servizi e forniture](#) [B31-K-03][B31-K-05]. La convenzione comprende anche interventi riconducibili alla manutenzione straordinaria di natura tecnica e impiantistica, funzionali al mantenimento in sicurezza, efficienza e continuità operativa delle strutture, ferma restando la gestione separata degli interventi edilizi strutturali e delle opere pubbliche di maggiore complessità.

La manutenzione è governata come funzione strutturale a supporto della sostenibilità del patrimonio edilizio e infrastrutturale, e non come risposta episodica a eventi di guasto. UniBg sta orientando i propri strumenti contrattuali e organizzativi verso una logica di programmazione preventiva.[B31-S-04].

Il presidio del processo manutentivo resta in capo all'Ateneo, attraverso la Direzione Generale e le strutture competenti che esercitano le funzioni di indirizzo, verifica e controllo sull'esecuzione degli interventi, inclusi quelli affidati alla società in-house, assicurandone la conformità in termini di sicurezza e funzionalità delle strutture.

Nel 2025, a fronte di temporanee criticità organizzative interne, una specifica deliberazione degli Organi di governo ha consentito l'attribuzione di funzioni di RUP e di direzione dell'esecuzione a personale della società in-house, garantendo la continuità operativa e confermando il ruolo di indirizzo e controllo dell'Ateneo sul processo complessivo [B31-K-04].

Parallelamente, UniBg ha avviato un percorso strutturato di introduzione della metodologia BIM. Il percorso, ancora in fase di implementazione, riguarda la definizione dei requisiti informativi, la revisione dei processi organizzativi e la formazione del personale. A dicembre 2025 è stata avviata la prima procedura di progettazione integralmente sviluppata in ambiente BIM, individuata come progetto pilota [B31-S-04].

Un ulteriore elemento qualificante del modello impiegato è rappresentato dall'adozione, da parte di Ateneo Bergamo, di un [Sistema di Gestione Qualità ISO 9001:2015](#).

L'Ateneo riconosce che, pur a fronte di un assetto manutentivo attualmente idoneo a garantire continuità, sicurezza e affidabilità delle infrastrutture, permangono margini di miglioramento connessi alla frammentazione delle informazioni e alla limitata integrazione dei dati relativi allo stato del patrimonio e agli interventi manutentivi.

B.3.1.3 UniBg considera l'accessibilità degli edifici una componente strutturale della qualità dell'ambiente universitario e una condizione essenziale per garantire il pieno esercizio dei diritti di studio, lavoro e partecipazione alla vita accademica, in coerenza con i valori di inclusione e responsabilità pubblica e con gli indirizzi del [PiSA](#).

L'accessibilità è assunta come criterio trasversale che orienta la progettazione, la riqualificazione e la gestione degli spazi ponendo attenzione alla fruibilità sostanziale degli ambienti sotto il profilo tecnico, funzionale e organizzativo.

Questa impostazione trova riscontro negli interventi infrastrutturali recentemente realizzati o in corso (es. via Calvi, Centro Sportivo Loreto e via Statuto), nei quali il superamento delle barriere architettoniche è stato tradotto in soluzioni progettuali strutturate e coerenti con i principi della progettazione accessibile, come nelle schede tecniche degli interventi [B31-S-05].

UniBg ha inoltre strutturato [un presidio organizzativo](#) stabile per la promozione dell'accessibilità fisica, tecnologica e organizzativa degli spazi e dei servizi che opera in raccordo con le strutture amministrative competenti e nel quadro degli indirizzi nazionali e regionali in materia di inclusione. Le attività sono progettate in coerenza con le linee dalla Conferenza Nazionale Universitaria dei Delegati per la Disabilità (CNUDD) e dal Coordinamento degli Atenei Lombardi per la Disabilità (CALD).

Le scelte relative allo sviluppo e alla riqualificazione del patrimonio edilizio sono assunte nei processi decisionali di vertice e integrate attraverso il coordinamento tra le deleghe competenti ([Delegata alle Politiche su disabilità e diversità](#) e [Delegato alla Valorizzazione e gestione del patrimonio immobiliare](#)), assicurando coerenza tra politiche di inclusione e pianificazione edilizia.

UniBg ha eliminato la quasi totalità delle barriere architettoniche presenti nei propri edifici. Permangono tuttavia criticità in alcuni edifici soggetti a vincolo storico-artistico, per le quali non risultano possibili interventi edilizi pienamente risolutivi. L'Ateneo garantisce l'effettiva fruizione delle attività accademiche mediante soluzioni organizzative alternative, quali il cambio d'aula o la riallocazione delle attività in sedi accessibili. Tali soluzioni sono formalizzate nelle procedure interne e comunicate agli utenti attraverso la [Guida ai Servizi per studenti con disabilità](#).

In una prospettiva di ulteriore rafforzamento del presidio istituzionale del tema, UniBg ha avviato un percorso strutturato di mappatura sistematica delle sedi e delle condizioni di accessibilità al fine di costruire un quadro conoscitivo unitario e aggiornato del livello di fruibilità del patrimonio edilizio [B31-S-06]. Tale attività si inserisce nel modello di governo delineato nel Piano Edilizio [B31-K-01] e costituisce il presupposto operativo per la costruzione di un sistema di misurazione dell'accessibilità.

B.3.1.4 UniBg promuove un utilizzo responsabile e sostenibile delle risorse come dichiarato nel PiSA e formalizzato all'interno della [Carta dei Valori e degli Impegni per la Sostenibilità](#) e dello Statuto, che riconoscono la sostenibilità come valore fondante dell'identità istituzionale.

Tale impostazione trova attuazione in un assetto di governance dedicato, rafforzato negli ultimi anni mediante l'istituzione del Prorettorato al Welfare e allo sviluppo sostenibile e il coinvolgimento di strutture tecnico-amministrative.

Il complesso processo di transizione dell'Ateneo verso una maggiore sostenibilità è dettagliato nel piano UniBg in Transizione [B31-S-07, pag.3], che ha visto nel 2025 l'approvazione e la pubblicazione del primo Bilancio di Sostenibilità, documento che comprende anche un'analisi dell'impatto ambientale delle infrastrutture dell'Ateneo [B31-K-05].

Con riferimento alla gestione energetica e alla mobilità sostenibile, UniBg ha formalmente individuato e strutturato funzioni dedicate, avvalendosi della società in house Ateneo Bergamo S.p.A., in coerenza con la [Convenzione 2021-2029](#) e con le esigenze di continuità operativa e specializzazione tecnica. Nel 2025 la funzione di Mobility Manager è entrata nell'assetto convenzionale [B31-K-04].

L'azione del Mobility Manager si inserisce in un percorso strutturato che comprende la predisposizione del Piano degli Spostamenti Casa-Lavoro e l'avvio della progettazione di un più ampio Piano della Mobilità di Ateneo, calibrato sulle specificità di un campus

diffuso e fondato su rilevazioni sistematiche dei comportamenti di mobilità di studenti e personale ([Questionario Mobilità](#)) i cui esiti sono stati recentemente restituiti in occasione di un [evento pubblico](#) [B31-S-08]. L'Ateneo promuove da tempo misure di incentivazione della [mobilità sostenibile](#), attraverso convenzioni con il trasporto pubblico, iniziative di mobilità dolce e il coordinamento con i Mobility Manager territoriali.

Sul versante della gestione energetica, l'Ateneo si avvale di un Energy Manager e di un Delegato alla Transizione energetica. UniBg integra criteri di sostenibilità ambientale nella programmazione e realizzazione degli interventi edilizi e impiantistici, come attestato dagli interventi di efficientamento energetico, dall'installazione di impianti fotovoltaici, dall'adozione di sistemi di illuminazione a LED e di telecontrollo degli impianti, coerentemente con il [Programma triennale dei lavori pubblici](#) e il PIAO. Tali interventi sono orientati alla riduzione dei consumi, al contenimento dei costi di esercizio e alla sostenibilità delle scelte di investimento.

L'impegno si estende alle pratiche quotidiane:

- erogatori d'acqua per ridurre la plastica;
- presenza di un pasto interamente vegetale nel menù delle mense, iniziativa apprezzata dalla Consulta;
- gadget sostenibili e campagne UniBg Sostenibile.

L'Ateneo partecipa attivamente alla [Rete delle Università per lo Sviluppo Sostenibile](#), con propri rappresentanti in ognuno dei gruppi di lavoro tematici. Ha inoltre aderito alla [UI GreenMetric](#), promuovendo la rendicontazione trasparente delle iniziative in materia ambientale, e si riconosce nei principi dell'Agenda ONU2030, cui fa riferimento nei propri documenti di pianificazione e nelle attività formative e divulgative.

Questi interventi hanno contribuito a ridurre l'impatto ambientale e sono coerenti con gli obiettivi di sostenibilità del PiSA. Dal 2025 l'impatto di queste iniziative è rendicontato all'interno del [Bilancio di sostenibilità](#). [B31K06, sez. 10.1]

Sintesi

L'Ateneo ha avviato un percorso di significativa maturazione nella pianificazione e gestione delle strutture edilizie, evolvendo da una logica prevalentemente operativa verso un approccio strategico, integrato e orientato al medio-lungo periodo. La definizione di un Piano edilizio, il rafforzamento della governance e della struttura organizzativa, nonché l'attenzione alla sostenibilità, all'accessibilità e alla manutenzione programmata testimoniano un assetto in progressivo consolidamento, coerente con i principi di qualità. Permangono tuttavia margini di miglioramento connessi all'integrazione dei dati, alla misurazione degli impatti e al rafforzamento delle competenze tecniche interne.

Punti di forza

- Presenza di una strategia edilizia formalizzata, coerente con la pianificazione strategica di Ateneo e integrata con la programmazione economico-finanziaria e la rendicontazione degli interventi.
- Disponibilità di un modello manutentivo strutturato, orientato alla prevenzione e alla continuità del servizio.
- Forte attenzione ai temi dell'accessibilità, della sostenibilità ambientale e della mobilità sostenibile, in coerenza con gli indirizzi strategici di Ateneo.

Aree di miglioramento

- Rafforzare l'integrazione dei sistemi informativi a supporto della gestione del patrimonio edilizio e delle attività manutentive.
- Consolidare le competenze tecniche interne, a supporto del governo strategico e operativo delle infrastrutture.

Punti di Forza:

L'Ateneo definisce e attua la gestione delle infrastrutture edilizie come parte del PiSA, nella sezione Sviluppo degli spazi e delle infrastrutture. Nel 2025 è stato approvato il Piano di Gestione, Riqualificazione e Sviluppo Edilizio 2026-2030, in coerenza con le linee strategiche e le risorse di bilancio, e che recepisce, altresì, le osservazioni di NdV, PQA, CPDS e risultati Good Practice. Detto Piano rappresenta allo stesso tempo uno strumento programmatico e operativo, attraverso una visione d'insieme, definizione di criteri, priorità e modalità d'intervento, esigenze normative, interventi conservativi, sviluppo, tutto in coerenza con il Piano triennale dei lavori pubblici. L'analisi viene fatta anche in riferimento al contesto urbano e territoriale. Sono rappresentati indicatori sugli spazi, saturazione, dotazione per la didattica, analisi dei fabbisogni.

L'Ateneo garantisce la manutenzione ordinaria e straordinaria delle strutture e infrastrutture edilizie e impiantistiche attraverso le funzioni di indirizzo, coordinamento e controllo, in quanto tutta l'attività è esternalizzata e affidata alla società in house Ateneo Bergamo.

L'Ateneo ha operato sul tema dell'accessibilità eliminando la quasi totalità delle barriere architettoniche sugli edifici, se si escludono le criticità sugli edifici storico-artistici, sui quali permangono vincoli normativi e per i quali non risultano, allo stato, possibili interventi che risolvano in maniera definitiva le difficoltà riscontrate. L'Ateneo si è attivato, in tali casi, verso soluzioni organizzative alternative, prevedendo il cambio di aula o la riallocazione delle attività in sedi accessibili, informando gli utenti. E' stata realizzata la Guida ai Servizi per studenti con disabilità.

L'impegno sui valori della sostenibilità ambientale, rappresentato nella Carta dei Valori e degli Impegni per la Sostenibilità, ha portato l'Ateneo nel 2025 all'approvazione del primo Bilancio di Sostenibilità, con la declaratoria dell'impatto ambientale delle infrastrutture. La gestione energetica si avvale dell'operato di un Energy Manager e un Delegato alla Transizione energetica, realizzando interventi mirati al contenimento dei costi, quali l'installazione di impianti fotovoltaici, sistemi di illuminazione a LED, riduzione dell'utilizzo della plastica, presenza di un pasto interamente vegetale nel menù mense.

Aree di miglioramento:

L'Ateneo garantisce la manutenzione ordinaria e straordinaria delle infrastrutture edilizie tramite una società in house e ha avviato l'introduzione della metodologia BIM per la programmazione e la gestione edilizia, ma riconosce la presenza di informazioni frammentate sullo stato del patrimonio e sugli interventi manutentivi e la mancanza di competenze tecniche interne a supporto del governo strategico e operativo delle infrastrutture.

Fascia di valutazione Punto di Attenzione (CEV): Pienamente soddisfacente

Fascia di valutazione Indicatore/Indicatori (ANVUR): Satisfacente

Indicatori (eventuale commento):

I documenti relativi agli immobili posseduti, detenuti o in locazione (ex art. 30 del d.lgs 33/2013) e del programma triennale dei lavori pubblici, unitamente all'elenco dei lavori da realizzare nell'anno di riferimento nonché al piano delle alienazioni e degli investimenti (ex art. 21 del d.lgs 50/2016) risultano completi e adeguatamente articolati.

L'Ateneo ha avviato la definizione di alcuni approcci strategici per la pianificazione e la gestione delle strutture e infrastrutture edilizie.

Fascia di valutazione: Pienamente soddisfacente

Documenti chiave

- **Titolo:**B31-K-01 Del CA+ Piano sviluppo edilizio

Descrizione:Piano di Gestione, Riqualificazione e Sviluppo Edilizio dell'Università degli studi di Bergamo 2026- 2030: approvazione

Dettagli:documento intero

File:B31K01 DelCA P_edilizio.pdf

- **Titolo:**B31-K-02 BIL PREV

Descrizione:Bilancio unico di Ateneo di previsione annuale 2026 e triennale 2026-2028: approvazione

Dettagli:documento intero

File:B31K02 DelCA BILPREV.pdf

- **Titolo:**B31-K-03 Programma triennale lavori pubblici

Descrizione:Programma triennale dei lavori pubblici 2026/2028 ed elenco annuale 2026: approvazione

Dettagli:documento intero

File:B31K03 DelCA LAVORI.pdf

- **Titolo:**B31-K-04 Conv Ateneo Bg

Descrizione:CONVENZIONE TRA L'UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI BERGAMO E ATENEO BERGAMO SPA PER L'AFFIDAMENTO DI SERVIZI STRUMENTALI ALLE FUNZIONI DELL'UNIVERSITÀ

Dettagli:documento intero

File:B31K04 DelCA Conv ATNbg.pdf

- **Titolo:**B31-K-05 Programma triennale degli acquisti di beni e servizi

Descrizione:Programma triennale per l'acquisizione di beni e servizi per il triennio 2026-2028: approvazione

Dettagli:documento intero

File:B31K05 DelCA ACQUISTI.pdf

- **Titolo:**B31-K-06 Delibera+Bilancio di sostenibilità
Descrizione:Approvazione Bilancio di Sostenibilità 2025
Dettagli:Sez 10.1 Edilizia Sostenibile
File:B31K06 DelCA bilsost.pdf
-

Documenti a supporto

- **Titolo:**B31-S-01 prot 84218/2025 Rendiconto di gestione progetti di investimento 2024
Descrizione:Nota Dirigente rendiconto gestione progetti di investimento 2024 area Legale e Appalti
Dettagli:documento intero
File:B31S01 Nota AAppalti.pdf
 - **Titolo:**B31-S-02 RANUV25
Descrizione:Relazione del Nucleo di Valutazione relativa all'anno 2024 approvata nel 2025
Dettagli:sezione 'raccomandazioni e suggerimenti'
File:B31S02 DelSA RANUV25.pdf
 - **Titolo:**B31-S-03 RAPQA25
Descrizione:Relazione del Presidio della qualità di ateneo 2025 e allegati
Dettagli:Documento intero
File:B31S03 DelSA RAPQA25.pdf
 - **Titolo:**B31-S-04 BIM PIAO Nota DG
Descrizione:Nota DG: Dal patrimonio mobiliare e immobiliare al cuore dell'innovazione: l'Università di Bergamo ridisegna il futuro pubblico
Dettagli:documento intero
File:B31S04 bim piao dgP.pdf
 - **Titolo:**B31-S-05 tavole e relazioni
Descrizione:Selezione di Relazioni e Progetti esecutivi da cui si evince la coerenza con principi di progettazione accessibile
Dettagli:intero documento
File:B31S05 Piante.pdf
 - **Titolo:**B31-S- 06 nota dirigente
Descrizione:Nota de Dirigente: Avvio del percorso di mappatura delle sedi e sviluppo del sistema di monitoraggio dell'accessibilità ai fini della misurazione.
Dettagli:documento intero
File:B31S06 mappatura sedi.pdf
 - **Titolo:**B31-S-07 Del "UniBg in transizione"
Descrizione:Progetto Unibg in transizione -Focus attività 2024: Carta della sostenibilità, Cruscotto sostenibilità, Report di Sostenibilità
Dettagli:pp.3-8
File:B31S07 Del Transiz.pdf
 - **Titolo:**B31-S-08 PPT MOST
Descrizione:Presentazione Analisi sull'Accessibilità dell'Università degli Studi di Bergamo
Dettagli:presentazione intera
File:B31S08 PPT MOST.pdf
-

B.3.2) Adeguatezza delle strutture e infrastrutture edilizie per la didattica, la ricerca e la terza missione/impatto sociale

B.3.2.1 L'Ateneo dispone e verifica sistematicamente la dotazione di adeguate risorse edilizie strutturali e infrastrutturali a disposizione delle Scuole/Facoltà e dei Dipartimenti (o strutture assimilate) per lo svolgimento delle attività didattiche, di ricerca e di terza missione/impatto sociale facilmente fruibili da docenti e studenti, ivi comprese le persone con disabilità o con necessità particolari.

[La valutazione di questo punto di attenzione si basa anche sulla valutazione dei corrispondenti aspetti da considerare dei punti di attenzione D.CDS.3.2, D.PHD.2 ed E.DIP.4 dei CdS, dei Corsi di Dottorato di Ricerca e dei Dipartimenti oggetto di visita].

Autovalutazione:

B.3.2.1 Complessivamente, il patrimonio immobiliare dell'Ateneo comprende oltre 25 edifici, per una superficie coperta di circa [70.000 m²](#), distribuiti nei principali poli (Città Alta, Caniana, Sant'Agostino, Dalmine, San Tomaso e altre sedi). La dotazione è funzionale allo svolgimento delle attività didattiche, di ricerca e di TM e viene resa conoscibile e fruibile alla comunità universitaria anche tramite la progressiva revisione e aggiornamento delle informazioni pubblicate nei siti delle strutture, che riportano: disponibilità e capienze delle aule, laboratori didattici e di ricerca, biblioteche, spazi per lo studio individuale e di gruppo.

Sebbene gli interventi edilizi realizzati e programmati siano numerosi, le sedi risultano prossime alla saturazione; l'Ateneo ha pertanto temporaneamente locato spazi esterni per garantire la continuità dei servizi didattici e di ricerca, in attesa dell'attuazione degli indirizzi di sviluppo di Ateneo.

Come evidenziato nel Piano di Gestione, Riqualficazione e Sviluppo Edilizio 2026-2030 [B32-K-01], l'incremento della dotazione edilizia nel periodo 2020-2025 ha consentito di mitigare temporaneamente la pressione sugli spazi, senza tuttavia risolvere in modo strutturale il disallineamento tra fabbisogni e patrimonio stabile, rendendo necessaria una pianificazione pluriennale integrata.

UniBg è stabilmente impegnata nell'incremento e nella riqualficazione della dotazione edilizia per rispondere alle esigenze didattiche e di ricerca dei diversi poli. In tale ambito ha partecipato a bandi ministeriali dedicati all'edilizia universitaria e alla sicurezza (DM 121/2019, DM 1274/2021, DM 1275/2021, DM 455/2023), oltre ad attivare cofinanziamenti, con l'obiettivo di potenziare capacità e qualità degli spazi (ad es. [B32-K-02])

DM bando MUR	Intervento/Edificio	Destinazione/Finalità
DM 1274/2021	Via Calvi	Segreterie studenti e aule didattiche; ampliamento servizi amministrativi e miglioramento fruibilità degli spazi
DM 1274/2021	Via Statuto	Amministrazione centrale, Dipartimento di Giurisprudenza, ampliamento aule e spazi per la ricerca
DM 1274/2021	Via Statuto	Funzioni sportive (palestre e piscina) a supporto del benessere e della vita universitaria
DM 1275/2021	Adeguamenti antincendio	Interventi CPI Salvecchio (progettazione) e Caniana – evacuazione fumi
DM 455/2023	CPI Salvecchio + impianto fotovoltaico	Sicurezza antincendio e sostenibilità energetica; integrazione con politiche ambientali
DM 121/2019	Chiostro minore di Sant'Agostino	Recupero patrimonio storico: uffici docenti, sale studio, biblioteche e spazi di socialità
DM 1257/2021	Corpo C Via Statuto (residenze)	Progetto idoneo non finanziato; potenziamento housing studentesco per diritto allo studio e internazionalizzazione

Nel loro insieme, tali progetti intendono rispondere alle esigenze dell'Ateneo e della sua pianificazione strategica, che congiunge ampliamento dei servizi, sicurezza, sostenibilità e valorizzazione del patrimonio storico.

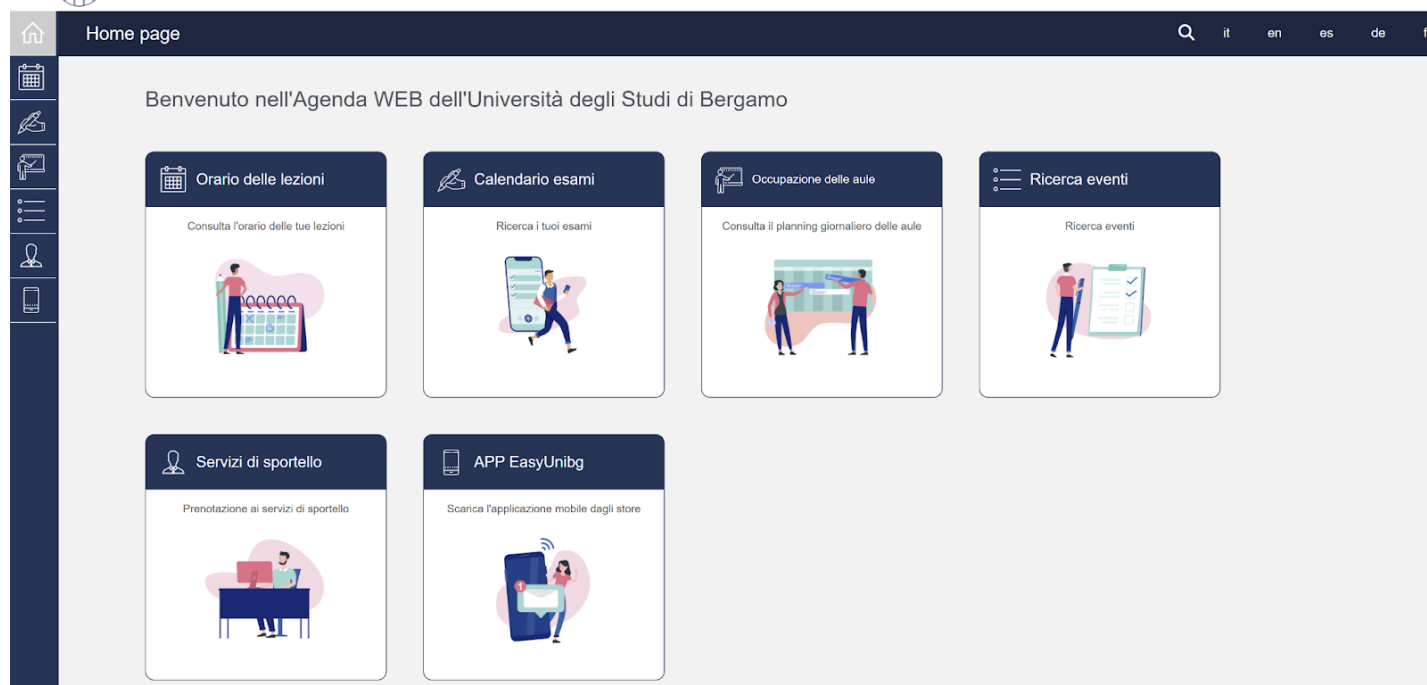
UniBg dispone di un sistema strutturato di verifica periodica delle dotazioni, basato su censimenti e rilevazioni integrate, in attuazione della nota MUR prot. n. 45453/2024. Questi dati sono utilizzati per:

- la compilazione annuale del censimento dei beni immobili pubblici (ex art. 2, c. 222, L. 191/2009);
- la pubblicazione in *Amministrazione Trasparente* degli immobili posseduti, detenuti o in locazione (art. 30, D.lgs. 33/2013);
- la partecipazione a bandi MUR (es. DD.MM. 1121/2019 e 1274/2021) tramite la "Rilevazione degli spazi disponibili

all'Università".

L'Ateneo utilizza da tempo un [Sistema di Gestione Aule](#), applicativo centralizzato che raccoglie e coordina la programmazione delle attività didattiche, convegnistiche e di altra natura per tutte le strutture. L'applicativo consente di:

- conoscere in tempo reale la disponibilità e il tasso di occupazione delle aule;
- pianificare in modo efficiente l'allocazione oraria.



L'Area Formazione e servizi agli studenti effettua annualmente il monitoraggio dei tassi di occupazione, per verificare l'uso puntuale e prevenire carenze in fase di progettazione dell'anno successivo. Gestisce inoltre le quattro [residenze universitarie](#) e supporta gli studenti nella ricerca e nel disbrigo delle pratiche legate alla locazione. Stante l'attuale ridotto numero di posti in residenza, UniBg ha in essere un contratto di [Accommodation Service](#) dedicato all'incontro tra domanda e offerta abitativa; il numero di soluzioni abitative è così aumentato negli anni [B32-K-03, sez. 6.7].

In merito agli spazi per la ricerca, le strategie di UniBg differiscono in funzione delle discipline e delle caratteristiche degli edifici. Grazie a bandi competitivi e a iniziative di Ateneo come quella del 2021 [B32-S-01], i laboratori di ricerca sono stati potenziati nella strumentazione e distribuiti strategicamente tra Dipartimenti a missione tecnico-scientifica, umanistica e socio-economica. Il rafforzamento dei laboratori dopo il 2021 è convogliato all'interno delle iniziative PNRR.

Nel Campus umanistico ed economico-giuridico, l'attività di ricerca sulle materie socio-umanistiche non richiede laboratori con attrezzature o impiantistiche particolarmente invasive. Si tratta quindi di garantire l'accessibilità alle fonti bibliografiche tramite le biblioteche e di offrire spazi tanto per il lavoro individuale che di gruppo.

Le [biblioteche](#), distribuite nelle sedi principali, offrono spazi accessibili e informatizzati, con postazioni dedicate. Nel 2024 l'apertura del Chiostro minore di S. Agostino ha aggiunto 104 posti (di cui 6 per studio di gruppo) ai 96 del Chiostro maggiore; Caniana dispone di 104 posti, Dalmine di 102 (+4 in saletta di gruppo). Tutti i posti sono dotati di prese elettriche e Wi-Fi.

UniBg ha allestito spazi espositivi per il patrimonio artistico, con apertura alla cittadinanza e attenzione alla conservazione (arredi e apparati espositivi); sono state attivate visite guidate all'Aula Magna di S. Agostino in collaborazione con il Comune di Bergamo. L'adeguatezza degli spazi bibliotecari è monitorata in continuo tramite sistemi di rilevazione presenze.

Per il campus ingegneristico, l'Ateneo ha ampliato spazi e attrezzature sia con investimenti specifici sia tramite collaborazioni esterne, ricorrendo a:

- finanziamenti da bandi competitivi e PNRR (es. [SLIM al POINT di Dalmine](#), [laboratorio Anthem](#));
- convenzioni con ospedali (ASST Bergamo EST, laboratorio neuropsicologia e Fondazione Europea di Ricerca Biomedica) e centri tecnologici (laboratorio condiviso con Mario Negri, laboratorio congiunto con CNR sulle tecnologie chimico-tessili, [Jooint-Lab](#) con Intellimech e IIT) [B32-S-02].

La condivisione di laboratori e strutture con partner esterni è un punto di forza, poiché ottimizza l'uso delle strumentazioni e attiva

collaborazioni scientifiche ad alto valore.

UniBg dispone di una rete articolata di [laboratori di ricerca dipartimentali e interdipartimentali](#) presso la Scuola di Ingegneria, gestiti in modo coordinato attraverso il [Centro Laboratori di Ingegneria](#) [B32-K-04], struttura speciale come da Statuto. L'Ateneo ha anche altri laboratori in Dipartimenti non di area ingegneristica, al momento utilizzati con finalità di didattica e di ricerca ma che non presentano grandi infrastrutture di ricerca.

Il Centro opera come infrastruttura di servizio per la ricerca, assicurando il presidio tecnico-amministrativo delle procedure di sicurezza, la gestione della strumentazione e la pianificazione degli interventi di manutenzione e aggiornamento tecnologico. La governance del sistema laboratoriale è assicurata da una Giunta del Centro; la gestione tecnico-operativa è invece affidata a personale dedicato, che afferisce alle strutture amministrative del Presidio di Ingegneria.

Il Centro cofinanzia, per conto dell'Ateneo, iniziative di ammodernamento e potenziamento dei laboratori, attraverso bandi interni finalizzati al rinnovo delle attrezzature scientifiche e alla creazione di spazi condivisi [B32-S-03]. Finanzia l'acquisto di materiali e strumentazioni di uso comune, promuovendo la condivisione delle infrastrutture tra gruppi di ricerca. Il Centro promuove anche attività di TM e trasferimento tecnologico, mettendo a disposizione le proprie attrezzature per prove sperimentali (es. [tariffario](#)).

Il modello, basato su coordinamento centrale e cofinanziamento mirato, aumenta l'efficienza nell'uso delle risorse, l'ottimizzazione delle attrezzature e la qualità/sicurezza dei laboratori. La struttura tecnica dedicata, la trasparenza dei bandi e l'integrazione ricerca-didattica-TM garantiscono ampia fruizione delle attrezzature.

Ad oggi il modello riguarda i laboratori dell'area ingegneristica; con l'aumento di laboratori in altre aree l'Ateneo lavorerà per estendere il coordinamento e la progressiva digitalizzazione dei processi di gestione e monitoraggio strumentale.

Gli spazi e i laboratori sono utilizzati non solo per trasferimento tecnologico verso imprese, ma anche per iniziative di public engagement (attività aperte alla cittadinanza) e per il supporto a spin-off, come definito dal relativo [Regolamento](#). Questa integrazione tra spazi accademici e civici contribuisce a massimizzare l'efficienza d'uso e a rafforzare la missione pubblica dell'Ateneo. Per tale ragione UniBg ha definito il [Regolamento per la concessione degli spazi universitari](#) [B32-K-05].

La valutazione dell'adeguatezza delle dotazioni avviene anche tramite:

- le CPDS, che segnalano criticità su aule, accessibilità, servizi e spazi studio;
- le relazioni dipartimentali su ricerca e TM, che evidenziano esigenze di laboratori/attrezzature;
- il PQA, che sintetizza annualmente gli elementi salienti (in particolare dalle relazioni CPDS) e ne favorisce l'analisi negli organi accademici [B32-S-04, Annesso 4.1];
- il NdV nella sua relazione e nei verbali delle audizioni [B32-S-05].

Le sollecitazioni degli attori dell'AQ, e in modo particolare delle CPDS, sono una fonte importante per attivare un processo di miglioramento. Negli ultimi anni alcune richieste hanno permesso:

- l'individuazione di sedi alternative a sedi in locazione non considerate di facile accesso per gli studenti in quanto localizzate in una zona lontana dalla sede principale;
- l'ammodernamento e la digitalizzazione delle aule aumentando la copertura Wi-Fi, dotando i banchi di prese elettriche e migliorando gli strumenti digitali a disposizione nelle aule;
- la valorizzazione di sale studio, strutture e aree informali (e.g. attivazione di un'area bar e ristoro a Ingegneria) per favorire l'accessibilità e il benessere degli studenti.

L'Ateneo riconosce tuttavia la necessità di rendere ancora più sistematico il feedback studentesco e di integrarlo in un monitoraggio ciclico delle infrastrutture.

A partire dal 2025, la crescente complessità del patrimonio e l'evoluzione dei fabbisogni hanno portato a rafforzare la governance: è stato istituito un gruppo di lavoro interfunzionale dedicato alla pianificazione e al monitoraggio del Piano di Gestione, Riqualificazione e Sviluppo Edilizio 2026-2030, con l'obiettivo di integrare dati patrimoniali, fabbisogni delle strutture, feedback di AQ e indirizzi strategici, assicurando una verifica più sistematica e documentata dell'adeguatezza delle strutture [B32-S-06].

Sintesi

UniBg verifica in modo strutturato e integrato la dotazione di spazi e infrastrutture a supporto della didattica, della ricerca e della TM, combinando basi dati patrimoniali, strumenti operativi (es. gestione delle aule), investimenti pluriennali e feedback derivanti dal sistema di AQ. La dotazione risulta ampia e in progressiva crescita; alcune sedi presentano tuttavia condizioni prossime alla saturazione, che richiedono soluzioni temporanee e una pianificazione integrata di medio-lungo periodo. Un elemento qualificante è rappresentato dal modello di gestione e condivisione delle infrastrutture di ricerca, in particolare attraverso il Centro Laboratori di Ingegneria, nonché dall'utilizzo degli spazi anche per attività di public engagement e trasferimento tecnologico. Permangono margini

di miglioramento connessi alla digitalizzazione dei processi, alla misurazione sistematica delle performance e all'estensione del coordinamento laboratoriale ad altri ambiti disciplinari.

Punti di forza

- Forte capacità di attrazione di risorse esterne, attraverso bandi MUR e cofinanziamenti, finalizzata all'ampliamento della dotazione infrastrutturale mediante interventi coerenti con requisiti di servizio, sicurezza, sostenibilità e valorizzazione del patrimonio storico.
- Presenza di un modello integrato di gestione delle infrastrutture di ricerca ingegneristiche, basato su coordinamento, sicurezza, cofinanziamento e condivisione (Centro Laboratori di Ingegneria).
- Integrazione del monitoraggio degli spazi nei processi di AQ, tramite CPDS, relazioni dipartimentali e sintesi del PQA, a supporto di interventi migliorativi concreti su aule e spazi studio.

Aree di miglioramento

- Ridurre in modo strutturale la saturazione di alcune sedi, superando le soluzioni in locazione mediante l'attuazione del Piano Edilizio.
- Sistematizzare il feedback studentesco sugli spazi, affiancando alle segnalazioni puntuali un monitoraggio ciclico basato su indicatori e follow-up strutturati.
- Estendere il modello di coordinamento laboratoriale anche agli ambiti disciplinari non ingegneristici in cui la dotazione infrastrutturale è in fase di crescita.



Andamento KPI Ateneo

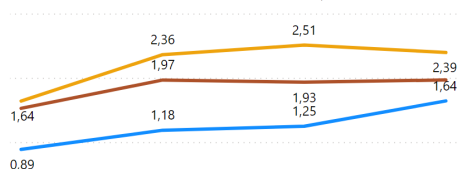
Riferimento

AVA3

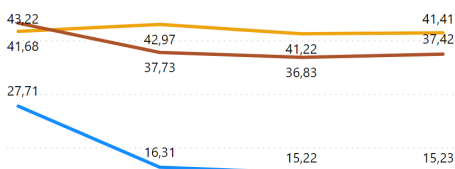
Edizione 10/2025

Ambito B - Gestione delle risorse

AVA3 - B.3.2.A - Spazi didattici (mq) per iscritto (entro 1 anno oltre la durata normale dei corsi)



AVA3 - B.3.2.B - Spazi per ricerca (mq) per docente



2021 2022 2023 2024 2021 2022 2023 2024 2021 2022 2023 2024

● Ateneo ● Nazionale Tradizionali ● Macroregionale ● Nazionale Telematiche ● Classe Dimensionale ● Target

Dettaglio

Riepilogo

Punti di Forza:

L'Ateneo verifica la dotazione strutturale e infrastrutturale ed è impegnato nel loro ampliamento e adeguamento. L'Ateneo è dotato presso il campus ingegneristico di un Centro Laboratori di Ingegneria che coordina e fornisce supporto amministrativo a tutti i laboratori. Esso ha una propria dotazione per l'acquisto di attrezzature e materiali di uso comune, promuove la condivisione delle infrastrutture tra gruppi di ricerca ed è attivo nel trasferimento tecnologico e nel public engagement.

Aree di miglioramento:

Nonostante l'Ateneo abbia avviato interventi di ampliamento e riqualificazione delle proprie infrastrutture, anche grazie alle opportunità di finanziamento conseguite, con particolare riferimento agli adeguamenti in materia di sicurezza antincendio e al recupero del patrimonio edilizio storico, gli spazi disponibili risultano in diversi casi prossimi alla saturazione. Permangono inoltre criticità relative alla disponibilità e all'adeguatezza degli spazi destinati alla didattica. In particolare, sono state rilevate carenze nella dotazione di prese elettriche per gli studenti, una connettività WiFi non sempre pienamente efficace e arredi non completamente adeguati allo svolgimento delle attività didattiche e alle esigenze di fruizione degli spazi.

Fascia di valutazione Punto di Attenzione (CEV): Soddisfacente

Raccomandazione:

Si raccomanda all'Ateneo di proseguire gli interventi di ampliamento e riqualificazione degli spazi al fine di garantire ambienti pienamente adeguati allo svolgimento delle attività didattiche.

Fascia di valutazione Indicatore/Indicatori (ANVUR): Parzialmente soddisfacente

Indicatori (eventuale commento):

Si registrano andamenti solo parzialmente positivi, in presenza di confronti negativi.

Fascia di valutazione: Soddisfacente

Documenti chiave

- **Titolo:**B32-K-01 Piano edilizio
Descrizione:Piano di Gestione, Riqualificazione e Sviluppo Edilizio dell'Università degli studi di Bergamo 2026- 2030: approvazione
Dettagli:documento intero
File:B32K01 DelCA P_edilizio.pdf
- **Titolo:**B32-K-02 DelCA MUR
Descrizione:DM 455/2023 "Criteri di riparto Fondo per l'edilizia universitaria e per le grandi attrezzature scientifiche 2022-2023"
- Terzo monitoraggio dei programmi e recupero risorse
Dettagli:documento intero
File:B32K02 DelCA MUR.pdf
- **Titolo:**B32-K-03 Cruscotto GOTTI + allegati
Descrizione:Allegato alla delibera e relativi annessi
Dettagli:sez. 6.7
File:B32K03 DelSA Cruscotto Area.pdf
- **Titolo:**B32-K-04 Regolamento c lab ing SA 424/2025
Descrizione:Regolamento Struttura Speciale "Centro Laboratori di Ingegneria"
Dettagli:documento intero
File:B32K04 DelCA CLING.pdf
- **Titolo:**B32-K-05 Regolamento concessione spazi
Descrizione:Regolamento per la concessione in uso temporaneo degli spazi dell'Università degli studi di Bergamo
Dettagli:documento intero
File:B32K05 REG SPAZI.pdf

Documenti a supporto

- **Titolo:**B32-S-01 DelSA+Bando infrastrutt
Descrizione:Approvazione avviso per la richiesta di finanziamenti per l'acquisto di strumentazione di laboratorio/attrezzature scientifiche per la ricerca - anno 2021
Dettagli:documento intero
File:B32S01 DelSA infrastrutt.pdf
- **Titolo:**B32-S-02 PDF Unione ACCORDI
Descrizione:Selezione accordi: CNR, ASST BG EST, Mario Negri
Dettagli:documento intero
File:B32S02 Acc CNR tessile.pdf
- **Titolo:**B32-S-03 Lettera attr lab 2025
Descrizione:Nota del Direttore in ordine a Investimenti in attrezzature di ricerca per i Laboratori di Ingegneria
Dettagli:documento intero
File:B32S03 L attr lab2025.pdf
- **Titolo:**B32-S-04 RAPQA
Descrizione:Relazione del Presidio della qualità di ateneo 2025 e allegati
Dettagli:Analisi relazioni CPDS (Annesso 4.1)
File:B32S04 DelSA RAPQA25.pdf

- **Titolo:**B32-S-05 RANUV

Descrizione:Relazione del Nucleo di Valutazione relativa all'anno 2024 approvata nel 2025

Dettagli:sezione 'raccomandazioni e suggerimenti'

File:B32S05 DelSA RANUV25.pdf

- **Titolo:**B32-S-06 DDG GDL Piano edilizio

Descrizione:DDG - Costituzione del Gruppo di Lavoro per la redazione e il monitoraggio del Piano di Gestione, Riqualificazione e Sviluppo Edilizio di Ateneo 2026-2030

Dettagli:documento intero

File:B32S06 DDG P_edilizio.pdf

B.4) Attrezzature e Tecnologie

B.4.1) Pianificazione e gestione delle attrezzature e delle tecnologie

B.4.1.1 L'Ateneo definisce e attua, in coerenza con la propria pianificazione strategica, una strategia di gestione e manutenzione delle attrezzature e delle tecnologie a supporto delle proprie missioni e attività istituzionali e gestionali, con particolare attenzione ai sistemi informatici di Ateneo.

[La valutazione di questo punto di attenzione si basa anche sulla valutazione dei corrispondenti aspetti da considerare dei punti di attenzione D.CDS.3.2 e D.PHD.2 dei CdS e dei Dipartimenti oggetto di visita].

Autovalutazione:

B.4.1.1 In coerenza con il [PiSA 2023-2027](#), e in particolare con l'asse strategico relativo allo sviluppo delle infrastrutture e dei servizi a supporto delle missioni istituzionali, UniBg ha avviato un percorso strutturato di consolidamento della strategia digitale e di governo delle tecnologie, orientato a garantire gestione efficiente, sostenibile e inclusiva delle attrezzature e dei sistemi informatici a supporto di didattica, ricerca, TM e processi gestionali

Per la prima volta, l'Ateneo ha istituito una delega specifica alla governance dell'innovazione e della transizione digitale, presidiata dal Rettore all'Innovazione e alla transizione digitale dei processi e dei servizi, con l'obiettivo di assicurare un presidio stabile, un coordinamento trasversale dei processi digitali e un allineamento organizzativo continuo rispetto alle sfide poste dalla trasformazione digitale e dall'adozione dell'IA in ambito accademico e gestionale. Tale presidio rappresenta un passaggio strategico per garantire l'integrazione tra innovazione tecnologica, sostenibilità e qualità dei servizi.

La governance è supportata dai Servizi Informativi di Ateneo (SIA) e dalla società in house Ateneo Bergamo S.p.A., che assicura l'assistenza tecnica, la gestione delle infrastrutture e il monitoraggio delle dotazioni. Tutte le attrezzature sono inventariate, l'attività è gestita dal Settore Risorse finanziarie e bilancio e disciplinata nell'Art. 32 "Inventario dei beni" nel [Regolamento per Amministrazione, Finanza e Contabilità \(AM.FI.CO.\)](#) [B41-K-01]. Il Regolamento risale al 2013 e, in linea con le modifiche regolamentari in essere, è in via di aggiornamento. UniBg, sulla base dell'AM.FI.CO., ha predisposto un regolamento specifico [per l'inventario e la registrazione del materiale bibliografico acquisito dalle biblioteche](#) [B41-K-02].

Dal 2020 UniBg ha avviato un percorso di trasformazione digitale attraverso interventi infrastrutturali, formativi e organizzativi coordinati. Sono oggi attrezzate 137 aule, di cui 124 di proprietà, con tecnologie digitali integrate per la didattica in presenza, a distanza e blended. Un nuovo programma di adeguamento tecnologico prevede l'aggiornamento di 43 aule tra Bergamo e Dalmine, con conclusione prevista nel 2026. L'intervento, conforme alla norma UNI 11799:2020, è differenziato in tre livelli (nuove installazioni, adeguamenti sostanziali, aggiornamenti tecnologici) e consente di uniformare le dotazioni digitali, migliorando la qualità e la continuità dei servizi di insegnamento.

Il rinnovo delle dotazioni tecnologiche delle aule è stato accompagnato dall'adozione di un modello strutturato di gestione e manutenzione del parco impianti audio-video, orientato al ciclo di vita delle tecnologie e alla sostenibilità operativa nel medio-lungo periodo [B41-S-01].

La strategia di rinnovo del parco impianti audio-video è stata accompagnata da un modello di gestione orientato al ciclo di vita delle tecnologie, che integra manutenzione programmata, supporto agli utenti, monitoraggio degli asset e formazione, assicurando sostenibilità operativa nel medio-lungo periodo

Oltre alle attrezzature, l'Ateneo dal 2020 ha compiuto un salto qualitativo nella trasformazione digitale:

- l'ecosistema delle [piattaforme didattiche](#) è stato da una parte potenziato e allo stesso tempo razionalizzato; attualmente Moodle è la piattaforma principale, affiancata da Microsoft Teams, Kahoot e SEB per la gestione sicura di test ed esami;
- è stato attivato un processo strutturato per l'acquisizione di [software specialistici condivisi](#) (es. Matlab, Stata) e di servizi per la ricerca (Scribendi e Overleaf) tramite rilevazione permanente dei fabbisogni dei docenti e del personale TAB;

Nel 2025 sono stati aggiornati [il documento guida e le FAQ per l'utilizzo di Moodle](#), per favorire un impiego più uniforme, centralizzato e consapevole da parte dei docenti, in ottica di semplificazione e accessibilità per gli studenti. È operativo un Servizio E-learning e multimediali che supporta il corpo docente nella produzione, erogazione e gestione dei contenuti digitali, offrendo assistenza tecnica, tutorial, formazione personalizzata e attività di accompagnamento.

La digitalizzazione dei processi di programmazione didattica è in via di completa realizzazione tramite il [progetto IMPROVE](#) (iniziato nel 2022), che ha introdotto gli applicativi GDA e Course Catalogue per l'ammodernamento del ciclo di programmazione e la pubblicazione dell'offerta formativa, e UNIFIND per l'esposizione delle informazioni di contatto e qualificazione dei docenti. Il sistema, sviluppato a partire da mappatura AS-IS e modello TO-BE, è orientato a trasparenza, interoperabilità e chiarezza informativa. Il progetto è in fase di consolidamento: sono previsti ulteriori affinamenti per copertura completa del ciclo di programmazione e integrazione con sistemi collegati (es. PICA per i contratti).

Per la mobilità internazionale, dal 2023 l'Ateneo ha acquisito MobilityOnline: la customizzazione ha richiesto più tempo del previsto e l'integrazione con ESSE3 non è ancora completata. La piattaforma entrerà in esercizio con la mobilità del secondo semestre 2025-2026, in parallelo al completamento dell'integrazione, con l'obiettivo di dematerializzare i flussi, migliorare l'accuratezza e ridurre i carichi amministrativi.

L'infrastruttura digitale a supporto delle attività di ricerca prevede:

- uso della piattaforma IRIS (AISBERG) da diversi anni per la [gestione delle pubblicazioni](#), dal 2020 per la gestione dei progetti e dal 2025 per le attività di TM;
- adozione e potenziamento dell'[applicativo UNIFIND](#), integrato con il repository istituzionale AISBERG, per valorizzare i prodotti della ricerca, i progetti e le attività di TM, rendendoli visibili sui profili online dei docenti. Progetti, prodotti della ricerca e schede di descrizione delle attività di public engagement sono validati e consentono anche un aggiornamento costante degli output.

La gestione delle attrezzature di ricerca è demandata ai Dipartimenti, con il supporto del Centro Servizi Laboratori di Ingegneria (vedere B.3.2.1), che garantisce il coordinamento delle dotazioni strumentali e delle esigenze tecnico-operative. Si rileva tuttavia una criticità strutturale legata alla carenza di personale tecnico, che impatta sulla piena valorizzazione e sostenibilità delle infrastrutture scientifiche. Per tale ragione l'Ateneo ha già previsto dei Tecnici di laboratorio nel [fabbisogno di reclutamento](#) (PIAO).

L'infrastruttura digitale a supporto della TM è in fase di consolidamento: nel 2024 è stata condotta una sperimentazione di raccolta dati sulle iniziative di public engagement tramite IRIS, confluita nel 2025 nel modulo PE, accompagnato da [LG e guide operative per la registrazione e la rendicontazione delle attività](#) [B41-S-02]. Questo percorso ha migliorato la trasparenza e la tracciabilità delle iniziative, pur richiedendo un ulteriore consolidamento della cultura della rilevazione nei Dipartimenti. L'applicativo UNIFIND è in fase di estensione per accogliere e rendere visibili anche le attività di TM e public engagement istituzionali. L'iniziativa è finalizzata a garantire tracciabilità, trasparenza e rendicontazione verso il territorio e i portatori di interesse esterni.

Questa esperienza rappresenta un primo passo positivo verso una rendicontazione più trasparente delle attività di TM (la cui mancata rendicontazione impatta negativamente sul relativo indicatore di monitoraggio); occorre però ancora consolidare le modalità di tracciamento e la cultura della rilevazione all'interno dei Dipartimenti.

La digitalizzazione dei processi gestionali ha coinvolto tutti i livelli dell'organizzazione. Tra gli strumenti principali si segnalano:

- U-Budget, per la gestione economico-finanziaria;
- U-Buy, per la digitalizzazione del ciclo degli acquisti;
- PICA, per la gestione informatizzata di concorsi e contratti;
- U-WEB, per il registro docente e le missioni;
- SPRINT, per la governance basata su indicatori e dashboard.

L'introduzione di questi strumenti innovativi sta consentendo di aumentare l'efficienza delle attività e la tracciabilità, ma permangono ancora alcuni problemi legati all'interoperabilità e al grado di utilizzo (nel rispetto della profilazione dell'utenza); diventa quindi fondamentale continuare a investire sia sul lato tecnico per favorire una maggiore integrazione, sia sulla formazione del personale TAB per garantire uniformità di utilizzo.

È in corso una revisione complessiva del sistema di ticketing [B41-S-03], finalizzata a:

- implementare alberature multilivello;
- automatizzare la gestione delle priorità e delle code;
- integrare chatbot e strumenti di Intelligenza Artificiale,

con l'obiettivo di migliorare l'efficienza interna e alleggerire il carico di lavoro delle segreterie studenti.

A livello organizzativo, il progetto KeyUser promuove la diffusione delle competenze digitali attraverso la creazione di una rete interna di referenti esperti per ciascun applicativo, che fungono da snodo tra colleghi, servizi e governance [B41-S-04].

Particolare attenzione è riservata agli aspetti di sicurezza e interoperabilità. L'Ateneo ha:

- attivato un sistema di IDP (Identity Provider) per l'autenticazione centralizzata e sicura ai servizi digitali;
- adottato il protocollo 802.1x per il controllo degli accessi a rete WiFi e cablata, con credenziali universitarie;
- intrapreso un percorso di migrazione verso ambienti cloud (Google e Microsoft), per garantire flessibilità, scalabilità, accessibilità e sicurezza dei dati sensibili;
- avviato procedure di censimento e sostituzione delle tecnologie obsolete, condotte attraverso questionari e segnalazioni ad hoc da parte dei Dipartimenti, con l'obiettivo di armonizzare i sistemi e semplificare l'esperienza utente.

UniBg promuove una comunicazione trasparente e accessibile attraverso il portale istituzionale, nella sezione dedicata ai [servizi digitali per docenti e studenti](#), che raccoglie informazioni dettagliate sull'accesso a software, strumenti, piattaforme e supporti disponibili.

Nell'ambito della strategia di gestione delle tecnologie informatiche di Ateneo, UniBg ha ricondotto anche l'utilizzo di strumenti di Intelligenza Artificiale generativa entro un quadro di governance, sicurezza e sostenibilità, approvando nel 2025 le [LG per l'Intelligenza Artificiale](#) [B41-S-05]. Tali LG definiscono principi, criteri di utilizzo e responsabilità organizzative, assicurando che l'adozione dell'IA avvenga come risorsa informatica governata, coerente con i sistemi informativi di Ateneo e con le politiche di protezione dei dati.

In coerenza con tale impostazione, UniBg ha aderito alla convenzione CRUI per l'acquisizione centralizzata di licenze di IA generativa, definendo criteri di assegnazione selettiva e avviando una call competitiva rivolta alle strutture amministrative per l'utilizzo sperimentale delle licenze, al fine di valutarne l'impatto sui processi gestionali e la sostenibilità nel tempo. L'assegnazione delle licenze è accompagnata da requisiti minimi (uso previsto, dati trattati, misure di sicurezza) e da una valutazione ex post degli impatti sui processi (tempi/qualità/benefici), al fine di orientare l'eventuale scalabilità.

Sintesi

L'Ateneo ha avviato una strategia digitale esplicita e un rafforzamento della governance, attraverso l'istituzione di una delega dedicata, finalizzati alla gestione e manutenzione delle attrezzature e delle tecnologie lungo l'intero ciclo di vita, con particolare riferimento ai sistemi informatici. Le aule risultano ampiamente digitalizzate e oggetto di un processo di continuo ammodernamento, le piattaforme e i processi sono in fase di crescente integrazione, le attività di ricerca e TM dispongono di strumenti consolidati per la tracciabilità e la valorizzazione dei risultati (IRIS/UNIFIND) nonché l'adozione di policy per l'intelligenza artificiale. Permangono tuttavia margini di miglioramento in relazione all'interoperabilità dei sistemi, al rafforzamento della dotazione di personale tecnico-specialistico e allo sviluppo di una cultura e formazione digitale

Punti di forza

- Presenza di una governance dedicata alla transizione digitale, basata su una delega specifica e su un coordinamento trasversale tra le strutture.
- Disponibilità diffusa di dotazioni tecnologiche per la didattica, presenti nella quasi totalità delle aule e oggetto di costante aggiornamento e standardizzazione.
- Ampio investimento nella digitalizzazione dei processi a supporto della didattica, dei servizi agli studenti e della raccolta e gestione dei dati di ricerca e TM, finalizzato a favorire monitoraggio in tempo reale e maggiore trasparenza.
- Avvio di una governance dell'intelligenza artificiale attraverso lo sviluppo di LG dedicate.

Aree di miglioramento

- Completare l'interoperabilità e l'integrazione tra i diversi sistemi informativi con particolare attenzione al sistema di ticketing.
- Rafforzare la disponibilità di risorse tecniche specialistiche al fine di favorire uno sfruttamento più efficace e avanzato delle tecnologie esistenti.
- Potenziare il monitoraggio delle infrastrutture digitali definendo indicatori di performance (obsolescenza, soddisfazione degli utenti).

Punti di Forza:

L'Ateneo si è dotato di un sistema di governance dedicato alla transizione digitale, basato su una delega specifica e su un coordinamento trasversale tra le strutture, e ha avviato un percorso di regolamentazione dell'impiego dell'intelligenza artificiale attraverso lo sviluppo di Linee Guida dedicate.

L'Ateneo ha acquisito dotazioni tecnologiche per la didattica diffuse nella quasi totalità delle aule, oggetto di costante aggiornamento e standardizzazione.

La gestione delle attrezzature di ricerca è demandata ai Dipartimenti, con il supporto del Centro Servizi Laboratori di Ingegneria, che garantisce il coordinamento delle dotazioni strumentali e delle esigenze tecnico-operative.

Aree di miglioramento:

L'Ateneo presenta una criticità legata alla carenza di personale tecnico, che impatta sulla piena valorizzazione e sostenibilità delle infrastrutture scientifiche. A tal proposito l'Ateneo ha previsto nel PIAO la presa di servizio di tecnici di laboratorio, ma non sono stati definiti tempi e modalità di attuazione.

L'infrastruttura digitale a supporto del tracciamento della TM non è ancora consolidata, come confermato dall'Ateneo

nell'autovalutazione.

Fascia di valutazione Punto di Attenzione (CEV): Soddisfacente

Raccomandazione:

Si raccomanda di risolvere le criticità legate alla carenza di personale tecnico al fine di valorizzare e sostenere le infrastrutture scientifiche.

Fascia di valutazione Indicatore/Indicatori (ANVUR): Soddisfacente

Indicatori (eventuale commento):

L'Ateneo ha un inventario delle attrezzature e delle tecnologie.

L'inventario risulta completo e aggiornato.

L'Ateneo tiene complessivamente sotto controllo il parco delle attrezzature e delle tecnologie.

L'Ateneo ha avviato la definizione di alcuni approcci strategici per la pianificazione e la gestione delle attrezzature e delle tecnologie.

Fascia di valutazione: Soddisfacente

Documenti chiave

- **Titolo:**B41-K-01 Regolamento AMFICO

Descrizione:Regolamento di ateneo per amministrazione, finanza e contabilità

Dettagli:Art 32 - Inventario dei beni

File:B41K01 AMFICO.pdf

- **Titolo:**B41-K-02 Regolamento per l'inventario e la registrazione del materiale bibliografico acquisito dalle biblioteche

Descrizione:Regolamento per l'inventario e la registrazione del materiale bibliografico acquisito dalle biblioteche

Dettagli:documento intero

File:B41K02 INVENT.pdf

Documenti a supporto

- **Titolo:**B41-S-01 Intervento di adeguamento tecnologico

Descrizione:Quadro esigenziale per Intervento di adeguamento tecnologico di aule didattiche

Dettagli:documento intero

File:B41S01 Ratifica DR.pdf

- **Titolo:**B41-S-02 Linee Guida IRIS TERZA MISSIONE

Descrizione:Linee Guida per l'inserimento di iniziative di public engagement in aisberg

Dettagli:documento intero

File:B41S02 LG PE IRIS.pdf

- **Titolo:**B41-S-03 Nuova piattaforma ticketing

Descrizione:Offerta per affidamento servizio implementazione sistema ticketing con AI customizzato per didattica e servizi agli studenti

Dettagli:documento intero

File:B41S03 ticketing.pdf

- **Titolo:**B41-S-04 Progetto Key User

Descrizione:Attivazione progetto Key User

Dettagli:documento intero

File:B41S04 Key user.pdf

- **Titolo:**B41-S-05 Linee Guida Intelligenza artificiale

Descrizione:Linee Guida per l'utilizzo dell'Intelligenza artificiale nella didattica, ricerca e processi amministrativi

Dettagli: documento intero

File: B41S05 LG AI.pdf

B.4.2) Adeguatezza delle attrezzature e delle tecnologie

B.4.2.1 L'Ateneo dispone e verifica sistematicamente che le attrezzature e le tecnologie delle Scuole/Facoltà e dei Dipartimenti (o strutture assimilate) siano adeguate allo svolgimento delle attività didattiche, di ricerca e di terza missione/impatto sociale facilmente fruibili da docenti e studenti, ivi comprese le persone con disabilità, con disturbi specifici dell'apprendimento (DSA) e con bisogni educativi speciali (BES).

[La valutazione di questo punto di attenzione si basa anche sulla valutazione dei corrispondenti aspetti da considerare dei punti di attenzione D.CDS.3.2, D.PHD.2 ed E.DIP.4 dei CdS, dei Dottorati di Ricerca e dei Dipartimenti oggetto di visita].

Autovalutazione:

Il fabbisogno annuale di attrezzature e tecnologie è individuato attraverso un processo di confronto tra la Direzione Generale, le strutture organizzative competenti (in particolare i Servizi Informativi di Ateneo - SIA), i Dipartimenti e il [supporto tecnico-operativo della società in house Ateneo Bergamo Spa](#) [B42-K-01], che prevede degli incontri, una fase di valutazione budgetaria e un momento di contrattazione.

Tutte le aule universitarie sono attrezzate con strumentazioni idonee a supportare la didattica mista, ibrida o a distanza. Le dotazioni includono dispositivi di proiezione, impianti audio, telecamere per videoconferenze, registrazione integrata e connessione diretta con il sistema di web conference.

L'Ateneo ha istituito un presidio tecnico di primo livello nelle aule, articolato in:

- cartellonistica informativa e guide visive, contenenti istruzioni rapide e riferimenti operativi;
- il coinvolgimento del personale di portineria, formato per attivare immediatamente l'assistenza tecnica;
- la disponibilità di tutorial standardizzati per l'autogestione delle emergenze tecnologiche.

Tutti i docenti ricevono formazione specifica sull'utilizzo delle aule e delle relative tecnologie. A supporto, l'Ateneo ha predisposto LG standard e documentazione operativa, costantemente aggiornata e disponibile online. Il Servizio E-learning e multimediali affianca efficacemente i docenti nella progettazione dell'ambiente digitale dei corsi e nella gestione dei contenuti sulle piattaforme didattiche.

Gli investimenti portati avanti negli ultimi cinque anni hanno sicuramente portato a un elevato grado di copertura tecnologica, che garantisce flessibilità e continuità nei processi didattici. Tuttavia, l'eterogeneità delle dotazioni tra le diverse sedi, soprattutto quelle in affitto, è percepita come un ambito di miglioramento, su cui si sta già lavorando. Per superare tali criticità è infatti in corso una gara per la sostituzione progressiva delle attrezzature, in sinergia con il [programma di adeguamento tecnologico](#) descritto al punto B.4.1.

A partire dal 2025 l'Ateneo ha introdotto un nuovo modello di gestione degli impianti multimediali volto a garantire continuità operativa e presidio tecnico diffuso su tutte le sedi. Il contratto di manutenzione, attivo dal 4-10-2025 per un periodo quinquennale, consolida un sistema integrato di monitoraggio, assistenza e governance delle infrastrutture tecnologiche [B42-S-01].

Il modello prevede manutenzione programmata e correttiva, assistenza in aula, un punto unico di contatto (SPOC) con piattaforma digitale di ticketing e asset management (SYS.Aid), ruoli dedicati di Service e Asset Manager, nonché un presidio tecnico territoriale per la riduzione dei tempi di intervento. Completano il quadro un piano di formazione quinquennale per personale tecnico e docenti e una garanzia estesa a sette anni sugli apparati.

L'iniziativa segna un cambio di paradigma nella gestione delle infrastrutture digitali, passando da un approccio reattivo a un modello preventivo e monitorato. Essa consente di migliorare la qualità e la tempestività del supporto alla didattica, assicurando un utilizzo efficiente e sostenibile delle tecnologie a beneficio dell'intera comunità universitaria.

L'Ateneo adotta una visione ampia dell'accessibilità tecnologica, che include le necessità di [studenti con disabilità e con disturbi specifici dell'apprendimento \(DSA\)](#). Per questi studenti sono disponibili [B42-K-02][B42-S-02] [B42-S-03]:

- tecnologie assistive, tra cui video ingranditori, software di sintesi vocale, strumenti per la rielaborazione visiva e concettuale, registratori portatili;
- PC portatili dotati di software compensativi, utilizzabili durante gli esami in presenza;
- versioni digitalizzate dei testi di studio, in formato accessibile e stampante a contrasto per ipovedenti.

I Servizi bibliotecari sono qualificati come entità autorizzata a realizzare, senza scopo di lucro, una copia in formato accessibile di un'opera o di altro materiale cui hanno legittimamente accesso. Questa qualifica permette di ottenere più facilmente dagli editori copie digitali dei libri di testo cartacei, oltre a dare la possibilità di scambiare file digitali con altre entità autorizzate.

Dal 2022 è attiva, tramite ESSE3-CINECA, una procedura digitalizzata per la gestione delle misure compensative e dispensative negli esami, che assicura tracciabilità, efficienza e tutela della privacy.

Nell'a.a. 2024-2025 l'Ateneo ha istituito la figura del Tutor Tecnologico per studenti con disabilità e DSA ([Bando](#)), con funzioni di:

- affiancamento all'utilizzo di tecnologie assistive e metodi di studio personalizzati;
- consulenza per l'adozione di strumenti digitali efficaci nell'apprendimento;
- organizzazione di laboratori tematici e gruppi di studio sull'uso consapevole delle tecnologie educative.
- coordinamento con associazioni in coordinamento con scuole superiori.

Da giugno 2024, in attuazione di una raccomandazione della CNUDD, il Senato Accademico (SA) ha approvato una procedura che consente agli studenti con gravi condizioni di salute di sostenere esami a distanza [B42-S-04]. Tale misura ha già permesso a circa 15 studenti di proseguire il proprio percorso universitario in condizioni di equità con un'assistenza personalizzata 1:1.

La qualità e l'adeguatezza delle attrezzature vengono monitorate attraverso:

- verifiche tecniche periodiche e tracciamento via sistema di ticketing;
- KPI di risposta tecnica (tempi di presa in carico, risoluzione, criticità);
- sistema ticketing di Ateneo Bergamo;
- valutazioni periodiche da parte del Nucleo di Valutazione (NdV) e delle CPDS, che considerano la fruibilità degli ambienti e l'adeguatezza delle tecnologie in relazione all'attività didattica e scientifica;
- [questionari](#) ad hoc per i servizi a favore degli studenti con disabilità o DSA per monitorarne la qualità.

La qualità dei servizi digitali è monitorata attraverso valutazioni periodiche, tra cui il questionario [Good Practice](#) rivolto all'utenza, che consente di rilevare percezioni, bisogni e criticità nei servizi informatici e digitali.

Per quanto riguarda le infrastrutture tecnologiche per la ricerca e il trasferimento tecnologico, l'Ateneo ha adottato negli ultimi anni una strategia di potenziamento e consolidamento affinché esse diventino un asset strategico, oltre che a supporto della ricerca di eccellenza e della crescita delle capacità tecnologiche del territorio, anche per l'attrazione dei talenti internazionali. Tale strategia ha beneficiato della disponibilità di risorse PNRR che, combinate con fondi interni e altri finanziamenti regionali e nazionali, sono state sfruttate per realizzare laboratori di eccellenza e di massa critica in ambito di salute, manifattura, mobilità, sostenibilità e digital humanities (presso la sede di UniBg nel parco tecnologico Kilometro Rosso è stato allestito un laboratorio-vetrina con parte di queste tecnologie). L'Ateneo ha anche beneficiato, localmente, delle politiche del governo regionale che hanno stimolato e supportato la costruzione di infrastrutture di ricerca e trasferimento all'avanguardia, anche secondo innovativi modelli di finanziamento e gestione che hanno ispirato l'attuale politica europea sulle infrastrutture di ricerca (per esempio [Vanguard Initiative](#)), alla cui definizione UniBg ha attivamente contribuito partecipando alle reti regionali. Con fondi regionali, ad esempio, è stato costruito un moderno [laboratorio di tecnologie digitali per la manifattura e la salute](#), ospitato presso POINT, l'incubatore tecnologico della Camera di Commercio di Bergamo.

Le infrastrutture sono aperte anche a enti esterni, scuole, imprese e associazioni, in coerenza con la missione pubblica dell'Ateneo e con le politiche di public engagement. Nel 2024 è stato avviato un programma di promozione e comunicazione dei laboratori, volto ad aumentare la fruizione da parte dei portatori di interesse; nel 2025 è stato attivato anche un canale LinkedIn dedicato ([Servizi per enti e imprese](#)).

Sintesi

L'Ateneo garantisce dotazioni tecnologiche adeguate e pienamente fruibili e ne verifica in modo sistematico l'efficacia attraverso un ciclo annuale di rilevazione dei fabbisogni e allocazione delle risorse, un modello manutentivo strutturato basato su ticketing e KPI, e il contributo dei processi di AQ (CPDS, NdV) e delle indagini di soddisfazione. L'attenzione all'accessibilità e all'inclusione è assicurata mediante tecnologie assistive, procedure digitalizzate per l'attivazione di misure compensative e dispensative, la presenza di tutor tecnologici e la possibilità di svolgimento di esami a distanza in presenza di gravi condizioni di salute. Permangono tuttavia margini di miglioramento in relazione all'omogeneità delle dotazioni tecnologiche tra sedi, al rafforzamento del presidio tecnico nei laboratori e allo sviluppo della manutenzione preventiva.

Punti di forza

- Ampia copertura tecnologica delle aule, a supporto della didattica in presenza, mista e a distanza, accompagnata dalla presenza di un presidio operativo di primo livello (LG, personale di portineria adeguatamente formato, tutorial) e da iniziative strutturate di formazione dei docenti, con il supporto del Servizio E-learning e multimediali.
- Approccio strutturato all'accessibilità e all'inclusione, basato sull'utilizzo di tecnologie assistive, sull'integrazione delle misure compensative e dispensative nei sistemi informativi (ESSE3), sulla presenza di tutor tecnologici e sulla disponibilità di materiali didattici accessibili.

Aree di miglioramento

- Ridurre l'eterogeneità delle dotazioni tecnologiche nelle sedi in locazione, completando il processo di ammodernamento.
- Stabilizzare ulteriormente il presidio tecnico e sviluppare logiche di manutenzione predittiva, in integrazione con la manutenzione programmata e correttiva.



Andamento KPI Ateneo

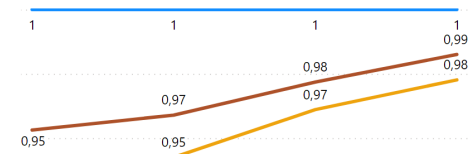
Riferimento

AVA3

Edizione 10/2025

Ambito B - Gestione delle risorse

AVA3 - B.4.2.A - Livello di copertura delle aule con il sistema wifi



2021 2022 2023 2024 2021 2022 2023 2024 2021 2022 2023 2024

● Ateneo ● Nazionale Tradizionali ● Macroregionale ● Nazionale Telematiche ● Classe Dimensionale ● Target

Dettaglio

Riepilogo

Punti di Forza:

L'Ateneo ha messo in campo un'ampia copertura tecnologica delle aule, a supporto della didattica in presenza, mista e a distanza. La qualità e l'adeguatezza delle attrezzature vengono monitorate attraverso verifiche tecniche periodiche e tracciamento via sistema di ticketing. Vi sono inoltre valutazioni periodiche da parte del NdV e delle CPDS.

L'Ateneo ha sviluppato iniziative strutturate di formazione dei docenti, con il supporto del Servizio E-learning e multimediali, per l'impiego degli strumenti tecnologici messi a disposizione.

L'Ateneo ha adottato un approccio strutturato all'accessibilità e all'inclusione di studenti con DSA e BES, basato sull'utilizzo di tecnologie assistive, sull'integrazione delle misure compensative e dispensative nei sistemi informativi (ESSE3), sulla presenza di tutor tecnologici e sulla disponibilità di materiali didattici accessibili.

Aree di miglioramento:

L'Ateneo ha adottato negli ultimi anni una strategia di potenziamento e consolidamento delle infrastrutture tecnologiche per la ricerca e il trasferimento tecnologico. Tale strategia ha beneficiato della disponibilità di risorse PNRR che, combinate con fondi interni e altri finanziamenti regionali e nazionali, sono state sfruttate per realizzare laboratori di eccellenza. L'Ateneo però non ha definito una strategia che permetta ai Dipartimenti di sostenere nel tempo la manutenzione di queste strutture.

Fascia di valutazione Punto di Attenzione (CEV): Pienamente soddisfacente

Buona Prassi:

La qualità e l'adeguatezza delle attrezzature vengono monitorate attraverso verifiche tecniche periodiche e tracciamento via sistema di ticketing. Vi sono inoltre valutazioni periodiche da parte del NdV e delle CPDS.

Fascia di valutazione Indicatore/Indicatori (ANVUR): Pienamente soddisfacente

Indicatori (eventuale commento):

Si registrano andamenti e confronti positivi.

Fascia di valutazione: Pienamente soddisfacente

Documenti chiave

- **Titolo:**B42-K-01 Convezione Ateneo Bergamo SPA
Descrizione:Rinnovo convenzione tra UNIBG e Ateneo Bergamo per servizi strumentali
Dettagli:documento intero
File:B42K01 - DelCA convATBG.pdf
- **Titolo:**B42-K-02 Relazione Disabilità e DSA
Descrizione:Relazione sui servizi agli studenti Disabili e DSA
Dettagli:documento intero
File:B42K02 Rel DSA2324.pdf

Documenti a supporto

- **Titolo:**B42-S-01 Contratto Manutenzione sistema impianti multimediali
Descrizione:Contratto Manutenzione sistema impianti multimediali
Dettagli:documento intero
File:B42S01 stimtech.pdf
- **Titolo:**B42-S-02 Brochure Servizi per studenti con Disabilità
Descrizione:Brochure Servizi per studenti con Disabilità
Dettagli:documento intero
File:B42S02 BROCH DIS.pdf
- **Titolo:**B42-S-03 Brochure Servizi per studenti con DSA
Descrizione:Brochure Servizi per studenti con DSA
Dettagli:documento intero
File:B42S03 BROCH DSA.pdf
- **Titolo:**B42-S-04 Esami in gravi condizioni di salute
Descrizione:Delibera modalità di sostenimento esame in condizioni di salute di eccezionale gravità
Dettagli:documento intero
File:B42S04 DelSA esami gravi.pdf

B.4.3) Infrastrutture e servizi di supporto alla didattica integralmente o prevalentemente a distanza

B.4.3.1 L'Ateneo che offre Corsi di Studio integralmente o prevalentemente a distanza ha attivato infrastrutture e servizi di supporto alla didattica a distanza finalizzati alla progettazione, programmazione ed erogazione della didattica a distanza adeguatamente dimensionati per competenze e per numero di addetti.

B.4.3.2 Le infrastrutture tecnologiche adottate per la didattica a distanza sono adeguate, efficaci e facilmente utilizzabili dagli utenti e sono adeguatamente descritte le modalità di accesso per gli utenti, inclusi quelli con disabilità e con disturbi specifici di apprendimento (DSA) e con bisogni educativi speciali (BES).

B.4.3.3 L'Ateneo assicura agli studenti l'adozione di un'identità digitale univoca per l'accesso alle infrastrutture.

B.4.3.4 L'Ateneo ha esplicitato e motivato la possibilità di utilizzare soluzioni di "presenza certificata" per la partecipazione alle attività formative e di valutazione, specificandone le modalità e garantendone l'efficacia.

B.4.3.5 L'Ateneo garantisce agli studenti l'accesso per almeno 3 anni ai contenuti e alle attività formative della coorte di afferenza.

B.4.3.6 Le strutture e i servizi di supporto alla didattica a distanza sono adeguati e coerenti con le scelte didattiche esplicitate nella Carta dei Servizi e tengono in considerazione gli studenti con disabilità e con disturbi specifici di apprendimento (DSA) e con bisogni educativi speciali (BES).

Autovalutazione:

B.4.3.1 UniBg ha adottato nel [Regolamento Didattico](#) [B43-K-01] (artt.1,4,17,29), aggiornato nel 2024, il riconoscimento formale della didattica a distanza come modalità integrata o alternativa all'erogazione in presenza.

L'offerta ordinaria è prevalentemente in presenza; dall'AA 2025-2026 è attiva una LM interateneo prevalentemente a distanza (EduNext "[Progettazione di contesti di vita accessibili e inclusivi](#)" con UniSalento). È in avvio nel 2026 un Master prevalentemente telematico (EduNext "[Digital Business Development](#)"). Per l'innovazione metodologica nei corsi in presenza e blended è stato operativo nel biennio 2023-2025 il Bando "Progetti didattici sperimentali" curato dal CQIIA [B43-S-01].

In coerenza con questo percorso, l'Ateneo ha deliberato la realizzazione di un ambiente dedicato alla produzione e gestione della didattica digitale (studio professionale, cabine di registrazione, post-produzione e soluzioni immersive) [B43-S-02]. Nella fase transitoria la produzione di contenuti video è garantita tramite un fornitore specializzato. Parallelamente, UniBg ha rafforzato il presidio tecnico-didattico, potenziando il Servizio E-learning e multimediali con competenze specifiche di progettazione pedagogica multimediale, instructional design e produzione audiovisiva, attraverso il reclutamento di nuove figure.

Per l'Ateneo lo sviluppo di un'infrastruttura dedicata e il rafforzamento del presidio tecnico-didattico è una priorità, pur riconoscendo che la fase di start-up sta richiedendo tempi più lunghi del previsto. UniBg monitora e documenta il progresso di queste iniziative attraverso gli atti del SA, le relazioni di progetto interne e la rendicontazione ai partner coinvolti nei progetti strategici (EduNext, BAUHAUS4EU).

Rimane un'area di miglioramento il consolidamento di un sistema strutturato di monitoraggio basato su indicatori di qualità e fruizione (KPI), integrato nel ciclo di AQ.

B.4.3.2 UniBg, pur riconoscendo di trovarsi in una fase iniziale di implementazione della propria infrastruttura tecnologica dedicata alla didattica a distanza, ha avviato un percorso strutturato e coerente con la pianificazione strategica di Ateneo volto a garantire l'efficacia, l'accessibilità e la piena usabilità delle soluzioni adottate. Tale percorso si inserisce nell'ambito della partecipazione al Digital Education Hub EduNext [B43-S-02], all'interno del quale vengono definiti gli standard infrastrutturali e metodologici per l'erogazione della formazione digitale. In questo ambito, per quanto riguarda la fruizione della didattica a distanza, è operativa la piattaforma [LEARN](#), sviluppata in ambiente Moodle.

L'Ateneo si avvale da anni di un insieme di piattaforme consolidate e interoperabili, già in uso a supporto della didattica e facilmente accessibili da parte di studenti e docenti (vedasi Ambito D).

Nel 2022 e 2023 la [formazione](#) su questi temi è stata ampiamente diffusa e ha favorito un incremento delle competenze digitali del corpo docente e TAB e lo sviluppo di una consistente quantità di [materiale didattico multimediale](#). Le risorse fornite coprono tutte le funzionalità delle piattaforme, i profili di accesso, le modalità di navigazione e la gestione dei contenuti digitali. Punto di forza è l'erogazione costante di percorsi di accompagnamento personalizzato e [formazione continua](#), anche a piccoli gruppi, rivolti ai docenti.

I software adottati per la didattica digitale sono conformi agli standard internazionali di accessibilità. Ad esempio:

- Microsoft Teams include strumenti per la lettura immersiva, sottotitoli automatici, compatibilità con screen reader e strumenti di personalizzazione visiva ([Microsoft Accessibility Tools](#));
- Moodle supporta temi accessibili, navigazione da tastiera, compatibilità con tecnologie assistive e strumenti per la gestione flessibile dei tempi e delle attività.

UniBg ha attivato servizi dedicati per garantire il pieno accesso anche agli studenti con disabilità e DSA grazie anche al coinvolgimento di personale con una esperienza pedagogica su questi temi [B43-K-02 p1-4]. Figura importante è il [tutor tecnologico](#), che facilita l'utilizzo di tecnologie educative e assistive per migliorare l'efficacia individuale nell'acquisizione di conoscenze e nello sviluppo di competenze.

L'insieme di strumenti tecnologici e di formazione pedagogica rappresenta un punto di eccellenza dell'Ateneo nella promozione dell'inclusione facilitata dalle tecnologie digitali, anche se permane la necessità di un maggiore coordinamento tra i diversi attori coinvolti nei processi di supporto.

Al fine di valutare l'efficacia complessiva degli strumenti e dei servizi destinati agli studenti con disabilità e DSA, l'Ateneo ha predisposto un report annuale curato dalla Delegata, presentato agli Organi. Il sistema di monitoraggio, pur già capace di cogliere le principali criticità, dovrebbe essere ulteriormente strutturato per consentire una rilevazione tempestiva e integrata con le procedure di AQ.

Il monitoraggio dell'accessibilità ai sistemi digitali risulta ancora frammentato e non pienamente integrato nel ciclo di AQ, aspetto su cui l'Ateneo ha individuato un'area di miglioramento.

B.4.3.3 UniBg ha implementato un sistema di identità digitale univoca per tutti i membri della comunità accademica. Il sistema di [Identity Management](#) assicura la gestione centralizzata delle credenziali e dei profili utente secondo criteri di integrità, tracciabilità e protezione dei dati personali.

Il sistema di identità digitale, introdotto in modo graduale a partire dal 2019 e completamente rinnovato nel 2025, privilegia l'utilizzo delle identità digitali nazionali (SPID e CIE). In particolare:

- gli studenti italiani maggiorenni possono registrarsi tramite SPID o CIE direttamente dallo sportello internet di Ateneo in fase di immatricolazione;
- una volta perfezionata l'immatricolazione su ESSE3, viene attribuita un'identità digitale univoca che consente l'accesso integrato a tutti i servizi online dell'Ateneo;
- gli studenti internazionali accedono tramite una registrazione web dedicata, con caricamento dei documenti di identità e generazione di credenziali istituzionali uniche.

L'infrastruttura consente l'accesso in modalità Single Sign-On (SSO) a tutte le piattaforme di Ateneo, nel rispetto dei principi di privacy by design e security by default. L'identità digitale consente l'autenticazione nei seguenti ambiti:

- piattaforma di e-learning Moodle;
- sistema di gestione carriere ESSE3;
- suite Microsoft365 e Google Workspace;
- rete Wi-Fi Eduroam;
- accesso alle infrastrutture informatiche;
- servizi bibliotecari e banche dati online tramite IDEM-GARRs;
- sistemi per tirocini e job placement.

L'architettura garantisce la coerenza dell'identità digitale lungo tutto il ciclo di vita accademico e consente la disattivazione automatica dei profili al termine del rapporto con l'Ateneo, riducendo i rischi di accessi non autorizzati. Il sistema è ritenuto affidabile e facilmente fruibile, e rappresenta un elemento centrale della strategia di digitalizzazione di UniBg.

Particolare attenzione è rivolta alla garanzia dell'accesso ai servizi anche per studenti in situazioni particolari, in coerenza con i principi di inclusività e personalizzazione. L'Ateneo ha attivato un'apposita [procedura](#) per l'attivazione della carriera alias, a tutela della privacy e dell'identità di genere delle persone transgender o non binarie, e si è dotato di un apposito regolamento [B43-K-03].

B.4.3.4 UniBg sta adottando soluzioni di "presenza certificata" principalmente per la somministrazione di esami informatizzati. L'Ateneo dal 2020 utilizza in modo strutturato il SEB - Safe Exam Browser per l'erogazione di prove informatizzate in modalità controllata in presenza presso i laboratori informatici o le aule didattiche. SEB consente di trasformare qualsiasi computer in una postazione sicura per lo svolgimento degli esami, impedendo l'uscita dalla prova per la consultazione di risorse non autorizzate. Questa scelta è stata adottata per garantire, anche in modalità online, l'equivalenza delle condizioni di svolgimento delle prove rispetto agli esami in presenza. L'Ateneo prevede di estendere il concetto di presenza certificata anche alle attività formative a distanza sincrone, adottando strumenti che consentano la registrazione sicura delle presenze, l'analisi dei log di partecipazione e la correlazione con gli esiti di apprendimento.

La procedura di utilizzo di SEB, che negli anni si è evoluta ed è stata semplificata nei primi mesi del 2025 proprio per facilitare l'esecuzione di esami informatizzati nei laboratori, è esplicitata in documenti ufficiali e resa disponibile a tutti gli utenti ([studenti](#), [docenti](#)).

B.4.3.5 UniBg garantisce agli studenti l'accesso ai contenuti formativi per un periodo superiore agli standard minimi sia per i corsi tradizionali che per quelli prevalentemente a distanza, assicurando la disponibilità dei contenuti e delle attività formative per tutti gli insegnamenti per almeno 5 anni dalla data di erogazione prevista nel percorso formativo. Fino al 2025 tale possibilità, pur garantita, non era formalmente regolamentata, in quanto i materiali restavano integralmente accessibili ma senza una procedura codificata di

archiviazione.

L'archiviazione e la fruibilità dei contenuti avvengono attraverso la [piattaforma Moodle](#), che da più di dieci anni rappresenta il LMS di riferimento dell'Ateneo. A partire dall'AA. 2025-2026, UniBg ha introdotto nuove modalità di attivazione e conservazione dei corsi passando all'attivazione e conservazione automatica tramite procedura di bulk creation di tutti gli insegnamenti su Moodle, senza necessità di richiesta da parte dei docenti, al fine di favorire un uso più esteso e uniforme della piattaforma [B43-S-03].

Le bibliografie d'esame relative agli insegnamenti sono accessibili attraverso la piattaforma [Leganto](#) per almeno 5 anni, assicurando un collegamento diretto e costante tra la didattica e le fonti bibliografiche raccomandate dal docente.

Dal 2022 i piani di studio e i relativi programmi sono pubblicati e consultabili tramite il [Course Catalogue](#) per un arco temporale di 6 coorti accademiche, garantendo la tracciabilità storica dell'offerta formativa e l'accesso alle informazioni di dettaglio su insegnamenti.

La presenza di un modello di gestione coordinato di questi tre strumenti permette di avere un'organizzazione di tutti i contenuti didattici digitali per coorte, in modo da consentire un recupero agevole delle informazioni e dei materiali. Le piattaforme adottate sono conformi agli standard internazionali di accessibilità (WCAG 2.1) e compatibili con strumenti assistivi.

Ad ogni aggiornamento, le modalità di accesso ai contenuti sono comunicate e supportate attraverso guide e tutorial, videotutorial, help desk e sistemi di ticketing.

B.4.3.6 Con l'avvio della LM EduNext "[Progettazione di contesti di vita accessibili ed inclusivi](#)" (a.a. 2025-2026) l'Ateneo ha predisposto una Carta dei Servizi dedicata (caricata in SUA-CdS) per la didattica online e la progettazione dell'infrastruttura tecnologica. Il Servizio E-learning e multimediali e i SIA assicurano assistenza, formazione e accompagnamento per docenti e studenti, con misure di accessibilità per studenti con disabilità/DSA/BES.

La regolamentazione della didattica online è presente nel Regolamento Didattico [B43-K-01] ed è in fase di definizione un regolamento ad hoc. L'adozione della Carta dei Servizi per la didattica digitale e l'attivazione della prima laurea magistrale interateneo prevalentemente a distanza segnano un passaggio strutturale verso una gestione più matura e sistemica della formazione digitale.

Sintesi

UniBg, pur mantenendo un'offerta formativa prevalentemente in presenza, ha formalizzato la didattica a distanza nel Regolamento Didattico e avviato percorsi prevalentemente a distanza. A supporto di tali modalità, l'Ateneo ha intrapreso un percorso di potenziamento delle infrastrutture, valorizzando competenze già consolidate nei servizi di e-learning e adottando piattaforme stabili e accessibili, accompagnate da attività di formazione e supporto. Sebbene ad oggi l'Ateneo sia ancora in una fase iniziale e quindi di difficile valutazione, permangono sicuramente margini di miglioramento legati al completamento dell'infrastruttura dedicata e alla strutturazione di un monitoraggio basato su KPI, pienamente integrato nel sistema di AQ.

Punti di forza

- Presenza di un Servizio di e-learning e di un LMS consolidato e diffuso in Ateneo, potenziato attraverso competenze e profili dedicati (instructional design, media production, application management) a supporto dell'erogazione di corsi prevalentemente a distanza.
- Presenza di presidi strutturati di accessibilità e supporto per studenti con Disabilità e DSA, comprensivi di tutor tecnologici, servizi dedicati e reportistica annuale.
- Disponibilità consolidata di strumenti per la presenza certificata negli esami informatizzati, basati su SEB e su procedure pubbliche e stabili, estendibili anche ai corsi prevalentemente a distanza.
- Conservazione estesa dei contenuti didattici, oltre i requisiti minimi (5 anni), tramite automatismi e strumenti integrati, applicata sia ai corsi prevalentemente a distanza sia a quelli tradizionali.

Aree di miglioramento

- Completare la realizzazione dell'ambiente dedicato alla produzione e gestione della didattica digitale e stabilizzare i processi organizzativi nella fase post start-up.
- Perfezionare la regolamentazione della didattica online e dei relativi servizi a supporto.
- Strutturare un sistema di KPI per il monitoraggio della qualità, dell'utilizzo, dell'usabilità e dell'accessibilità della didattica a distanza, integrandolo nel ciclo di AQ e nei flussi informativi verso CPDS, PQA e NdV.

Punti di Forza:

L'Ateneo ha previsto investimenti specifici nell'ambito del progetto EduNext (studi di registrazione, ambienti dedicati, piattaforme e strumenti professionali), il rafforzamento del presidio tecnico-didattico mediante nuove figure professionali specialistiche e il potenziamento strutturato della piattaforma Moodle e del servizio e-learning a supporto di docenti e studenti.

L'Ateneo ha sviluppato un sistema integrato di piattaforme digitali, servizi e supporti dedicati alla didattica online e all'accessibilità, nonché percorsi di accompagnamento e formazione rivolti a docenti, tutor e studenti con disabilità e DSA.

L'Ateneo ha implementato un sistema centralizzato di identità digitale univoca integrato con la gestione delle carriere studentesche e con i principali servizi digitali di Ateneo (ESSE3, Moodle, Microsoft365, Eduroam, servizi bibliotecari), garantendo accesso unificato, sicurezza e continuità lungo l'intero ciclo di vita accademico.

L'Ateneo ha introdotto l'uso del Safe Exam Browser (SEB) per la somministrazione di test informatizzati al fine di evitare che durante gli esami si possa accedere a risorse esterne.

L'Ateneo ha introdotto una procedura centralizzata di creazione automatica degli spazi Moodle per tutti gli insegnamenti e ne garantisce la disponibilità online per 5 anni.

L'Ateneo sta implementando un sistema di supporto alla didattica digitale e all'inclusione, caratterizzato dalla presenza di servizi e-learning dedicati e supporto tecnico-specialistico, in coerenza con lo sviluppo della didattica prevalentemente a distanza nell'ambito EduNext.

Aree di miglioramento:

Le infrastrutture e il presidio organizzativo per la didattica prevalentemente a distanza risultano ancora in una fase iniziale di implementazione.

L'Ateneo non ha ancora consolidato un sistema per il monitoraggio dell'accessibilità e dell'efficacia dei sistemi digitali dedicati alle iniziative di didattica prevalentemente a distanza, in merito a indicatori quali, per esempio, usabilità, accessibilità, qualità percepita dei servizi, e livello di operatività delle infrastrutture tecnologiche previste nell'ambito EduNext.

L'Ateneo non ha documentato la presenza di modalità atte a garantire la "presenza certificata" alle attività formative e di valutazione.

Fascia di valutazione Punto di Attenzione (CEV): Soddisfacente

Raccomandazione:

Si raccomanda che l'Ateneo implementi modalità atte a garantire la "presenza certificata" per le attività formative e di valutazione relative alla offerta formativa prevalentemente a distanza.

Fascia di valutazione Indicatore/Indicatori (ANVUR): Soddisfacente

Indicatori (eventuale commento):

Le infrastrutture e i servizi di supporto alla didattica integralmente o prevalentemente a distanza risultano adeguati all'offerta formativa integralmente o prevalentemente a distanza.

L'Ateneo ha avviato la definizione di alcuni approcci strategici per la pianificazione e la gestione delle infrastrutture e i servizi di supporto alla didattica integralmente o prevalentemente a distanza.

Fascia di valutazione: Soddisfacente

Documenti chiave

- **Titolo:**B43-K-01 Regolamento didattico di ateneo

Descrizione:Regolamento didattico di ateneo

Dettagli:artt.1,4,17,29

File:B43K01 REG DID.pdf

-
- **Titolo:**B43-K-02 Relazione Disabilità e DSA

Descrizione:Relazione sui servizi agli studenti Disabili e DSA

Dettagli:pp1-4

File:B43K02 Rel DSA2324.pdf

- **Titolo:**B43-K-03 Regolamento carriere alias

Descrizione:Regolamento per l'attivazione e la gestione delle carriere alias

Dettagli:documento intero

File:B43K03 DelSA ALIAS.pdf

Documenti a supporto

- **Titolo:**B43-S-01 Bando didattica innovativa

Descrizione:Innovazione didattica di ateneo seconda edizione CQIIA

Dettagli:documento intero

File:B43S01 Bando.pdf

- **Titolo:**B43-S02 Partecipazione EDUNEXT

Descrizione:Attuazione proposta progettuale EDUNEXT

Dettagli:p4

File:B43S02 DelCA EduNext.pdf

- **Titolo:**B43-S-03 Nuova procedura creazione e conservazione corsi Moodle

Descrizione:Comunicazione della nuova procedura creazione e conservazione corsi Moodle

Dettagli:documento intero

File:B43S03 Bulk Moodle.pdf

B.5) Gestione delle informazioni e della conoscenza

B.5.1) Gestione delle informazioni e della conoscenza

B.5.1.1 L'Ateneo dispone di uno o più sistemi informativi integrati per l'acquisizione, la validazione, l'elaborazione, l'archiviazione, l'utilizzo e la condivisione di dati, informazioni e conoscenze di origine interna ed esterna, assicurandone la correttezza, l'affidabilità, la sicurezza, la protezione e la rilevanza ai fini della pianificazione strategica, della gestione operativa, dell'Assicurazione della Qualità e del raggiungimento degli obiettivi.

B.5.1.2 L'Ateneo garantisce la sicurezza, la protezione e la valorizzazione delle conoscenze sviluppate al proprio interno e della proprietà intellettuale dell'organizzazione (brevetti, marchi, copyright, etc.).

B.5.1.3 L'Ateneo utilizza strumenti di comunicazione specifici per le attività di trasferimento della conoscenza al servizio della collettività e del sistema produttivo del territorio di riferimento, promuove e svolge attività di disseminazione dei risultati della ricerca presso la collettività.

Autovalutazione:

B.5.1.1 UniBg dispone di un sistema informativo integrato, sviluppato principalmente su piattaforme CINECA, finalizzato ad acquisire, validare, elaborare, archiviare e condividere dati e informazioni a supporto della pianificazione strategica, della gestione operativa e dei processi di AQ. Il sistema copre le principali aree di attività, come:

- Didattica: GDA Esse3 e Course Catalogue per gestione carriere studenti, offerta formativa e servizi correlati.
- Ricerca e TM: Archivio istituzionale prodotti e progetti di ricerca e TM , con interfaccia UNIFIND.
- Gestione documentale: Titulus.
- Personale: CSA per carriere e gestione del personale, U-Web/InTime per registro elettronico.
- Contabilità e acquisti: U-Buy e U-Budget.
- Monitoraggio Strategico e Operativo: Sprint.
- Reportistica: PENTAHO, per elaborazione dati e report a supporto di decisioni e pianificazione.

Le piattaforme dialogano in modo integrato, garantendo interoperabilità e aggiornamento in tempo reale dei dati, riducendo duplicazioni e migliorando la qualità e la coerenza delle informazioni.

In sinergia con CINECA, UniBg assicura, tramite una [policy pubblica](#), affidabilità, sicurezza, tracciabilità e protezione dei dati, in conformità alla normativa europea (GDPR) e nazionale sulla privacy. È operativo un Responsabile della Protezione dei Dati (DPO) e vengono periodicamente effettuate attività di audit e formazione.

La diffusione delle informazioni e della conoscenza verso la comunità accademica e i portatori di interesse avviene attraverso:

- portale istituzionale e area intranet MyUniBg;
- canali social sulle principali piattaforme;
- piattaforme UNIFIND e IRIS, per la comunicazione delle attività di ricerca e TM;
- pubblicazione di una sintesi dei temi discussi dagli OOAA [B5-S-01];
- comunicazioni tramite newsletter, che riassume tutte le iniziative svolte dall'Ateneo e dal suo personale e riporta tutti gli appuntamenti in programmazione mirate a categorie specifiche (docenti, studenti, PTAB).

La corretta comunicazione tra docenti-studenti è garantita tramite apposite LG [B5-S-02]. Per favorire una miglior comunicazione, l'Ateneo si è inoltre recentemente dotato di LG per il linguaggio includente [B5-K-01].

Infine, per garantire una corretta comunicazione di tutte le attività istituzionali verso l'esterno, l'Ateneo eroga attività di formazione interna rivolte a dirigenti, Responsabili di Dipartimento, redattori periferici, personale docente e ricercatore neoassunto, rappresentanti neoeletti degli studenti.

Il monitoraggio della didattica utilizza più fonti integrate (ESSE3, GDA, U-Web/InTime), che consentono analisi statistiche sugli indicatori didattici in fase di programmazione e revisione dell'offerta formativa, curate dal Servizio Statistiche e reporting e condivise con Presidi, Direttori di Dipartimento e Presidenti di CCS.

Nell'ambito della ricerca e TM, il sistema IRIS supporta gestione, raccolta e diffusione delle pubblicazioni, dei progetti di ricerca e delle attività di TM. Sono in corso di sviluppo ulteriori moduli relativi a brevetti, spin-off e contratti, che consentiranno di ampliare la capacità di monitoraggio e di valorizzazione delle attività di ricerca e TM.

Gli applicativi di amministrazione, GDA e IRIS, sono integrati con UNIFIND, che consente la pubblicazione dei profili dei docenti e dei relativi output scientifici sul portale pubblico, migliorando la visibilità delle competenze accademiche e la trasparenza verso la società.

L'integrazione dei principali sistemi consente la disponibilità di dati affidabili e tempestivi utilizzati a supporto della pianificazione strategica, della programmazione economico-finanziaria e del monitoraggio delle attività. PQA, NdV e gli attori del sistema di AQ accedono alle evidenze informative necessarie allo svolgimento delle attività di monitoraggio, riesame e valutazione, contribuendo all'individuazione di aree di miglioramento e alla definizione di azioni correttive come previsto nel Manuale della Qualità [B5-K-02 pp13-31].

L'Ateneo valuta il proprio sistema informativo come complessivamente adeguato e in progressivo miglioramento e in grado di raccogliere in modo continuativo i dati necessari alle decisioni strategiche e operative.

B.5.1.2 UniBg ha definito un sistema di norme e strumenti per garantire la protezione e la valorizzazione delle conoscenze e della Proprietà Intellettuale che viene disciplinato nel [Regolamento Brevetti](#) [B5-K-03], nel [Regolamento per le attività di ricerca, consulenza e formazione con finanziamenti esterni](#) [B5-K-04], e nel [Regolamento Spin Off](#) [B5-K-05].

Il presidio della materia è affidato alla Commissione Trasferimento Tecnologico [B5-S-03] [art. 3 [Regolamento Brevetti](#) e art. 6 [Regolamento Spin Off](#)], organo tecnico-consultivo nominato dal CdA, che valuta le proposte di tutela brevettuale, la strategia di valorizzazione, gli accordi di cessione/licenza e la gestione di spinoff. Il Servizio Valorizzazione delle conoscenze cura gli adempimenti dei titoli di proprietà intellettuale (PI), fornisce supporto per la brevettazione, monitora le scadenze e gestisce l'iter di creazione di spin-off e start-up. UniBG mantiene un [database pubblico dei propri brevetti](#), favorendo la consultazione e l'incontro con potenziali partner industriali.

Un elemento distintivo è l'adozione delle [LG relative a invenzioni e/o opere dell'ingegno conseguite con la partecipazione anche degli studenti universitari nell'ambito di attività relative a corsi universitari e ricerca](#) [B5-S-04] che disciplinano la gestione della PI generata in contesti formativi e di ricerca. Questa buona prassi è volta a incoraggiare e valorizzare il contributo degli studenti all'imprenditorialità del territorio, in sinergia con i percorsi di formazione imprenditoriale e di "start cup competition".

La valorizzazione dei risultati della ricerca è sostenuta da una serie di azioni sinergiche volte a potenziare i servizi di accompagnamento di docenti, ricercatori e studenti. Si citano in particolare:

- il [Bando Brevetti](#), iniziativa finanziata con fondi di Ateneo che prevede un bando e una valutazione peer-review per l'assegnazione di risorse a inventori che abbiano successo nel deposito di un brevetto (prima edizione nel 2024, in corso di lancio la seconda) [B5-S-05];
- la partecipazione di UniBg, come socio fondatore, alla [Fondazione U4i](#) che promuove iniziative per favorire l'accesso al mercato per le innovazioni;
- l'accordo con la Camera di Commercio di Bergamo per l'incubazione di startup universitarie nate in Ateneo e per l'offerta di servizi in una logica di filiera territoriale dell'innovazione [B5-S-06];
- il progetto TETRIS, grazie al quale sono stati introdotti in Ateneo due professionisti dedicati stabilmente al trasferimento tecnologico [B5-S-07].

Tali iniziative consentono di ampliare sistematicamente le opportunità di networking, potenziare la capacità di scouting tecnologico e sostenere la nascita di nuove imprese basate sui risultati della ricerca.

Se da un lato la natura generalista di UniBg spiega il limitato numero di brevetti e spin off rispetto a Politecnici e Atenei a spiccato carattere tecnico-scientifico, dall'altro è un'opportunità per la valorizzazione della conoscenza anche in ambito umanistico o comunque con alto impatto sociale. La multidisciplinarietà nelle iniziative di valorizzazione della conoscenza è incoraggiata nella formulazione dei [bandi interni](#), nell'organizzazione della [start cup competition](#) universitaria (la cui ultima edizione è stata vinta da un progetto di formazione aziendale "philosophy-based"), e attraverso la formazione appositamente organizzata per promuovere la cultura della PI nell'ambito dei seminari "Dare Valore alla Ricerca".

B.5.1.3 Dopo il periodo pandemico, UniBg ha rilanciato le attività di public engagement e trasferimento della conoscenza, rafforzando il dialogo con cittadinanza, istituzioni, imprese e terzo settore.

Il [Piano della comunicazione di Ateneo](#) [B5-K-06] definisce LG e strumenti per garantire coerenza e capillarità delle azioni, con un'integrazione costante tra canali digitali, eventi in presenza e formati multimediali innovativi.

In particolare, la strategia di comunicazione verso l'esterno prevede l'utilizzo coordinato di:

- sito istituzionale e sezione intranet MyUniBg;
- canali social ufficiali (LinkedIn, Instagram, YouTube, Facebook);
- canali social dedicati (LinkedIn Laboratori di Ingegneria, Instagram Bergamo NextLevel);
- newsletter settimanale del venerdì "UniBg News", che raggiunge l'intera comunità accademica;
- collaborazioni con i media locali, tra cui la rubrica periodica su L'Eco di Bergamo, dedicata a raccontare storie e risultati della

ricerca universitaria.

La sezione [Public Engagement](#) del sito istituzionale raccoglie tutte le iniziative aperte alla cittadinanza, organizzate in ambiti tematici coerenti con le priorità strategiche di Ateneo. Tra le iniziative di maggiore impatto si segnalano:

- [Bergamo Next Level](#), progetto post-pandemia volto a stimolare il rilancio socio-culturale attraverso una rassegna di eventi e dibattiti aperti, in collaborazione con istituzioni, imprese e cittadini; è diventato il principale appuntamento cittadino di PE organizzato da UniBg;
- fondazione BergamoScienza, di cui UniBg è socio fondatore, che organizza annualmente un festival con laboratori, conferenze e attività di divulgazione rivolte a studenti e famiglie;
- Notte Europea dei Ricercatori, in occasione della quale UniBg organizza eventi di divulgazione con il formato di TED-talk per aprire i luoghi della scienza a giovani e cittadini;
- [CREO LAB](#), il percorso di formazione accademica e imprenditoriale UniBg che nasce con l'obiettivo di promuovere la crescita personale, la creatività e la capacità di innovazione degli studenti, coinvolgendo docenti e ricercatori di tutti i saperi e l'ecosistema territoriale dell'innovazione;
- [UniBook](#): Voci della ricerca UniBg, programma radiofonico trasmesso dalla web radio di Ateneo gestita dagli studenti, che ospita interviste e approfondimenti sui progetti di ricerca.

Quale Ateneo di riferimento del territorio, UniBg ha implementato una strategia organizzativa di prossimità a imprese, cittadini e istituzioni aprendo poli territoriali, come quelli di Treviglio e di Chiuro, e partecipando come socio ai Gruppi di Azione Locale (GAL) per contribuire a implementare nuovi modelli di sviluppo territoriale. In questo UniBg può contare sul supporto scientifico del [Centro Studi sul Territorio "Lelio Pagani"](#), che promuove ricerca applicata e trasferimento su politiche territoriali, sviluppo locale e rigenerazione urbana, collaborando con enti pubblici, imprese e organizzazioni del terzo settore.

Queste attività rappresentano un modello virtuoso di interazione stabile tra ricerca e territorio, volto a generare impatti concreti e misurabili in termini di innovazione sociale e sostenibilità. Le [collaborazioni con le imprese](#) trovano ulteriore espressione nella pubblicazione "UniBg e Imprese" [B5-S-08].

Questa attività contribuisce alla diffusione di una cultura del trasferimento tecnologico e alla visibilità delle partnership università-impresa, valorizzando anche la dimensione comunicativa della TM. Dal 2026, la tracciabilità delle attività di PE tramite UNIFIND consentirà una misurazione più sistematica degli impatti.

Infine, l'Ateneo ha sottoscritto la dichiarazione di Messina sull'accesso aperto e sponsorizza le pubblicazioni ad accesso aperto dei propri docenti [Premesse e art. 10 [Policy Open Access](#) e [disposizioni per la sua applicazione](#), sez. 2 "Iniziative editoriali"].

Sintesi

UniBg dispone di un ecosistema di sistemi informativi integrati (prevalentemente CINECA) che garantisce acquisizione, validazione e utilizzo sicuro dei dati a supporto di strategia, gestione e AQ; PQA e NdV accedono alle evidenze e contribuiscono al miglioramento del sistema. La tutela e la valorizzazione della proprietà intellettuale risultano presidiate attraverso regolamenti dedicati, una Commissione per il Trasferimento Tecnologico e un Servizio competente, supportati da iniziative strutturate (Bando Brevetti, Fondazione U4I, TETRIS, accordi territoriali) e da un'attenzione sistematica ai profili di PI. Il trasferimento di conoscenza e la disseminazione verso la collettività e le imprese sono sostenuti da un Piano di comunicazione di Ateneo, da canali digitali integrati e da iniziative consolidate di PE; permangono tuttavia margini di miglioramento in relazione alla tracciabilità e alla misurazione degli impatti.

Punti di forza

- Disponibilità di un ecosistema integrato di sistemi informativi, interoperabili e a supporto di didattica, ricerca e TM, gestione documentale, personale, acquisti e monitoraggio, in grado di assicurare dati affidabili per la pianificazione strategica, il monitoraggio e i riesami.
- Presenza di un assetto consolidato per la tutela e la valorizzazione della proprietà intellettuale e del trasferimento tecnologico, fondato su regolamenti, organi dedicati e iniziative strutturate di supporto (Bando Brevetti, Fondazione U4I, TETRIS, accordi con l'ecosistema territoriale).
- Adozione di una strategia strutturata di disseminazione della conoscenza e di PE, basata su un Piano di comunicazione di Ateneo, su canali coordinati e su iniziative a elevato impatto culturale e sociale.

Aree di miglioramento

- Completare l'integrazione tra alcune basi dati, in particolare nell'ambito della didattica, e finalizzare l'estensione dei moduli informativi relativi a ricerca e TM (brevetti, spin-off, contratti), al fine di rafforzare la coerenza e la completezza delle informazioni disponibili.
- Sviluppare un sistema di business intelligence più strutturato e diffuso, che consenta una lettura tempestiva e condivisa degli indicatori anche a livello dipartimentale, accompagnandolo con il rafforzamento della cultura del dato e con iniziative di formazione dedicate.
- Consolidare la tracciabilità e la misurazione dell'impatto delle attività di PE, portando a regime l'integrazione con UNIFIND/IRIS e definendo indicatori utili alla valutazione delle ricadute sul territorio e sui portatori di interesse.

Punti di Forza:

L'Ateneo documenta una copertura organica delle principali aree (didattica, ricerca, personale, contabilità, monitoraggio strategico), con piattaforme consolidate e integrate nei processi gestionali. Il collegamento con il Manuale della Qualità e l'accesso ai dati da parte di PQA e NdV attestano l'utilizzo delle informazioni a supporto del monitoraggio, del riesame e della pianificazione strategica. È presente un presidio formalizzato in materia di protezione dei dati e sicurezza.

L'Ateneo dispone di un impianto regolamentare strutturato e coerente in materia di proprietà intellettuale, articolato nel Regolamento Brevetti, nel Regolamento Spin Off e nel Regolamento per le attività di ricerca con finanziamenti esterni, che risultano tra loro coordinati. Il presidio è rafforzato dalla presenza di una Commissione Trasferimento Tecnologico e di un Servizio dedicato alla valorizzazione delle conoscenze, con attività di scouting, supporto alla brevettazione e formalizzazione di accordi con partner esterni. L'adozione di Linee guida specifiche per la gestione della proprietà intellettuale con partecipazione degli studenti integra in modo coerente dimensione formativa, ricerca e imprenditorialità.

L'Ateneo dispone di un Piano di comunicazione triennale formalizzato, approvato dagli Organi Accademici e integrato con il Piano Strategico e con i processi AVA3, che definisce obiettivi, responsabilità, azioni e indicatori di monitoraggio. La presenza di una governance dedicata (Prorettorato e UO Comunicazione ed Eventi), con distinzione tra responsabilità politica e operativa, costituisce un presidio organizzativo strutturato. Le attività di public engagement risultano diffuse e sistematiche, con iniziative consolidate che coinvolgono in modo trasversale Dipartimenti, Centri e stakeholder territoriali, configurando un modello di interazione stabile con il territorio. È inoltre documentata una pluralità di strumenti e canali di comunicazione accompagnata da indicatori di monitoraggio delle attività e della partecipazione, che testimoniano un approccio programmato alla comunicazione e alla valorizzazione della terza missione.

Aree di miglioramento:

Pur risultando ampia e strutturata la dotazione di piattaforme informative, dalla documentazione esaminata e dagli elementi emersi nel corso delle audizioni non emerge ancora in modo pienamente stabilizzato come l'andamento degli indicatori relativi a brevetti, accordi di licensing e spin-off impatti sulle strategie di ateneo attraverso strumenti integrati di analisi e reporting direzionale.

Pur in presenza di strumenti di monitoraggio delle attività di valorizzazione della proprietà intellettuale e del trasferimento tecnologico, dall'analisi documentale e dalle interviste non emerge con sufficiente evidenza il collegamento tra i risultati conseguiti e i processi di pianificazione e sviluppo strategico dell'Ateneo.

Pur in presenza di un sistema di monitoraggio formalizzato e di una pluralità di indicatori relativi alle attività di public engagement, la documentazione esaminata evidenzia prevalentemente metriche di output e visibilità, mentre risultano meno esplicitati strumenti e indicatori idonei a valutare gli impatti qualitativi e di medio-lungo periodo delle iniziative, nonché modalità pienamente tracciabili di utilizzo sistematico dei dati raccolti nei cicli di riesame, nella pianificazione strategica e nei processi di prioritizzazione delle azioni.

Fascia di valutazione Punto di Attenzione (CEV): Soddisfacente

Raccomandazione:

Si raccomanda all'Ateneo di rafforzare la tracciabilità e la sistematicità dei processi di integrazione, analisi e utilizzo dei dati provenienti dai diversi sistemi informativi, rendendo maggiormente esplicite le modalità con cui tali informazioni supportano i processi decisionali, i cicli di pianificazione e riesame e il monitoraggio degli obiettivi strategici, anche attraverso strumenti integrati di reporting direzionale e adeguate evidenze documentali del loro utilizzo da parte degli Organi di governo e degli attori del sistema di Assicurazione della Qualità.

Buona Prassi:

L'adozione di Linee guida specifiche per la gestione della proprietà intellettuale con partecipazione degli studenti rappresenta un elemento qualificante del sistema, in quanto formalizza in modo esplicito la disciplina della segretezza e del riparto dei proventi in

contesti formativi, integrando dimensione didattica, ricerca e valorizzazione della conoscenza.

Fascia di valutazione Indicatore/Indicatori (ANVUR): Pienamente soddisfacente

Indicatori (eventuale commento):

L'Ateneo gestisce sistematicamente le informazioni e la conoscenza. I sistemi informativi risultano pienamente integrati.

L'Ateneo ha definito una strategia per la pianificazione e la gestione delle informazioni e delle conoscenze.

Fascia di valutazione: Pienamente soddisfacente

Documenti chiave

- **Titolo:**B5-K-01 Linee Guida per il Linguaggio Includente
Descrizione:Linee Guida per il Linguaggio Includente
Dettagli:documento intero
File:B5K01 DelSA LIN_Incl.pdf

- **Titolo:**B5-K-02 Manuale della Qualità
Descrizione:Manuale della Qualità di ateneo: attori, processi e strumenti
Dettagli:pp13-31
File:B5K02 DelSA MDQ.pdf

- **Titolo:**B5-K-03 Regolamento Brevetti
Descrizione:Regolamento brevetti di Ateneo
Dettagli:documento intero
File:B5K03 REG Brevetti.pdf

- **Titolo:**B5-K-04 Regolamento di Ateneo per la disciplina delle attività di ricerca, di consulenza e di formazione realizzate a seguito di finanziamenti esterni
Descrizione:Regolamento di Ateneo per la disciplina delle attività di ricerca, di consulenza e di formazione realizzate a seguito di finanziamenti esterni
Dettagli:documento intero
File:B5K04 REG FINANZ EST.pdf

- **Titolo:**B5-K-05 Regolamento per la creazione di spin-off
Descrizione:Regolamento per la creazione di spin-off
Dettagli:documento intero
File:B5K05 REG SPINOFF.pdf

- **Titolo:**B5-K-06 Piano Comunicazione di Ateneo
Descrizione:Piano della comunicazione triennale e resoconto delle attività 2024 e 2025
Dettagli:documento intero
File:B5K06 DelSA PianoCom.pdf

Documenti a supporto

- **Titolo:**B5-S-01 Sintesi temi discussi dagli organi
Descrizione:Esempio di documento relativo alla sintesi dei temi discussi dal CdA e dal SA 7/2025
Dettagli:documento intero
File:B5S01 Sintesi temi.pdf

- **Titolo:**B5-S-02 Linee Guida per l'interazione docente-studente
Descrizione:Linee Guida per le modalità di interazione tra docente e studente
Dettagli:documento intero
File:B5S02 LG INTER.pdf

- **Titolo:**B5-S-03 Commissione Trasferimento Tecnologico
Descrizione:Nomina Commissione Trasferimento Tecnologico
Dettagli:Documento intero
File:B5S03 Commissione TrasfTec.pdf

- **Titolo:**B5-S-04 Linee Guida per invenzioni con gli studenti
Descrizione:Linee guida relative ad invenzioni e/o opere dell'ingegno conseguite con la partecipazione anche degli studenti universitari nell'ambito di attività relative a corsi universitari e ricerca
Dettagli:Documento intero
File:B5S04 DelCA INV.pdf

- **Titolo:**B5-S-05 Bando promozione Brevetti
Descrizione:Bando interno finalizzato ad incentivare l'attività di brevettazione
Dettagli:documento intero
File:B5S05 Bando brevettl.pdf

- **Titolo:**B5-S-06 Accordo promozione attività di trasferimento tecnologico
Descrizione:Accordo UNIBG e camera di commercio per attività di trasferimento e incubazione
Dettagli:Documento intero
File:B5S06 Incub.pdf

- **Titolo:**B5-S-07 Relazione progetto TETRIS
Descrizione:Relazione progetto TETRIS : TEchnology Transfer & Innovation Support III
Dettagli:documento intero
File:B5S07 TETRIS_2025.pdf

- **Titolo:**B5-S-08 Brochure collaborare con UNIBG
Descrizione: Brochure UniBg e Imprese con strumenti di collaborazione
Dettagli:documento intero
File:B5S08 UNIBG&IMPpdf

C) ASSICURAZIONE DELLA QUALITÀ

In questo si valutano i processi di Assicurazione della Qualità, in particolare la capacità dell'Ateneo di dotarsi di un sistema di autovalutazione dei Corsi di Studio e dei dipartimenti, attraverso attività di monitoraggio e riesame dei processi e dei risultati della didattica, della ricerca e della terza missione. Il sistema di Assicurazione della Qualità deve prevedere una attività di monitoraggio sulla sua efficacia che coinvolga tutti gli organi e le funzioni interessate, ai diversi livelli di responsabilità, e che prenda in esame le considerazioni critiche espresse dal NUV al quale, nell'adempimento delle sue funzioni istituzionali, è demandata la valutazione del sistema e dei processi di AQ della didattica, della ricerca e della terza missione.

C.1)

C.1) Autovalutazione, valutazione e riesame dei CdS, dei Dottorati di Ricerca e dei Dipartimenti con il supporto del Presidio della Qualità

C.1.1 L'Ateneo assicura il riesame periodico delle attività dei CdS, dei Dottorati di Ricerca e dei Dipartimenti attraverso strumenti di analisi e valutazione predisposti dal Presidio della Qualità.

C.1.2 L'Ateneo assicura il coinvolgimento del personale docente e tecnico-amministrativo e degli studenti/dottorandi nei processi di autovalutazione e valutazione, assicurando loro l'accesso ai dati e alle informazioni utili con il necessario livello di dettaglio.

C.1.3 Il Presidio della Qualità predispone linee guida e documentazione a supporto dei processi di autovalutazione, valutazione e riesame dei CdS, dei Dottorati di Ricerca, dei Dipartimenti e delle CPDS, assicurando un adeguato supporto metodologico e operativo.

C.1.4 Il Presidio della Qualità diffonde e promuove la cultura della qualità e svolge attività di formazione a supporto dei CdS, dei Dottorati di Ricerca, dei Dipartimenti, delle CPDS e delle Facoltà/Scuole e di eventuali altre strutture che operano nell'ambito dell'Assicurazione della Qualità.

Autovalutazione:

C.1.1 L'Ateneo assicura lo svolgimento regolare e sistematico dei processi di riesame dei CdS, dei Dottorati e dei Dipartimenti attraverso strumenti metodologici e operativi sviluppati e coordinati dal PQA, in coerenza con il sistema di Assicurazione della Qualità (AQ) definito nel [Manuale della Qualità](#) [C1-K-01].

Nel 2023 UniBg ha rafforzato l'assetto complessivo del riesame mediante l'approvazione della Disciplina delle modalità di Riesame di Ateneo [C1-K-02 p13], che ha anche introdotto la Cabina di Regia e formalizzato il ruolo dei Delegati per le Politiche della Qualità dipartimentali (PQDIP) [C1-K-02 p13]. Tale intervento ha consentito di superare una frammentazione pregressa dei processi, garantendo una visione più organica e integrata del ciclo di riesame, anche in risposta a raccomandazioni formulate in sede di valutazione esterna, come indicato dal [Nucleo di Valutazione](#) (NdV) [C1-K-03 p4].

Il PQA annualmente comunica le scadenze e mette a disposizione degli attori dell'AQ un insieme coordinato di strumenti e di dati [C1-S-01] a supporto dell'implementazione del ciclo PDCA, accessibili tramite le sezioni [pubbliche](#) e [intranet](#) dedicata all'AQ e che includono:

- [linee guida](#) (LG) aggiornate periodicamente in coerenza con il sistema AVA3 (ad esempio SUA-CdS, SMA, consultazioni Parti Interessate, Relazione CPDS, Redazione SMA, Riesame Ricerca e TM, monitoraggio Piani Strategici dipartimentali, Syllabi);
- [repository](#) condivisi contenenti dati statistici disaggregati per CdS e Dipartimento relativi all'intero ciclo di vita dello studente e analisi degli indicatori di ricerca e TM;
- piattaforme come SPRINT per Piano Strategico di Ateneo (PISA) e PIAO, [SISValDidat](#) per rilevazioni opinioni studenti (OPIS) e [Almalaurea](#).

Il PQA garantisce un accompagnamento metodologico costante attraverso feedback, sportelli tematici, incontri formativi e informativi le cui evidenze sono riportate nei [verbali del PQA](#) disponibili in area intranet.

Per i CdS, a partire dal 2019-2020, il PQA accompagna in modo continuativo la redazione di RRC e SMA attraverso comunicazioni strutturate e l'utilizzo di repository comuni. L'introduzione, a partire dall'2023-2024, di LG per la compilazione delle SMA, sviluppate anche sulla base delle analisi condotte dai PQDIP, ha contribuito a migliorare l'omogeneità e la qualità autovalutativa dei documenti prodotti [C1-S-02]. A partire dal 2019-2020, il PQA [accompagna le CPDS](#) nella redazione della [Relazione annuale](#), organizzando incontri per lo scambio di buone prassi, e nell'analisi delle OPIS [C1-S-03], per le quali dal 2024 sono stati introdotti due quesiti aggiuntivi (uno sulla soddisfazione complessiva e una domanda aperta per raccogliere commenti e suggerimenti).

Per i Dottorati, il sistema di AQ è stato introdotto nell'2022-2023, con l'aggiornamento dei format per l'accREDITamento dei Corsi e l'introduzione di strumenti specifici di [consultazione dei portatori di interesse](#), rivisti nel 2025 [C1-S-04]. Dal 2024 è stata richiesta a tutti i Corsi di Dottorato una relazione descrittivo-autovalutativa [C1-K-04] ed è stato introdotto un questionario annuale rivolto ai

dottorandi, obbligatorio ai fini del passaggio d'anno, per rilevare livelli di soddisfazione e criticità [C1-S-05]. La Scuola di Alta Formazione Dottorale (PhD School), in collaborazione con il PQA, organizza annualmente incontri di formazione rivolti ai Coordinatori [C1-S-06].

I Dipartimenti effettuano il monitoraggio delle attività di ricerca e TM mediante indicatori condivisi e banche dati (es. IRIS), le cui risultanze confluiscono nel [Riesame dipartimentale della Ricerca e TM](#), consentendo una valutazione organica e la definizione di azioni correttive [C1-S-07]. Dal 2024 è attivo anche il monitoraggio in itinere dei Piani Strategici Dipartimentali (PSDIP), per verificare il grado di avanzamento degli obiettivi e supportare la rimodulazione della pianificazione strategica [C1-S-08].

I documenti di monitoraggio e riesame sono tutti strutturati in modo da esplicitare chiaramente le azioni di miglioramento, indicando per ciascuna azione responsabilità, indicatori/target, tempistiche e stato di avanzamento. La capacità delle strutture di individuare e attuare azioni di miglioramento è oggetto di valutazione annuale da parte del PQA [C1-K-05 pp17,18,53,58,59]. Sulla base di tale analisi, il PQA definisce ulteriori azioni di supporto metodologico in risposta alle criticità riscontrate, favorendo un progressivo rafforzamento della maturità del sistema [C1-K-05 pp24,57,62].

C.1.2 Come definito nello [Statuto](#) (artt18,20,27,29,37,41,42), l'Ateneo assicura il coinvolgimento attivo del personale, degli studenti e dei dottorandi. Le recenti modifiche statutarie e regolamentari hanno ulteriormente rafforzato la rappresentanza nei processi decisionali, di autovalutazione e valutazione.

La partecipazione delle diverse componenti è garantita negli Organi centrali e periferici (CPDS, Collegio di Dottorato e Giunta PhD School) e nelle strutture del sistema di AQ (Gruppi di Riesame, commissioni dipartimentali).

Il PQA, riconosciuto come Organo di Ateneo nel nuovo Statuto (art28), include rappresentanti della componente docente, del personale TAB e degli studenti (già dal 2019), garantendo una composizione plurale e coerente con il principio di partecipazione attiva.

La bassa propensione degli studenti a candidarsi nelle rappresentanze rimane un aspetto meritevole di attenzione, come segnalato nel 2018 in occasione della visita di accreditamento periodico. Per affrontare la criticità, l'Ateneo ha introdotto molteplici iniziative (vedasi A.5) in collaborazione con la Consulta, un meccanismo di elezione di secondo livello ([Regolamento art. 20 comma 9](#)) e un sistema di riconoscimento delle attività di rappresentanza mediante [Open Badge](#).

Tramite la struttura di supporto al sistema di AQ, l'Ateneo garantisce ai soggetti coinvolti nell'autovalutazione un accesso strutturato, tempestivo e differenziato a un ampio insieme di dati e informazioni, disponibili tramite credenziali istituzionali e funzionali alle diverse responsabilità nel ciclo PDCA [C1-K-06], tra cui:

- gli indicatori ANVUR per il monitoraggio annuale dei CdS, accessibili nelle sezioni dedicate delle SUA-CdS;
- [indicatori e rapporti statistici](#) realizzati dall'Ateneo (es. rapporti OFA, TOLC, drop-in/drop-out, retention rate) utilizzati per il monitoraggio dell'offerta formativa;
- analisi sulle frequenze, per l'identificazione di insegnamenti con un numero limitato di frequentanti e che necessitano di una riflessione in sede di programmazione;
- i risultati delle rilevazioni OPIS, consultabili tramite [SISValDidat](#), con profili di accesso differenziati e con tempistiche coerenti con le esigenze di valutazione e dei processi decisionali [C1-S-03];
- le analisi relative ai [questionari degli enti ospitanti](#) accessibili nelle sezioni dedicate delle SUA-CdS e usate nei processi di valutazione e autovalutazione dei CdS;
- i report di rilevazione delle [opinioni dei dottorandi](#), utilizzati nei processi di monitoraggio e riesame dei Corsi di Dottorato [C1-S-05];
- i risultati dell'indagine [Good Practice](#), che rileva il livello di soddisfazione della comunità universitaria rispetto a strutture, servizi e attività;
- i risultati del questionario sul [benessere organizzativo](#), curato dal CUG, volto a rilevare la percezione della qualità della vita lavorativa;
- i dati del questionario AlmaLaurea per i laureandi, utilizzati nei processi di valutazione e autovalutazione dei CdS e valorizzati nella compilazione della SUA-CdS;
- i dati sugli avvisi di carriera, a supporto delle attività di orientamento e di analisi dei processi di immatricolazione.

Le CPDS possono promuovere indagini autonome: gli esiti sono discussi nei CdS e allegati alle Relazioni annuali delle CPDS, rese pubbliche (es. [CPDS SUS](#)).

C.1.3 Dal 2019 il PQA ha progressivamente sviluppato e aggiornato un corpus strutturato di LG finalizzate a favorire l'allineamento con AVA3 e a chiarire le fasi dei processi interni di AQ. Le [LG](#), sottoposte a verifica e aggiornamento periodico, supportano il

personale nella gestione standardizzata, trasparente e coerente dei processi di valutazione, monitoraggio e riesame.

Le LG sono integrate nel [Welcome Kit](#) predisposto dal PQA per i neoassunti, strumento aggiornato annualmente anche sulla base dei feedback dai PQDIP e dagli utilizzatori. L'aggiornamento delle LG avviene sia per recepire novità normative sia in risposta a esigenze operative emerse durante gli incontri periodici con le strutture accademiche e amministrative.

Il PQA promuove la predisposizione di ulteriori strumenti metodologici e procedurali a sostegno delle attività istituzionali e gestionali, favorendo la diffusione di prassi condivise, documentate e accessibili. Ad esempio già dal 2020 si segnalano le guide e i tutorial per l'utilizzo della piattaforma [e-learning Moodle](#) e, nel 2025, quelle per la [rendicontazione delle attività di TM](#).

La Prorettrice all'AQ, partecipando alla Cabina di Regia, contribuisce in modo diretto alla definizione e all'attuazione delle modalità di riesame del sistema di governo e del sistema di AQ, accompagnando metodologicamente la redazione dei relativi documenti e supportando l'analisi dello stato di attuazione della pianificazione strategica centrale e dipartimentale coerentemente con la logica PDCA.

C.1.4 Il PQA riveste un ruolo strategico nella promozione e nella diffusione della cultura della qualità all'interno dell'Ateneo attraverso un insieme strutturato di azioni formative e informative rivolte a tutta la comunità accademica, tra cui:

- l'organizzazione periodica di incontri rivolti a Presidenti di CdS, PQDIP, membri delle CPDS, Coordinatori di Dottorato, Direttori di Dipartimento [C1-K-05 pp9,10];
- la produzione e diffusione di materiali informativi e formativi (slide, tutorial, LG) facilmente accessibili e aggiornati in base all'evoluzione normativa;
- l'organizzazione, con il CQIIA, di [attività formative](#) progettate e realizzate da personale dell'Ateneo, rivolte sia al personale TAB e docente, sia alla componente studentesca [C1-K-05 pp9,10 e C1-K-07];
- la partecipazione attiva a reti e gruppi di lavoro nazionali e internazionali nell'ambito dell'AQ, tra cui CRUI, CONPAQ, COMENIO ed ENQA.

Un investimento formativo significativo è stato avviato nel 2022 con l'insediamento del nuovo PQA e della nuova governance, allo scopo di rafforzare competenze, consapevolezza e coerenza metodologica nei processi di AQ. Il ciclo di seminari è stato aperto a tutto il personale coinvolto nei processi di AQ [C1-K-08].

In previsione della visita di accreditamento periodico, il PQA ha organizzato incontri tematici dedicati alla presentazione del modello AVA3 e un [incontro plenario il 22-10-2024](#) alla presenza di ANVUR e di esperti di sistema, mettendo a disposizione le registrazioni degli incontri e monitorando il livello di soddisfazione dei partecipanti.

La diffusione della cultura della qualità tra la componente studentesca si articola su più livelli, in particolare attraverso:

- i) la partecipazione del Delegato ai Rapporti con gli studenti e le studentesse e della Presidente del PQA, su richiesta, alle riunioni della Consulta, con l'obiettivo di rafforzare la sensibilizzazione sulla rappresentanza e sulle tematiche di AQ;
- ii) l'organizzazione di [incontri formativi](#) rivolti agli studenti neoeletti negli Organi collegiali, con focus sui temi della rappresentanza e della qualità;
- iii) il coinvolgimento attivo dei rappresentanti degli studenti negli incontri periodici con i diversi attori del sistema di AQ.

Sintesi

Il sistema di AQ assicura lo svolgimento regolare e sistematico dei processi di autovalutazione, valutazione e riesame di CdS, Dottorati e Dipartimenti, come definito nel Manuale della Qualità. Il PQA supporta il ciclo PDCA attraverso LG, format standardizzati, repository e strumenti informativi, garantendo un accompagnamento metodologico continuo. I riesami sono basati su dati oggettivi e risultano integrati con la pianificazione strategica di Ateneo e dipartimentale, anche tramite il coordinamento assicurato dalla Cabina di Regia e l'utilizzo di piattaforme dedicate.

Punti di forza

- Utilizzo sistematico di strumenti standardizzati di AQ, dati e indicatori nei processi di monitoraggio e riesame, con accesso differenziato alle informazioni a supporto delle decisioni.
- Assetto strutturato e integrato dei riesami, rafforzato dall'allineamento di pianificazione, programmazione e riesame (A.1 e A.2), dall'introduzione della Cabina di Regia e dalla formalizzazione dei Delegati all'AQ dipartimentali, che assicura coerenza e sistematicità nei processi di AQ.
- Accompagnamento metodologico continuo del PQA, che va oltre il presidio formale degli adempimenti e sostiene e stimola le

strutture nel miglioramento della qualità dei processi e dei risultati.

Aree di miglioramento

- Ulteriore consolidamento e armonizzazione degli scadenziari dei processi di AQ, al fine di rafforzare la tempestività delle azioni di miglioramento e una migliore organizzazione dei processi interni.
- Rafforzamento della partecipazione studentesca nei processi di AQ a livello periferico, proseguendo le azioni già avviate e monitorandone l'efficacia nel medio periodo.



Andamento KPI Ateneo

Riferimento

AVA3

Edizione 10/2025

[Dettaglio](#)

[Riepilogo](#)

Punti di Forza:

L'architettura dei riesami è stata consolidata grazie a un modello integrato che prevede l'allineamento tra pianificazione, attuazione e monitoraggio. L'introduzione della Cabina di Regia a livello di Ateneo e la formalizzazione dei Delegati AQ di Dipartimento hanno permesso di superare la frammentazione precedente, strutturando un sistema AQ organico e sistematico.

L'Ateneo coinvolge il personale docente e tecnico-amministrativo nei processi di autovalutazione e di valutazione, garantendo loro l'accesso ai dati e alle informazioni necessarie a supportare i processi decisionali.

Il PQA ha definito una serie di linee guida e di strumenti metodologici e procedurali a supporto dei processi di autovalutazione, valutazione e riesame, offrendo un accompagnamento personalizzato che aiuta le strutture a interpretare i propri obiettivi.

Il PQA svolge un ruolo strategico fondamentale all'interno dell'Ateneo, promuovendo e diffondendo la cultura della qualità. Attraverso iniziative formative e informative, coinvolge attivamente la comunità accademica e contribuisce al miglioramento continuo delle attività didattiche e di ricerca, nonché dei processi organizzativi.

Aree di miglioramento:

Sebbene l'Ateneo abbia già avviato diverse iniziative finalizzate a promuovere l'elettorato attivo e passivo tra gli studenti, esse non si sono mostrate finora pienamente efficaci.

Fascia di valutazione Punto di Attenzione (CEV): Pienamente soddisfacente

Fascia di valutazione Indicatore/Indicatori (ANVUR): Pienamente soddisfacente

Indicatori (eventuale commento):

La periodicità del riesame Ciclico dei CdS e della ricerca e della terza missione da parte dei Dipartimenti è gestita in maniera sistematica dall'Ateneo attraverso linee guida contenenti modalità e periodicità del riesame.

Il monitoraggio del riesame è svolto sistematicamente.

Fascia di valutazione: Pienamente soddisfacente

Documenti chiave

- **Titolo:**C1-K-01 manuale della qualità
Descrizione:Manuale della qualità 2024
Dettagli:Documento intero
File:C1K01 DelSA MDQ.pdf
- **Titolo:**C1-K-02 Disciplina riesame di ateneo
Descrizione:Istituzione Delegati alle Politiche per la Qualità di Dipartimento - Delibera Senato accademico relativamente all'istituzione del Delegati alle Politiche per la Qualità di Dipartimento
Dettagli: Pagine citate nel documento:p 13
File:C1K02 DelSA Disc RiesameAteneo.pdf
- **Titolo:**C1-K-03 Relazione nucleo di valutazione 2024
Descrizione:Relazione nucleo di valutazione 2024 riferita al 2023
Dettagli:Pagina:4
File:C1K03 DelSA RANUV24.pdf
- **Titolo:**C1-K-04 AQ Corsi di dottorato di ricerca
Descrizione:Lettera ai coordinatori corso di dottorato per indicazioni attività AQ
Dettagli:Documento intero
File:C1K04 Lett coord 25.pdf
- **Titolo:**C1-K-05 Relazione del Presidio della qualità di ateneo 2025
Descrizione:Relazione del Presidio della qualità di ateneo 2025 e allegati
Dettagli:Valutazione pp17,18,53,58,59; analisi della maturità pp24,57,62; incontri pp9,10];
File:C1K05 DelSA RAPQA25.pdf
- **Titolo:**C1-K-06 Linee Guida per i servizi statistici
Descrizione:Delibera Linee Guida servizi statistici ed elenco utenti autorizzati
Dettagli:Documento intero
File:C1K06 DelSA lgstat.pdf
- **Titolo:**C1-K-07 Relazione sull'attività del CQIIA
Descrizione:Relazione sull'attività del CQIIA marzo 2023-dicembre 2025
Dettagli:Documento intero
File:C1K07 DelSA Rel CQIIA.pdf
- **Titolo:**C1-K-08 Ciclo incontri AVA

Descrizione:Ciclo di incontri formativi sul sistema AVA3

Dettagli:Documento intero

File:C1K08 CompQA form ava.pdf

Documenti a supporto

- **Titolo:**C1-S-01 Calendario annuale estrazioni statistiche 2026

Descrizione:Comunicazione PQA e Calendario estrazioni statistiche funzionali all'analisi e monitoraggio da parte di tutti gli attori del sistema AQ

Dettagli:Documento intero

File:C1S01 CompQA Calend stat.pdf

- **Titolo:**C1-S-02 Indicazioni per la redazione della SMA

Descrizione:Indicazioni per la redazione della SMA con esempio di commento

Dettagli:Documento intero

File:C1S02 CompQA SMA.pdf

- **Titolo:**C1-S-03 Adempimenti CPDS

Descrizione:Comunicazione adempimenti e procedure CPDS con Linee Guida per la redazione

Dettagli:Documento intero

File:C1S03 CompQA CPDS.pdf

- **Titolo:**C1-S-04 Linee Guida consultazione delle parti interessate

Descrizione:Linee Guida consultazione delle parti interessate per i corsi di studio e i corsi di dottorato

Dettagli:Documento intero

File:C1S04 CompQA LG CPI.pdf

- **Titolo:**C1-S-05 Rilevazioni opinioni dottorandi

Descrizione:Comunicazione avvio Rilevazioni opinioni dottorandi più questionario interno di rilevazione basata su standard ANVUR

Dettagli:Documento intero

File:C1S05 CompQA OPHD.pdf

- **Titolo:**C1-S-06 Attività di AQ dei corsi di dottorato e formazione

Descrizione:Attività di formazione coordinatori AQ dei corsi di dottorato

Dettagli:Documento intero

File:C1S06 lett coord 24.pdf

- **Titolo:**C1-S-07 Riesame della Ricerca e della Terza missione

Descrizione:Procedure Riesame della Ricerca e della Terza missione

Dettagli:Documento intero

File:C1S07 CompQA RRTM25.pdf

- **Titolo:**C1-S-08 Monitoraggio Piani Strategici Dipartimentali

Descrizione:Monitoraggio Piani Strategici Dipartimentali procedura più esempio DISA

Dettagli:Documento intero

File:C1S08 CompQA Monit PSDIP24.pdf

C.2)

C.2) Monitoraggio del Sistema di Assicurazione della Qualità dell'Ateneo

C.2.1 Le strutture responsabili dell'Assicurazione della Qualità monitorano sistematicamente l'efficacia del Sistema di AQ, rilevano gli eventuali problemi di loro competenza, propongono azioni di miglioramento plausibili e realizzabili e ne verificano adeguatamente l'efficacia.

C.2.2 I risultati delle attività di monitoraggio dell'efficacia del Sistema di AQ vengono sistematicamente trasmessi dal Presidio della Qualità al Nucleo di Valutazione per le attività di competenza e al Sistema di Governo dell'Ateneo per il riesame del Sistema di Governo e del Sistema di Assicurazione della Qualità.

Autovalutazione:

C.2.1 Il sistema di Assicurazione della Qualità di UniBg si fonda su un impianto strutturato di monitoraggio continuo, riesame e miglioramento, che coinvolge in modo integrato tutte le componenti accademiche ed è coerente con i requisiti del modello AVA3. Il sistema è supportato da strumenti operativi condivisi e da un approccio metodologico comune, formalizzato nel [Manuale della Qualità](#) [C2-K-01 pp15-33], aggiornato con cadenza triennale, che assolve anche alla funzione di riesame del sistema di AQ di Ateneo.

Nel tempo si è osservato un rafforzamento progressivo della cultura della qualità, testimoniato da una maggiore sistematicità dei processi di monitoraggio, da una crescente profondità autovalutativa della documentazione prodotta e da una più chiara integrazione tra livelli centrali e periferici. Un passaggio significativo in questa evoluzione è rappresentato dall'inserimento del PQA tra gli Organi di Ateneo nello [Statuto](#) (art28), che ne ha rafforzato il ruolo trasversale a supporto di tutte le missioni istituzionali.

Il PQA svolge una funzione di regia metodologica, coordinamento e vigilanza sui processi di AQ. Opera come nodo di raccordo tra Organi di governo e strutture periferiche, assicurando coerenza procedurale e contenutistica nella produzione dei documenti di AQ (SUA, SMA, RRC, Relazioni delle CPDS e dei Corsi di Dottorato). In tale ruolo, il PQA:

- supervisiona il rispetto delle scadenze e dei formati previsti;
- interagisce in itinere con le strutture durante la stesura dei documenti;
- fornisce feedback metodologici e analisi trasversali;
- redige la [Relazione annuale](#) [C2-K-02][C2-K-03], impostata dal 2025 secondo il modello AVA3 [C2-K-04], che integra sintesi delle SMA [C2-K-04 p36], delle Relazioni delle CPDS [C2-K-04 pp15] e dei Corsi di Dottorato [C2-K-04 p58], e dei Riesami di Ricerca e TM [C2-K-04 pp53];
- monitora le raccomandazioni del NdV; [esempio C2-K-04 p63]
- coordina il monitoraggio tecnico e la validazione metodologica dei PSDIP, verificandone la coerenza con il PiSA [C2-K-04 p14];
- progetta e supporta i processi di monitoraggio e di riesame del PiSA [C2-K-04 p11].

Il sistema di AQ si fonda su una rete di responsabilità distribuite, ciascuna con compiti specifici di monitoraggio, come dettagliato di seguito.

- Cabina di Regia: dal 2023 monitora il PiSA, anche tramite la piattaforma SPRINT, e l'avanzamento dei progetti PRO3.
- NdV: svolge un ruolo indipendente e trasversale di controllo, formulando raccomandazioni agli Organi di governo e agli attori del sistema di AQ. In ottica di miglioramento, richiede riscontri puntuali alle osservazioni formulate.
- Dipartimenti: monitorano le attività di didattica, ricerca e TM anche tramite la discussione nei Consigli di Dipartimento (CDip) di tutti i documenti di AQ, degli indicatori VQR e dei documenti di pianificazione strategica.
- PQDIP e Referenti Ricerca/TM/VQR: contribuiscono al monitoraggio dei PSDIP e delle attività scientifiche e di valorizzazione delle conoscenze in raccordo con il PQA.
- CPDS: monitorano l'andamento dei CdS, anche attraverso l'analisi delle OPIS e di altri dati disaggregati; le loro Relazioni annuali sono discusse nei CDip e sono pubbliche.
- CdS: attuano un monitoraggio continuo attraverso la redazione annuale delle SMA e dei RRC approvati dal Consiglio di Corso di Studio (CCS), curati dal Gruppo di Riesame e discussi nei CDip.
- Collegi di Dottorato: a partire dal 2024 hanno introdotto il riesame annuale dei Corsi.

La Relazione annuale del PQA rappresenta il punto di sintesi del processo di monitoraggio. Il documento, organizzato dal 2025 secondo il modello AVA3, restituisce una visione trasversale delle attività e individua aree di miglioramento su cui proporre azioni correttive. La Relazione, resa pubblica, è discussa negli Organi centrali e condivisa con tutti gli attori del sistema di AQ. Il PQA dal 2023 monitora la capacità del sistema di proporre e attuare azioni di miglioramenti tramite analisi di processo ed esito (es. stato di

attuazione delle azioni, ricorsività delle criticità), integrati nella Relazione annuale [C2-K-02][C2-K-03][C2-K-04].

A seguito della visita CEV 2018, il PQA ha strutturato un primo sistema di monitoraggio delle criticità rilevate, condiviso con la dirigenza nel dicembre 2020 e finalizzato ad assicurare la presa in carico delle azioni di miglioramento e la chiara attribuzione delle responsabilità. Lo strumento, utilizzato anche a supporto delle attività del NdV, ha consentito di avviare in modo sistematico le azioni correttive, successivamente integrate in una roadmap di Ateneo.

Nel 2023 l'Ateneo ha formalizzato la Roadmap del PQA per il miglioramento continuo 2024-2025 [C2-K-05], articolata su aree operative coerenti con le priorità strategiche e le indicazioni previste da AVA3. La roadmap guida l'attività del PQA, la coerenza con la strategia interna e l'allineamento esterno. A seguito della mid-term review del PiSA la roadmap è stata oggetto di monitoraggio strutturato [C2-S-01], ed è costantemente seguita dal PQA attraverso un sistema di codifica delle azioni, riportato nei verbali delle sedute, che consente di verificarne lo stato di attuazione e l'avanzamento nel tempo.

Tutte le componenti della comunità accademica partecipano attivamente al sistema di AQ. La governance diffusa, definita nel [Manuale della Qualità](#) [C2-K-01 p27], assicura la trasparenza dei processi, l'efficacia del monitoraggio e il costante orientamento verso il miglioramento continuo. Tra i ruoli più rappresentativi dell'organizzazione dell'Ateneo è importante ricordare:

- i Delegati per le Politiche alla Qualità nei Dipartimenti (PQDIP) [C2-K-06 p13];
- il personale TAB nel PQA e nei CDip;
- le CPDS nei Dipartimenti/Scuola;
- i rappresentanti degli studenti nei CdS, nei Dipartimenti, nel PQA, nel NdV e nella Giunta della Scuola di Ingegneria;
- i rappresentanti dei dottorandi nei Collegi dei Corsi di Dottorato, nei Dipartimenti e nella Giunta della PhD School.

I PQDIP partecipano attivamente al sistema di AQ di Ateneo attraverso un coinvolgimento continuo e fattivo nelle sedute del PQA, contribuendo all'identificazione delle criticità e al monitoraggio delle azioni di miglioramento, e garantendo il raccordo operativo con i Dipartimenti e le altre strutture periferiche [C2-S-02]. Tutti i documenti, le LG e gli strumenti predisposti sono condivisi con i membri del PQA e con i PQDIP, al fine di favorire una consultazione interna sistematica e facilitare l'effettiva adozione nelle strutture dipartimentali e amministrative.

Il PQA assicura una restituzione strutturata degli esiti del monitoraggio alle strutture centrali, attraverso la propria relazione [C2-K-02][C2-K-03][C2-K-04] e un'ampia condivisione della stessa [C2-S-03]. La Relazione esplicita chiaramente le responsabilità delle azioni di miglioramento. La presa in carico è oggetto di monitoraggio nel corso degli interventi dei Prorettori/Delegati durante le sedute del PQA, come per quanto riguarda la promozione iniziative per DSA e welfare ([4/2023](#) p9) [C2-S-04], la definizione di un sistema di AQ dei Dottorati ([3/2024](#) p12) [C2-S-05], e il monitoraggio delle carenze infrastrutturali e relativa pianificazione ([4/2025](#) p6) [C2-S-06].

Il NdV nella relazione sottolinea che il PQA ha condotto un'efficace analisi delle azioni migliorative [es. C2-K-07 p14].

L'efficace funzionamento dei processi di AQ si riflette anche negli esiti delle valutazioni esterne: tutti i CdS oggetto di visita CEV nel 2018 hanno superato le criticità rilevate, ottenendo la proroga dell'accreditamento; analogamente, nella maggior parte dei casi, i protocolli di accreditamento iniziale non hanno registrato rilievi sostanziali da parte del Panel di Esperti Valutatori.

C.2.2 L'Ateneo ha sviluppato un approccio sistemico e integrato alla definizione, implementazione e valutazione dell'efficacia delle azioni di miglioramento. Tali azioni, derivanti da processi di autovalutazione, riesame e monitoraggio, sono tracciate nei documenti di AQ delle diverse strutture (es. [CPDS SUS](#) pp26-33) e successivamente analizzate e sintetizzate dal PQA negli annessi alla Relazione [C2-K-02][C2-K-03][C2-K-04]. Per ciascuna azione di miglioramento sono definite, ove possibile, responsabilità e milestone temporali, utili a valutarne non solo l'attuazione ma anche l'impatto prodotto.

Le azioni di miglioramento emergono da:

- riesami annuali (SMA, Relazioni CPDS, Relazioni PhD, Riesami Ricerca e TM);
- riesami ciclici (RRC);
- raccomandazioni e osservazioni del NdV;
- consultazioni delle Parti Interessate;
- esiti di indagini (OPIS, AlmaLaurea, Good Practice).

La sintesi del PQA svolta su documenti dipartimentali è fondamentale per l'identificazione di azioni di miglioramento del sistema di AQ e del sistema di supporto all'AQ [es. C2-K-04 pp20,53,58].

Il PQA garantisce il tracciamento e la sistematizzazione delle azioni, con particolare attenzione alla loro coerenza con le priorità strategiche e alla ricorsività del ciclo PDCA.

La verifica dell'impatto delle azioni attivate avviene mediante:

- rilettura annuale dei documenti di AQ per verificare l'evoluzione delle stesse;
- confronto fra edizioni successive delle SMA e delle Relazioni CPDS, con evidenza della risoluzione delle problematiche e della ricorsività delle azioni;
- attività di benchmarking tra Dipartimenti e tra CdS;
- confronto qualitativo nei momenti di formazione e restituzione tra PQA e strutture.

È prassi consolidata del sistema di AQ la regolare trasmissione e illustrazione degli esiti delle proprie attività agli Organi di governo, al NdV e ai soggetti responsabili dell'attuazione delle azioni previste. In particolare, le Relazioni annuali del PQA e del NdV sono trasmesse al SA e al CdA e presentate dai rispettivi Presidenti nelle prime sedute utili, durante le quali si svolge un'approfondita discussione [C2-K-03][C2-K-07].

Le azioni di miglioramento più rilevanti vengono integrate nella pianificazione strategica dipartimentale e di Ateneo (PSDIP, PiSA). Tale integrazione è costantemente monitorata attraverso gli strumenti e le piattaforme dedicate (SPRINT), e rappresenta un elemento centrale nella strategia di governance dell'Ateneo orientata al miglioramento continuo [C2-K-08].

Sintesi

L'Ateneo ha sviluppato un approccio sistemico e integrato alla gestione delle azioni di miglioramento, assicurando coerenza tra autovalutazione, riesame e pianificazione strategica. Le azioni, tracciate nei documenti di AQ delle strutture, sono sistematizzate dal PQA, che garantisce la ricorsività del ciclo PDCA e la sintesi trasversale degli esiti nella Relazione annuale. L'integrazione delle azioni più rilevanti nella pianificazione dipartimentale e di Ateneo evidenzia una crescente maturità del sistema, che presenta un buon livello di strutturazione e coerenza metodologica. Permangono margini di sviluppo nel rafforzamento della restituzione operativa e nella misurazione quantitativa dell'efficacia delle azioni.

Punti di forza

- Sistema di AQ strutturato e integrato, fondato su un monitoraggio continuo e su una chiara distribuzione delle responsabilità a tutti i livelli dell'Ateneo descritta nel Manuale.
- Ruolo maturo e riconosciuto del PQA, rafforzato dalla collocazione statutaria e dalla funzione di regia metodologica del ciclo PDCA.
- Capacità di sintesi e analisi trasversale, garantita dalla Relazione annuale del PQA, che consente una lettura sistemica delle criticità e delle azioni di miglioramento e che ne facilita la condivisione.
- Integrazione efficace tra AQ e pianificazione strategica, con allineamento tra azioni di miglioramento, PSDIP e PiSA, e definizione di una roadmap operativa.

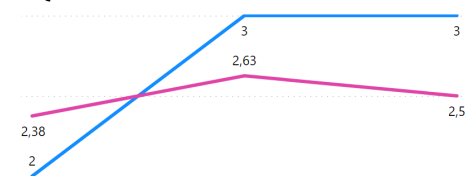
Aree di miglioramento

- Rafforzare la misurazione quantitativa dell'efficacia del sistema di AQ, introducendo un set minimo e condiviso di indicatori di funzionamento a supporto delle analisi qualitative.
- Formalizzare il processo di identificazione, diffusione e monitoraggio delle buone pratiche, per valorizzare in modo sistematico le esperienze più efficaci emerse nei CdS/CPDS e nei Dipartimenti.
- Consolidare i meccanismi di restituzione operativa degli esiti delle attività svolte a livello centrale alle strutture periferiche (fase "Act"), al fine di favorire una maggiore tempestività nella presa in carico e una più chiara responsabilizzazione nell'attuazione delle azioni.



Ambito C - Assicurazione della qualità

AVA3 - C.2.0.A - Efficacia azioni miglioramento sistema AQ



2022 2023 2024 2022 2023 2024 2022 2023 2024

● Ateneo ● Nazionale Tradizionali ● Macroregionale ● Nazionale Telematiche ● Classe Dimensionale ● Target

Dettaglio

Riepilogo

Punti di Forza:

Le strutture responsabili dell'Assicurazione della Qualità monitorano sistematicamente l'efficacia del Sistema di AQ. La formalizzazione e il monitoraggio strutturato della Roadmap del PQA garantiscono inoltre coerenza strategica, allineamento alle linee AVA3 e controllo sistematico dell'avanzamento delle azioni, favorendo un miglioramento continuo e tracciabile nel tempo.

Gli esiti del monitoraggio vengono trasmessi dal PQA al NdV e alla governance di Ateneo per il riesame del sistema di governo e di assicurazione della qualità. L'integrazione delle principali azioni di miglioramento nella pianificazione dipartimentale e di Ateneo, monitorata anche mediante la piattaforma SPRINT, testimonia il progressivo rafforzamento e la crescente maturità del sistema.

Aree di miglioramento:

I meccanismi di restituzione operativa degli esiti delle attività di monitoraggio svolte a livello centrale verso le strutture periferiche non risultano ancora pienamente consolidati. Tale situazione incide, in parte, sia sulla tempestiva presa in carico delle azioni conseguenti sia sulla chiara attribuzione delle responsabilità relative alla loro attuazione.

Fascia di valutazione Punto di Attenzione (CEV): Pienamente soddisfacente

Fascia di valutazione Indicatore/Indicatori (ANVUR): Pienamente soddisfacente

Indicatori (eventuale commento):

La valutazione tiene conto del giudizio fornito dal Nucleo di Valutazione che considera pienamente efficaci le azioni di miglioramento.

Fascia di valutazione: Pienamente soddisfacente

Documenti chiave

- **Titolo:**C2-K-01 Manuale della Qualità
Descrizione:Manuale della Qualità e definizione sistema di monitoraggio AQ
Dettagli:pp 15-33
File:C2K01 DelSA MDQ.pdf

- **Titolo:**C2-K-02 Relazione annuale Presidio della Qualità 2023
Descrizione:Relazione annuale Presidio della Qualità
Dettagli:Documento intero
File:C2K02 DelSA RAPQA23.pdf

- **Titolo:**C2-K-03 Relazione annuale Presidio della Qualità 2024
Descrizione:Relazione annuale Presidio della Qualità
Dettagli:Documento intero
File:C2K03 DelSA RAPQA24.pdf

- **Titolo:**C2-K-04 Relazione annuale Presidio della Qualità 2025
Descrizione:Relazione annuale Presidio della Qualità
Dettagli:Documento intero + Pagine citate nel documento
File:C2K04 DelSA RAPQA25.pdf

- **Titolo:**C2-K-05 Roadmap per il Miglioramento Continuo
Descrizione:Roadmap del PQA per il miglioramento continuo e delibera PQA di approvazione Roadmap (punto 8 pagina 32)
Dettagli:Documento intero
File:C2K05 DelSA Roadmap.pdf

- **Titolo:**C2-K-06 Disciplina riesame di ateneo con entrambi gli allegati - DA 23-10-2023
Descrizione:Istituzione Delegati alle Politiche per la Qualità di Dipartimento - Delibera Senato accademico relativamente all'istituzione del Delegati alle Politiche per la Qualità di Dipartimento
Dettagli: Pagine citate nel documento:p 13
File:C2K06 DelSA Disc RiesameAteneo.pdf

- **Titolo:**C2-K-07 Relazione del Nucleo di Valutazione relativa all'anno 2023
Descrizione:Relazione del Nucleo di Valutazione relativa all'anno 2023 approvata nel 2024
Dettagli: Pagine citate nel documento: 14 - <https://www.unibg.it/sites/default/files/media/documents/2024-11-12/RELAZIONE%202024%20RIFERITA%20AL%202023.pdf#page=11>
File:C2K07 DelSA RANUV24.pdf

- **Titolo:**C2-K-08 Piano Strategico 23-27 revisione 2025
Descrizione:Approvazione Rimodulazione Piano Strategico di Ateneo 2023-2027 con allegati di monitoraggio e lettere di accompagnamento metodologico e di indirizzo del rettore
Dettagli:documento intero - <https://www.unibg.it/ateneo/chi-siamo/piano-strategico>
File:C2K08 DelSA rimod PiSA.pdf

Documenti a supporto

- **Titolo:**C2-S-01 Monitoraggio Roadmap per il Miglioramento Continuo
Descrizione:Monitoraggio Roadmap del PQA per il miglioramento continuo e verbale PQA
Dettagli:Documento intero
File:C2S01 VerbPQA 5-25.pdf

- **Titolo:**C2-S-02 Convocazioni alle sedute del PQA
Descrizione:Convocazioni alle sedute del PQA aperte ai PQDip dal 2023
Dettagli:Documento intero
File:C2S02 ConvPQA.pdf

- **Titolo:**C2-S-03 Trasmissione Relazione annuale PQA 2024

Descrizione:Comunicazione a tutti gli attori del sistema AQ della Relazione annuale PQA 2024

Dettagli:Documento intero

File:C2S03 ComPQA TRASM RAPQA.pdf

- **Titolo:**C2-S-04 Intervento Prorettrice Welfare e sviluppo in PQA

Descrizione:Verbale PQA con Intervento Prorettrice Welfare e sviluppo in PQA

Dettagli: Pagine citate nel documento: p9-11

File:C2S04 verbPQA 4-23.pdf

- **Titolo:**C2-S-05 Intervento Prorettrice alla Ricerca e Direttore PhDSchool

Descrizione:Verbale PQA con Intervento Prorettrice alla Ricerca e Direttore PhDSchool

Dettagli: Pagine citate nel documento: p12

File:C2S05 verbPQA 3-24.pdf

- **Titolo:**C2-S-06 Intervento Delegato alla Valorizzazione e gestione del patrimonio immobiliare

Descrizione:Verbale PQA con Intervento Delegato alla Valorizzazione e gestione del patrimonio immobiliare

Dettagli: Pagine citate nel documento: p6

File:C2S06 verbPQA 4-25.pdf

C.3)

C.3) Valutazione del Sistema e dei Processi di Assicurazione della Qualità della didattica, della ricerca e della terza missione/impatto sociale da parte del Nucleo di Valutazione

C.3.1 Il Nucleo di Valutazione conduce un'analisi approfondita della pianificazione strategica e operativa dell'Ateneo, valuta il sistema adottato dall'Ateneo per la misurazione delle prestazioni dei processi e delle attività e i suoi risultati, con riferimento alle missioni e alle attività istituzionali e gestionali.

C.3.2 Il Nucleo di Valutazione valuta, anche mediante audizioni, lo stato complessivo del Sistema di AQ e le modalità con cui l'Ateneo e gli organismi preposti all'Assicurazione della Qualità, tengono sotto controllo l'andamento dei CdS, dei Dottorati di Ricerca e dei Dipartimenti.

C.3.3 I risultati delle attività di valutazione del Sistema di AQ vengono sistematicamente trasmessi dal Nucleo di Valutazione al Presidio della Qualità e al Sistema di Governo dell'Ateneo per il riesame del Sistema di Governo e del Sistema di Assicurazione della Qualità.

Autovalutazione:

C.3.1 Il [Nucleo di Valutazione](#) (NdV) di UniBg, composto da due membri interni (di cui uno Presidente), tre membri esterni di comprovata esperienza e un rappresentante degli studenti.

Il NdV conduce un'analisi sistematica e documentata della pianificazione strategica e operativa dell'Ateneo e del sistema adottato per la misurazione delle prestazioni, verificandone coerenza, monitorabilità e capacità di sostenere il miglioramento continuo. L'analisi si fonda su un esame documentale dei principali strumenti e basi informative (PiSA e suo monitoraggio, PSDIP e relativi monitoraggi, indicatori ANVUR, piattaforma SPRINT, SUA-CdS, Riesame Ricerca e TM dipartimentale) e su momenti di interlocuzione con i responsabili delle strutture coinvolte, raccolti dal NdV durante le audizioni e restituiti nella Relazione annuale [C3-K-01].

Nel percorso di definizione della strategia di Ateneo, il NdV è stato coinvolto ex ante con la partecipazione della Presidente ai tavoli tematici iniziali del PiSA 2023-2027 e in itinere tramite informative cicliche del Rettore alla Progettazione Partecipata ([9/2023](#) p1) e incontri con la governance ([1/2023](#) p2). In tali sedi il NdV ha formulato osservazioni sulla necessità di aggiornamenti periodici e sulla robustezza degli indicatori ([9/2023](#)). Tali osservazioni sono state recepite dalla governance e integrate nel Modello di Riesame di Ateneo, [C3-S-01 pp4-12], che costituisce la base metodologica per lo svolgimento delle attività di monitoraggio e riesame del PiSA [C3-K-02 p4,15] e dei PSDIP C3-K-03.

Il NdV è stato anche coinvolto nell'individuazione di indicatori per PiSA e PSDIP ([2/2023](#) p2; [3/2023](#) p2). Ha inoltre richiamato la necessità di rafforzare il monitoraggio dell'attuazione del PiSA con una panoramica completa sulle iniziative di ricerca e con la valutazione dell'efficacia delle azioni dei Centri di Ateneo [C3-K-04 p75][C3-K-05 p25 C3-K-01 p61]. Tali aspetti sono stati ulteriormente approfonditi nell'audizione con il Rettore di fine 2025 [C3-S-02 p3]. In particolare, la segnalazione relativa all'assenza di Piani strategici dei Centri di ricerca è stata presa in carico dalla governance nell'ambito del processo di aggregazione in Centri di ricerca e di Terza Missione, come emerso dall'[audizione con il Direttore dei Centri](#) e ha condotto alla predisposizione della prima relazione di monitoraggio delle attività [C3-S-03], propedeutica alla successiva definizione dei Piani Strategici dei Centri.

Il NdV riceve le evidenze del monitoraggio strategico svolto dalla Cabina di Regia, istituita per assicurare un processo di analisi e monitoraggio del PiSA coerente con il modello di Riesame di Ateneo (sedute [06/2024](#) p2 e [14/2025](#) p2). I PSDIP [C3-K-01 pp10-90] e i relativi monitoraggi [C3-K-01 pp59-60] sono analizzati nella Relazione annuale e discussi anche in sede di audizione [C3-K-01 p66], verificandone evoluzione e coerenza con il PiSA.

Il NdV ha inoltre interloquito, tramite la Presidente, con la Commissione Statuto incaricata della stesura del nuovo Statuto, anche con riferimento alle parti inerenti l'Organo [C3-S-04 p59].

Per quanto riguarda la pianificazione operativa, il NdV fornisce raccomandazioni per il miglioramento dell'intero ciclo della performance sia esaminando i documenti di pianificazione operativa (PIAO) e il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP), sia interloquendo con i relativi attori. Ad esempio, il NdV ha incontrato il Direttore Generale e il Dirigente dell'Area Risorse umane ([2/2022](#) p6), ed è stato coinvolto nella prima definizione partecipata degli obiettivi del PIAO 2023-2025 per impostare correttamente la filiera obiettivi-indicatori-target in [una giornata di lavoro](#) ([01/2023](#) p4) con Responsabili dei servizi e Prorettori. L'esito dell'analisi è riportato nella Relazione annuale come ad esempio [C3-K-01 pp19,75].

La valutazione del funzionamento del sistema di gestione del ciclo della performance è espressa nella Relazione annuale del NdV – dove sono indicati punti di forza, suggerimenti al miglioramento e lo schema di quesiti puntuali previsti dalle LG [C3-K-01 [allegato-3](#)] – e annualmente nei verbali delle riunioni dedicate (ad esempio per la validazione della relazione sulla performance verbale [6/2025](#) p5 e per il monitoraggio intermedio verbale [13/2025](#) p3).

In riferimento alla funzione di OIV, il NdV interagisce con il Direttore Generale in qualità di RPCT nelle verifiche ANAC sugli obblighi di pubblicazione.

A partire dal 2025, la Relazione annuale del NdV è redatta secondo gli ambiti AVA3 [C3-K-01] e include anche la valutazione dell'operato del PQA nella supervisione del sistema di AQ e delle azioni di miglioramento continuo. Le Relazioni sono presentate e discusse dal NdV in SA e CdA e, ove rilevanti, condivisi con il PQA e tutti gli attori del sistema di AQ per individuare azioni correttive trasversali e favorire una partecipazione diffusa al miglioramento continuo.

C.3.2 Il NdV valuta lo stato complessivo del sistema di AQ attraverso un'attività regolare e strutturata, fondata su analisi documentale e confronto diretto con i soggetti coinvolti, in particolare mediante audizioni. In sintesi le audizioni sono state:

	CdS	PhD	Dipartimenti	Amministrazione centrale
2022	6	0	2	3
2023	2	1	1	1
2024	6	2	3	2
2025	6	3	3	4

Nel 2023 il numero di audizioni è stato condizionato da nuovi adempimenti come la predisposizione del nuovo Allegato 5, le attestazioni OIV sugli obblighi di pubblicazione e la valutazione dei requisiti di accreditamento iniziale dei percorsi di formazione per insegnanti. Il NdV valuta lo stato complessivo del sistema di AQ attraverso un'attività regolare e strutturata, che si fonda sia sull'analisi documentale sia su momenti di confronto diretto con i soggetti coinvolti, in particolare mediante audizioni, come emerge dai [verbali delle riunioni](#).

Il NdV incontra periodicamente il Rettore, la Vicaria e il DG per avere aggiornamenti sull'andamento della pianificazione strategica e operativa e sugli esiti dell'attività valutativa svolta dal Nucleo ([8/2024](#) p5, [12/2024](#) p2). Altre audizioni hanno coinvolto Dirigenti/Responsabili dei servizi e attori del sistema di AQ (C3-S-02).

Il NdV mantiene una costante interlocuzione con il PQA e gli attori del sistema di AQ in occasione delle audizioni e di incontri ciclici sia con il PQA che con la sua Presidente, per un raccordo costante sui temi dell'AQ e sulle iniziative da attivare (es. verbali [01/2024](#) p1, [04/2024](#) p3), o con finalità consultive in merito al Manuale della Qualità (verbale [12/2024](#) p4).

Per Dipartimenti e CdS il NdV ha adottato una metodologia condivisa per le audizioni [C3-S-05 p5]. Le audizioni dei Corsi di Dottorato sono entrate nel programma annuale delle audizioni dal 2023, convocando gli interlocutori indicati dalle [LG Anvur per la Relazione annuale](#).

Le audizioni sono organizzate autonomamente dal NdV, con invito sistematico al PQA e ai Dirigenti delle aree Formazione e servizi agli studenti e Ricerca e valorizzazione delle conoscenze, per favorire sinergia operativa e attivazione tempestiva di interventi in caso di criticità. Il campionamento dei Dipartimenti segue un ordine cronologico e, nel ciclo successivo, include la verifica del superamento delle criticità emerse in precedenza.

Le audizioni si basano su una scheda di analisi documentale [C3-S-06] usata come traccia e supporto alla verbalizzazione, e sulla documentazione già disponibile.

Il set documentale esaminato è differenziato per oggetto di audizione.

- Dipartimenti: Relazione CPDS, PSDIP, Riesame Ricerca e TM, sito web; se Dipartimento di Eccellenza anche il relativo progetto.
- CdS: SUA-CdS e SMA più recenti, RRC, indicatori ministeriali, rapporti statistici, opinioni studenti (SISValDidat), sito web.
- Dottorati: scheda di rinnovo in Banca Dati, rapporti statistici, opinioni dottorandi, Relazione annuale del Collegio docenti.

Durante le audizioni vengono analizzati e discussi i suddetti documenti e indicatori. Il NdV approfondisce le modalità con cui i Dipartimenti e i CdS monitorano le carriere degli studenti, la regolarità dei percorsi, l'efficacia delle azioni di miglioramento e la gestione delle criticità. Le audizioni rappresentano un momento di confronto diretto per chiarire eventuali criticità emerse dai dati e per raccogliere proposte di miglioramento. Il monitoraggio degli esiti (vedasi [esempio](#)) avviene in occasione del successivo ciclo di audizioni, nel quale si raccolgono informazioni sulle azioni intraprese per superare le criticità emerse in precedenza [C3-S-07 pp1-4].

Con riferimento all'attività delle CPDS, il NdV considera le loro Relazioni annuali e la Relazione del PQA comprendente rapporti analitici che includono le criticità e le proposte formulate all'Ateneo dalle CPDS stesse. Sulla base di questa documentazione, nell'ambito della Relazione OPIS, predispone una [Tabella di Ricognizione delle Relazioni delle CPDS](#) [C3-K-06 p59].

I verbali delle audizioni, approvati in una riunione del NdV, sono restituiti agli audit e costituiscono una fonte documentale per la Relazione annuale, promuovendo la logica del miglioramento continuo. In quest'ambito, considerati i limiti generali della struttura organizzativa e del PTA disponibile, il NdV ha ritenuto di non fare predisporre l'autovalutazione da parte degli attori audit come base per le audizioni.

C.3.3 Il NdV garantisce la trasmissione sistematica e puntuale degli esiti delle proprie attività al PQA e agli Organi di governo, a supporto del riesame continuo del sistema di governo e del sistema di AQ. Gli esiti sono formalizzati nella Relazione annuale, redatta secondo il modello AVA3 e articolata per sezioni (governance, didattica, ricerca, terza missione, performance), contenente osservazioni, aree di miglioramento, raccomandazioni e proposte. La Relazione è trasmessa alla governance e illustrata dalla

Presidente in SA e CdA [C3-K-01][C3-K-04][C3-K-05] ed è pubblicata sulla [pagina web del NdV](#), ad accesso pubblico.

Coerentemente, anche la Relazione sulle modalità e i risultati della rilevazione OPIS è presentata agli Organi, per evidenziare percezioni e criticità correlate [C3-K-06].

La Relazione annuale è anche utilizzata come fonte documentale nel processo di riesame di Ateneo [C3-S-01 pp4-12]. Inoltre, dal 2025, nel template per il Riesame del Sistema di Governo, la Relazione del NdV è identificata come documento chiave per il monitoraggio e la definizione di azioni volte al miglioramento del sistema, riconoscendo al NdV una funzione di verifica della metodologia adottata e della sua adeguatezza alla situazione specifica [C3-S-08]. Tale verifica sarà implementata a partire dalla Relazione 2026.

Parallelamente, i contenuti rilevanti vengono trasmessi al PQA, che li utilizza per pianificare azioni correttive trasversali, supportare le strutture e impostare il riesame del sistema di AQ. Le evidenze riportate nella Relazione annuale del NdV sono considerate nella Relazione annuale del PQA, che include una risposta formale alle osservazioni di competenza [C3-K-07 p48][C3-K-08 p63]. Un esempio di presa in carico riguarda il rafforzamento della rappresentanza studentesca: a fronte di osservazioni ripetute, il NdV ha ribadito la necessità di aumentare coinvolgimento e formazione degli studenti; la governance, con il supporto del PQA e il Delegato ai Rapporti con gli studenti e le studentesse hanno agito tramite la revisione dei regolamenti e, dal 2025, il riconoscimento dell'attività di rappresentanza tramite Open Badge (vedasi A5).

La tracciabilità delle azioni prese in carico e in via di risoluzione è riportata con monitoraggio longitudinale [C3-K-01 p79]. Il rapporto tra NdV, PQA e Organi di Ateneo, come evidenziato nel flusso documentale, è costante e permette a UniBg di considerare positivamente l'attività valutativa del NdV per riesaminare il proprio sistema di governo e di AQ.

Sintesi

L'Ateneo, tramite l'operato del NdV, svolge una funzione valutativa strutturata e continuativa sul sistema di AQ e sui processi di pianificazione strategico-operativa e di performance, integrando analisi documentale, audizioni e confronto costante con governance e attori dell'AQ. Gli esiti sono formalizzati nella Relazione annuale e nei verbali, trasmessi sistematicamente agli Organi e a tutti gli attori del sistema di AQ, alimentando i riesami e l'attivazione di azioni correttive trasversali.

Punti di forza

- Coinvolgimento qualificato del NdV nei processi partecipativi di definizione e monitoraggio del PiSA, del PIAO e degli indicatori, con indicazioni di miglioramento implementate nel monitoraggio del PISA e dei PSDIP.
- Sistema di audizioni consolidato, esteso a governance, strutture amministrative, Dipartimenti, CdS e Dottorati, basato per i Dip/CdS/PhD su documentazione standardizzata, metodologie condivise e verbalizzazione e sistematica trasmissione e presentazione agli Organi degli esiti dell'attività del NdV.

Aree di miglioramento

- Proporre una strutturazione più sistematica della catena raccomandazioni presa in carico attuazione monitoraggio da parte degli attori dell'AQ verifica efficacia.
- Valutazione di concerto con DG e attori del sistema di AQ dell'adozione dell'autovalutazione preliminare per le audizioni, come suggerito dalle LG 2025 ANVUR in tema di programmazione e svolgimento delle audizioni.



Andamento KPI Ateneo

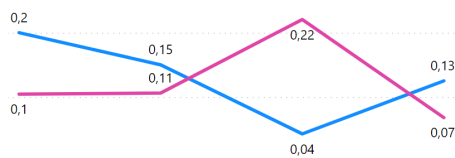
Riferimento

AVA3

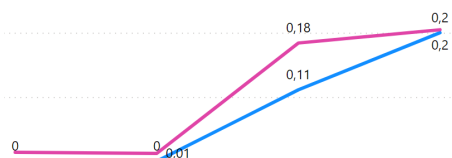
Edizione 10/2025

Ambito C - Assicurazione della qualità

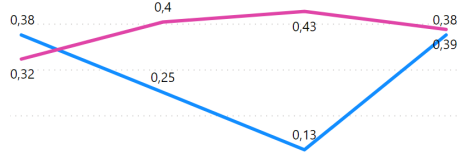
AVA3 - C.3.0.A - Nr. dei CdS con audizioni del NdV



AVA3 - C.3.0.B - Nr. dei Corsi di dottorato con audizioni del NdV



AVA3 - C.3.0.C - Nr. dei Dipartimenti con audizioni del NdV



2021 2022 2023 2024 2021 2022 2023 2024 2021 2022 2023 2024

● Ateneo ● Nazionale Tradizionali ● Macroeconomic ● Nazionale Telematiche ● Classe Dimensionale ● Target

Dettaglio

Riepilogo

Punti di Forza:

Il NdV svolge un ruolo attivo nell'analisi della programmazione strategica, contribuendo con osservazioni, suggerimenti e stimoli al miglioramento dell'intero sistema di gestione dell'Ateneo.

Il sistema di audizioni appare consolidato, esteso alla governance, alle strutture amministrative, ai Dipartimenti, ai CdS e ai Dottorati ed è basato su documentazione standardizzata, metodologie condivise, verbalizzazione e sistematica trasmissione e presentazione agli Organi degli esiti dell'attività del NdV.

Aree di miglioramento:

Il Nucleo di Valutazione non prevede ancora un'attività di autovalutazione preliminare alle audizioni, in coerenza con quanto indicato dalle Linee Guida ANVUR 2026.

Il ciclo di gestione delle raccomandazioni derivanti dalle attività di valutazione svolte dal NdV non è ancora pienamente strutturato in tutte le sue fasi, dalla presa in carico alla verifica dell'efficacia delle azioni attuate, con una chiara attribuzione delle responsabilità ai soggetti coinvolti.

Fascia di valutazione Punto di Attenzione (CEV): Soddisfacente

Raccomandazione:

Si raccomanda di introdurre l'autovalutazione preliminare per le audizioni del NDV in coerenza con le Linee Guida ANVUR 2026.

Si raccomanda di strutturare in modo sistematico il ciclo di gestione delle raccomandazioni del NdV, dalla presa in carico alla verifica

dell'efficacia, con attribuzione di responsabilità agli attori del sistema di AQ.

Fascia di valutazione Indicatore/Indicatori (ANVUR): Soddisfacente

Indicatori (eventuale commento):

Si registrano andamenti prevalentemente positivi, pur in presenza di confronti solo in parte positivi.

Fascia di valutazione: Soddisfacente

Documenti chiave

- **Titolo:**C3-K-01 Relazione del Nucleo di Valutazione relativa all'anno 2024
Descrizione:Relazione del Nucleo di Valutazione relativa all'anno 2024 approvata nel 2025
Dettagli:Documento intero e Pagine citate nel documento
File:C3K01 DelSA RANUV25.pdf

- **Titolo:**C3-K-02 Piano Strategico 23-27 revisione 2025
Descrizione:Approvazione Rimodulazione Piano Strategico di Ateneo 2023-2027 con allegati di monitoraggio e lettere di accompagnamento metodologico e di indirizzo del rettore
Dettagli: Pagine citate nel documento: p.4, 15 - <https://www.unibg.it/ateneo/chi-siamo/piano-strategico>
File:C3K02 DelSA rimod PiSA.pdf

- **Titolo:**C3-K-03 Monitoraggio Piani Strategici Dipartimentali
Descrizione:Monitoraggio Piani Strategici Dipartimentali procedura più esempio DISA
Dettagli:Documento intero
File:C3K03 CompQA Monit PSDIP24.pdf

- **Titolo:**C3-K-04 Relazione del Nucleo di Valutazione relativa all'anno 2022
Descrizione:Relazione del Nucleo di Valutazione relativa all'anno 2022 approvata nel 2023
Dettagli: Pagine citate nel documento: p.75,
File:C3K04 DelSA RANUV23.pdf

- **Titolo:**C3-K-05 Relazione del Nucleo di Valutazione relativa all'anno 2023
Descrizione:Relazione del Nucleo di Valutazione relativa all'anno 2023 approvata nel 2024
Dettagli: Pagine citate nel documento: p.25
File:C3K05 DelSA RANUV24.pdf

- **Titolo:**C3-K-06 Relazione NdV risultati della rilevazione delle OPIS
Descrizione:Relazione NdV risultati della rilevazione delle OPIS aa23/24 e anno solare 2024
Dettagli:documento intero
File:C3K06 DelSA OPISNUVp.pdf

- **Titolo:**C3-K-07 Relazione Presidio della qualità 2024
Descrizione:Annesso E Relazione Presidio della qualità 2024 di risposta alle segnalazione del NdV
Dettagli: Pagine citate nel documento:pp 48
File:C3K07 DelSA RAPQA24.pdf

- **Titolo:**C3-K-08 Relazione Presidio della qualità 2025
Descrizione:Annesso E Relazione Presidio della qualità 2025 di risposta alle segnalazione del NdV
Dettagli: Pagine citate nel documento:pp 48
File:C3K08 DelSA RAPQA25.pdf

Documenti a supporto

- **Titolo:**C3-S-01 Disciplina riesame di ateneo
Descrizione:Modalità per il riesame di Ateneo

Dettagli: Pagine citate nel documento: pp4-12

File: C3S01 DelSA Disc RiesameAteneo.pdf

- **Titolo:** C3-S-02 Audizione con Rettore e dirigenti 2025

Descrizione: Estratto verbale Nucleo di Valutazione con audizione del rettore

Dettagli: Pagine citate nel documento: pp1-9

File: C3S02 VerbNUV Rett.pdf

- **Titolo:** C3-S-03 Relazione attività centri di Ricerca e Terza Missione

Descrizione: Relazione attività centri di Ricerca e Terza Missione 2025

Dettagli: documento intero

File: C3S03 DelSA Rel CRTM.pdf

- **Titolo:** C3-S-04 Revisione Statuto

Descrizione: Revisione statuto e sintesi delle attività del gruppo di lavoro presentate in CdA

Dettagli: Pagine citate nel documento: p59

File: C3S04 Rev statuto dett.pdf

- **Titolo:** C3-S-05 Metodologia audizioni Nucleo di valutazione

Descrizione: verbale 5/2022 con metodologia audizioni

Dettagli: Pagine citate nel documento: p5

File: C3S05 VerbNdV metod.pdf

- **Titolo:** C3-S-06 Scheda di Analisi

Descrizione: Scheda di Analisi documentale

Dettagli: documento intero

File: C3S06 Analisi doc.pdf

- **Titolo:** C3-S-07 Verbale Audizione DIPSA

Descrizione: Verbale Audizione dipartimento di scienze aziendali

Dettagli: Pagine citate nel documento: pp1-4

File: C3S07 AllVerbNdv DIPSA.pdf

- **Titolo:** C3-S-08 Template Riesame del sistema di governo

Descrizione: Template Riesame del sistema di governo

Dettagli: documento intero

File: C3S08 CompQA Temp RSDG.pdf

D) QUALITÀ DELLA DIDATTICA E DEI SERVIZI AGLI STUDENTI

In questo si valuta la capacità dell'Ateneo di avere una chiara visione complessiva della programmazione e dell'articolazione dell'offerta formativa, anche in relazione al contesto di riferimento nazionale e internazionale. Aspetti importanti riguardano: (i) la progettazione e l'aggiornamento dei corsi di studio, tenendo conto delle necessità di sviluppo espresse dalla società e dal contesto di riferimento anche in relazione agli obiettivi di internazionalizzazione e alle diverse modalità di erogazione della didattica (in presenza, a distanza o di tipo misto, (ii) lo sviluppo di un'offerta formativa dei Corsi di Studio coerente con la docenza e le risorse logistiche, infrastrutturali, didattiche e di ricerca possedute, (iii) l'attenzione dei Corsi di Studio agli studenti, attraverso la programmazione e l'attuazione di attività efficaci di orientamento in ingresso, in itinere e in uscita, di modalità chiare e trasparenti per l'ammissione ai diversi Corsi di Studio, di gestione delle carriere e di tutoraggio. Si valuta anche il sistema di gestione delle risorse e dei servizi a supporto della didattica e degli studenti.

D.1)

D.1) Programmazione dell'offerta formativa

D.1.1 L'Ateneo ha una visione complessiva dell'articolazione dell'offerta formativa e delle sue potenzialità di sviluppo, coerente con la propria pianificazione strategica e le risorse disponibili e gli European Standards and Guidelines per l'Assicurazione della Qualità nell'European Higher Education Area (EHEA); la visione tiene conto delle esigenze delle parti interessate e del contesto di riferimento e viene comunicata in modo trasparente.

D.1.2 L'Ateneo definisce e comunica pubblicamente la propria offerta formativa attraverso i propri regolamenti, ai quali viene data adeguata visibilità e accessibilità tramite il sito web dell'Ateneo.

D.1.3 L'Ateneo promuove iniziative per favorire l'internazionalizzazione dell'offerta formativa complessiva, con particolare attenzione alla partecipazione ad alleanze di università, alla realizzazione di Corsi di Studio internazionali e ai Corsi di Dottorato di Ricerca in collaborazione con istituzioni estere.

[La valutazione di questo aspetto da considerare si basa anche sulla valutazione dei corrispondenti aspetti da considerare del punto di attenzione D.CDS.2.4 dei CdS oggetto di visita].

Autovalutazione:

D.1.1 UniBg ha sviluppato una visione complessiva e organica della propria offerta formativa, in piena coerenza con il [PiSA 2023-2027](#), il [Regolamento Didattico](#) [D1-K-01], recentemente aggiornato, e il documento Politiche di Ateneo e Programmazione dell'Offerta Formativa [D1-K-02].

UniBg ha sviluppato l'evoluzione della propria offerta formativa in coerenza diretta con il PiSA e gli obiettivi legati alla missione [didattica](#), assumendo come riferimenti prioritari:

- innovazione didattica e digitalizzazione (anche tramite EDUNEXT);
- sostenibilità, inclusione e impatto sociale;
- internazionalizzazione (alleanze e doppi titoli);
- rafforzamento dell'asse STEM e dello sviluppo di percorsi in ambito sociale e dei servizi alla persona;
- valorizzazione di competenze trasversali e imprenditorialità (es. CREO-LAB);
- concatenazione dell'offerta lungo i tre livelli della formazione universitaria (L-LM-Dottorato), anche in coerenza con le [piattaforme tematiche](#) che collegano didattica e ricerca.

In relazione alla specificità del territorio bergamasco, l'offerta è progettata per essere coerente con la vocazione industriale e la ricchezza di enti del terzo settore, mantenendo al tempo stesso il ruolo culturale e propulsivo dell'Ateneo. UniBg mantiene interlocuzioni continuative con istituzioni, imprese, ordini professionali e attori sociali a livello locale, regionale, nazionale e internazionale, attraverso i Comitati di Indirizzo dei Corsi di Studio (es. [LM-38](#)) e dei Dottorati (es. [TIM](#)).

Tale visione, oggetto di costante monitoraggio e aggiornamento, ha guidato un processo di rimodulazione dell'[offerta formativa](#), che ha condotto all'attuale configurazione con più di 50 CdS, con 16 nuove attivazioni dal 2020 e 2 disattivazioni [D1-S-01]. La crescita è stata accompagnata da attenzione alla sostenibilità complessiva [D1-K-02]; permane tuttavia una criticità relativa alla disponibilità di spazi, mitigata attraverso l'utilizzo di contratti di locazione (vedasi B.3) [D1-K-03].

L'efficacia delle scelte effettuate è confermata dagli esiti delle indagini sui laureati: dal 2021 la percentuale di soddisfazione si mantiene stabilmente oltre il 90%, valore superiore alla media nazionale, a testimonianza della coerenza tra progettazione dei percorsi formativi, aspettative degli studenti e sbocchi professionali. L'ingresso nell'[alleanza europea BAUHAUS4EU](#) amplia la prospettiva di

sviluppo verso un campus transnazionale integrato con l'obiettivo di sviluppare Joint Degree, certificati da European Degree Label. La partecipazione a [EDUNEXT \(Digital Education Hub\)](#), progetto che coinvolge 35 Atenei italiani, offre l'opportunità di trasformare l'offerta formativa integrando strumenti innovativi e metodologie didattiche avanzate. Parallelamente UniBg, in coerenza con l'obiettivo 3 del PiSA, ha investito in modo significativo nello sviluppo dell'offerta di [Dottorati](#), rafforzando il ruolo della formazione alla ricerca come elemento qualificante dell'ecosistema formativo. L'offerta dottorale è cresciuta da 5 corsi nel 2020 a 11 nel 2025, contribuendo a consolidare il collegamento tra didattica e frontiera della ricerca [D1-S-02][D1-S-03].

Accanto all'offerta triennale, magistrale e dottorale, UniBg ha progressivamente ampliato il proprio spettro formativo attraverso:

- la [Scuola di Specializzazione in Psicologia della Salute](#);
- la [Scuola di Alta Formazione](#) (SdM), che propone Master di I e II livello, corsi di perfezionamento e alta formazione su misura per enti e imprese;
- percorsi dedicati alla [formazione iniziale e continua degli insegnanti](#).

Annualmente, la progettazione didattica è guidata da appositi criteri di programmazione [D1-K-04] che permettono la declinazione delle azioni strategiche in indicazioni operative, da analisi puntuali di sostenibilità e da simulazioni di allocazione dei docenti di riferimento, al fine di garantire requisiti di docenza e continuità didattica senza ricorrere a piani di raggiungimento, mai effettuati dall'Ateneo [D1-K-05].

In sede di verifica ex-post, nell'ultimo triennio si è registrata una significativa riduzione dei docenti a contratto tra i docenti di riferimento (zero nel 2024-2025) a riprova dell'impegno a consolidare la propria faculty [D1-K-02].

D.1.2 UniBg rende disponibili e facilmente accessibili online i principali regolamenti che disciplinano [la carriera e la vita studentesca](#) e l'[organizzazione della didattica](#), assicurandone la coerenza con la normativa vigente, lo Statuto e il Regolamento Didattico di Ateneo [D1-K-01]. A questi si aggiunge il [Regolamento in materia di Dottorato di ricerca](#) [D1-K-06], recentemente rivisto per allineare l'offerta dottorale agli standard ESG, e il [Regolamento Master, Corsi di perfezionamento e Alta formazione](#).

La comunicazione al pubblico dell'offerta formativa avviene principalmente attraverso:

- la sezione [Studiare](#) che raccoglie l'intera offerta. Il recente aggiornamento dell'ecosistema ha migliorato la fruibilità delle informazioni mediante card dedicate a ciascun CdS alimentate direttamente dalle banche dati UniBg;
- il [Course Catalogue](#) con le schede complete di ciascun CdS, l'organizzazione interna e il dettaglio di ogni insegnamento (syllabi), integrato con i gestionali di Ateneo e la SUA-CdS;
- la sezione [Dottorati di ricerca](#), che raccoglie l'offerta dottorale;
- i siti web di Dipartimenti, CdS e Dottorati, strutturati in maniera uniforme per garantire facilità di navigazione;
- il [sito](#) SdM per i Master di I e II livello.

Per i corsi internazionali è predisposta una sezione dedicata ([Discover UniBg](#)).

UniBg definisce e rende pubbliche le informazioni relative ai syllabi degli insegnamenti, aggiornate annualmente su indicazione del PQA e verificate dalle CPDS e CdS. Le LG richiedono che i syllabi siano coerenti con gli obiettivi formativi del CdS e riportino in modo chiaro obiettivi di apprendimento, contenuti, metodologie didattiche e modalità di verifica.

Negli ultimi quattro anni UniBg ha investito significativamente nell'uso di strumenti multicanale e social media, in coerenza con [Piano della Comunicazione](#) e [Social Media Policy](#): campagne di orientamento, eventi divulgativi e attività sui social rafforzano la visibilità dell'offerta e ne favoriscono la diffusione presso i diversi target.

La programmazione delle azioni comunicative segue un calendario diversificato durante l'anno e coinvolge Direttori di Dipartimento, Presidenti di CdS, studenti, alumni e dottorandi (es. [Playlist offerta formativa](#)); a ciò si aggiunge il contributo dei Dipartimenti, che dispongono di propri canali per valorizzare le iniziative.

L'offerta formativa post-lauream è gestita dalla SdM, che cura la pubblicazione di Master, corsi di perfezionamento e di alta formazione sul proprio sito istituzionale. La [formazione per insegnanti](#), gestita dal CQIIA tramite il [CEFI](#), è resa disponibile nella sezione Terza Missione - Formazione continua del sito di Ateneo. Nel complesso, UniBg garantisce una comunicazione trasparente, accessibile e aggiornata dell'offerta formativa, coerente con le politiche di Ateneo e funzionale a supportare scelte consapevoli da parte degli studenti lungo tutte le fasi del percorso formativo.

D.1.3 UniBg promuove da oltre dieci anni l'internazionalizzazione dell'offerta, in coerenza con i Piani Strategici, con la Strategia MUR 2024-2026 e con i principi EHEA; è una dimensione trasversale e consolidata nell'offerta magistrale e dottorale, con un rafforzamento in corso sulle lauree triennali.

Grazie alle numerose iniziative di Ateneo, dopo il rallentamento COVID, la mobilità studentesca è in crescita sia per gli outgoing che per gli incoming, monitorate nel Cruscotto Servizi Studenti [D1-S-04 pp55-66].

Dal 2024 l'Ateneo è partner dell'[alleanza europea BAUHAUS4EU](#), contesto strategico per la co-progettazione di percorsi formativi,

titoli congiunti, microcredenziali e attività didattiche in presenza e virtuali, anche in collaborazione con portatori di interesse internazionali.

Già prima dell'ingresso nell'alleanza, UniBg aveva sviluppato una consolidata tradizione nell'attivazione di corsi a carattere internazionale, attraverso ([dati offerta 2025-2026](#)):

- 19 [accordi di doppio titolo](#);
- 12 [CdS magistrali](#) o a ciclo unico in lingua inglese;
- oltre 280 insegnamenti erogati in lingua estera (circa un quinto da banca dati SUA), incentivati tramite i criteri di programmazione didattica.

Nel 2025-2026 è stato attivato il primo curriculum in inglese in una laurea triennale: [Business Administration \(L-18\)](#).

Per rafforzare la dimensione internazionale dei percorsi di studio, UniBg promuove, oltre ai tradizionali scambi Erasmus+, anche:

- attività di internazionalizzazione @home, tramite l'affidamento di insegnamenti e seminari a docenti stranieri;
- [scuole estive e invernali internazionali](#);
- progettazione e realizzazione di [BIP Erasmus+](#);
- partecipazione a [summer e winter school presso Atenei partner](#), con riconoscimento nel percorso di studio ([bando Mobilità brevi](#));
- fruizione di esperienze di [tesi di laurea e tirocini all'estero](#).

Come da dati ministeriali, nel 2024 la percentuale di laureati (L, LM e LMCU) entro la durata normale dei corsi che hanno acquisito almeno 12 CFU all'estero (11,6%) è tornata ai valori precedenti al COVID, sebbene risulti ancora inferiore alla media nazionale. Anche la percentuale di CFU conseguiti all'estero dagli iscritti sul totale dei CFU conseguiti rimane sotto la media italiana di 2,5 punti. Le motivazioni di questo scarto, come sottolineato nelle relazioni delle CPDS, possono essere ricondotte a diversi fattori:

1. disponibilità non uniforme di sedi anglofone per alcuni ambiti disciplinari;
2. difficoltà per studenti lavoratori, caregivers o con carichi familiari a sostenere mobilità lunghe;
3. necessità di un ulteriore rafforzamento del supporto finanziario.

In risposta, UniBg ha attivato azioni correttive, tra cui:

- ampliamento delle sedi partner Erasmus+ ed extra-UE tramite partecipazione a fiere B2B, bandi KA171 e l'ingresso in BAUHAUS4EU;
- incremento delle opportunità di mobilità breve, blended e virtuale;
- rafforzamento del sostegno economico attraverso fondi Erasmus+, Fondo Giovani MUR e finanziamenti di Ateneo, con l'introduzione del bonus viaggio dall' 2025-2026.

Nell'ambito della Scuola di Alta formazione dottorale sono attivi oltre 30 accordi quadro di [cotutela](#) con istituzioni estere. Il numero di Dottorati erogati interamente o parzialmente in lingua inglese è passato da uno nel 2020 a sette nel 2025, rafforzando la dimensione internazionale della formazione avanzata.

Nel 2025 è stato pubblicato il primo "Avviso per il potenziamento della mobilità internazionale dei dottorandi" finalizzato a mettere a disposizione risorse per periodi di studio e ricerca all'estero della durata minima di 10 giorni lavorativi continuativi, con particolare incentivazione per chi raggiunge periodi pari o superiori a 180 giorni [D1-K-07].

UniBg ha definito i criteri per la verifica delle competenze linguistiche di livello almeno C1 per i docenti di riferimento dei corsi erogati interamente in lingua straniera, a garanzia della qualità della didattica [D1-K-04].

Gli [esiti occupazionali](#) confermano l'efficacia complessiva delle scelte formative: la percentuale di occupazione a un anno dal titolo si attesta oltre l'82%, superando di 7 punti percentuali la media nazionale, e a tre anni dal titolo oltre il 90%, ben sopra la media nazionale. Tale trend, in costante crescita dal 2021, testimonia l'allineamento tra domanda e offerta formativa e l'efficacia delle attività di co-progettazione realizzate con i Comitati di Indirizzo.

Anche la percentuale di laureati entro la durata normale del corso rappresenta un punto di forza consolidato per molti CdS (60-70% negli ultimi cinque anni), pur mostrando una lieve flessione recente, che CdS e CPDS riconducono all'aumento degli studenti lavoratori [D1-K-08 pp30,44,51], fenomeno preso in carico nei processi di monitoraggio e miglioramento ad esempio tramite l'istituzione di un [tutorato ad hoc](#).

Sintesi

Nel complesso UniBg presenta un sistema di progettazione e aggiornamento dell'offerta formativa basato su una visione strategica unitaria, su processi strutturati di aggiornamento (SMA/RRC e consultazioni) e su un presidio di sostenibilità (criteri di programmazione, analisi risorse, verifica ex-post). La trasparenza e l'accessibilità delle informazioni risultano consolidate e supportate da un ecosistema digitale rinnovato. L'internazionalizzazione mostra una traiettoria di crescita robusta e diversificata, pur evidenziando margini di miglioramento nella partecipazione alle esperienze internazionali misurate da alcuni indicatori ministeriali; tali scostamenti sono riconosciuti e affrontati con azioni correttive mirate.

Punti di forza

- Coerenza strategica tra obiettivi del PiSA e sviluppo dell'offerta formativa nei corsi di laurea triennale, magistrale e dottorale.
- Sostenibilità dell'offerta formativa monitorata annualmente e attuata tramite criteri di programmazione e strumenti di simulazioni docenza;
- Elevata attenzione alla qualità della docenza e alla qualificazione dei docenti di riferimento.
- Ampia articolazione di strumenti volti a favorire l'internazionalizzazione (doppi titoli, corsi in inglese, insegnamenti in lingua estera, proposte all'interno di BAUHAUS4EU, strumenti blended e @home).
- Elevata efficacia complessiva dell'offerta formativa con alti livelli di soddisfazione e occupabilità
- Offerta formativa post-laurea consolidata e strutturata attraverso la PhDSchool e la SdM.

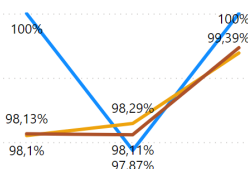
Aree di miglioramento

- Criticità residua sulla disponibilità di spazi e infrastrutture didattiche, attualmente mitigata con locazioni e con un piano di sviluppo edilizio ampio.
- Bassa propensione alla mobilità sebbene con valori in ripresa ma ancora sotto la media. In atto iniziative per proseguire nel rafforzamento di sedi anglofone e mobilità breve/blended, e l'erogazione di un ulteriore sostegno economico.
- inserimento dell'offerta dottorale ed integrativa nei gestionali per consentire un monitoraggio più tempestivo.

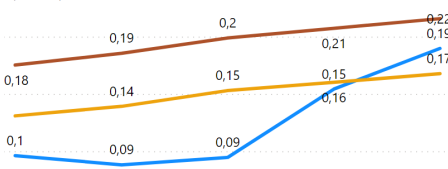


Ambito D - Qualità della didattica e dei servizi agli studenti

AVA3 - D.1.0.A - % CdS attivi in regola con i requisiti di docenza



AVA3 - D.1.0.B - Nr. di insegnamenti in lingua straniera (PRO3)



2020 2021 2022 2023 2024 2020 2021 2022 2023 2024 2020 2021 2022 2023 2024

● Ateneo ● Nazionale Tradizionali ● Macroregionale ● Nazionale Telematiche ● Classe Dimensionale ● Target

Dettaglio

Riepilogo

Punti di Forza:

L'Ateneo dispone di un presidio regolativo aggiornato e formalizzato (Regolamento Didattico e atti deliberativi), che garantisce chiarezza delle responsabilità, trasparenza delle regole e stabilità del sistema didattico, configurando una base solida per la programmazione dell'offerta formativa. È inoltre presente un processo di programmazione strutturato e ciclico, fondato su criteri espliciti coerenti con il Piano Strategico 2023–2027 e con il modello AVA3, caratterizzato da una chiara scansione temporale e dal coinvolgimento degli organi di governo e dei Dipartimenti. La sostenibilità dell'offerta è presidiata attraverso verifiche preventive dei requisiti di docenza e del potenziale formativo, supportate da strumenti di simulazione e da parametri correlati all'andamento delle immatricolazioni e alle risorse disponibili, in coerenza con il quadro normativo nazionale.

La documentazione evidenzia la presenza di un quadro regolativo di Ateneo ampio e pubblicamente accessibile che disciplina la carriera studentesca, l'organizzazione della didattica e i principali servizi connessi ai percorsi formativi. I regolamenti risultano pubblicati e consultabili attraverso il sito istituzionale, contribuendo a garantire trasparenza e accessibilità alle informazioni che disciplinano lo svolgimento del percorso formativo. L'Ateneo rende inoltre disponibile la propria offerta formativa attraverso una pluralità di canali integrati, tra cui la sezione "Studiare", il Course Catalogue con le schede dei Corsi di Studio e il dettaglio degli insegnamenti, le sezioni dedicate ai Dottorati e ai percorsi di formazione post-lauream, nonché i siti web dei Dipartimenti e dei singoli Corsi di Studio, organizzati secondo una struttura sostanzialmente uniforme. A tali strumenti si affianca la sezione dedicata all'offerta internazionale, contribuendo a rendere le informazioni facilmente accessibili ai diversi destinatari. La documentazione segnala inoltre la pubblicazione online dei syllabi degli insegnamenti, aggiornati annualmente e predisposti secondo linee guida di Ateneo. I syllabi riportano generalmente in modo strutturato gli obiettivi di apprendimento, i contenuti, le metodologie didattiche e le modalità di verifica dell'apprendimento e sono oggetto di verifica da parte dei Corsi di Studio e delle Commissioni Paritetiche Docenti-Studenti.

È documentato un sistema di internazionalizzazione articolato, con strumenti diversificati e un monitoraggio quantitativo dettagliato (outgoing, incoming, BIP, mobilità brevi/tesi, accordi, doppi titoli) che consente letture per tipologia e per Dipartimento, e segnala una ripresa in crescita dopo il periodo COVID. La partecipazione a BAUHAUS4EU e le iniziative già attive (tra cui doppi titoli, CdS in inglese, insegnamenti in lingua estera, internazionalizzazione) configurano un portafoglio coerente di offerte, non limitato alla sola mobilità Erasmus tradizionale. Sul dottorato, la presenza di accordi di co-tutela, l'incremento dei percorsi in inglese e l'avviso dedicato alla mobilità internazionale con incentivi legati alla durata indicano un investimento mirato sulla dimensione internazionale della

formazione avanzata.

Aree di miglioramento:

Pur in presenza di un quadro programmatico strutturato e di analisi documentate relative alla sostenibilità dell'offerta formativa, dalla documentazione esaminata e dagli elementi emersi nel corso delle audizioni non emergono in modo completamente esplicito e comparativo le modalità attraverso cui tali elementi orientano le decisioni di attivazione, rimodulazione o razionalizzazione dei Corsi di Studio nell'ambito dell'evoluzione complessiva del portafoglio formativo.

Pur in presenza di strumenti di monitoraggio disaggregato e di iniziative volte a sostenere la partecipazione alla mobilità internazionale, dalla documentazione esaminata e dagli elementi emersi nel corso delle audizioni non emerge in modo completamente strutturato la rappresentazione complessiva delle azioni adottate per affrontare eventuali disomogeneità tra Dipartimenti, Corsi di Studio e tipologie di studenti rispetto alle opportunità di internazionalizzazione.

Fascia di valutazione Punto di Attenzione (CEV): Pienamente soddisfacente

Fascia di valutazione Indicatore/Indicatori (ANVUR): Pienamente soddisfacente

Indicatori (eventuale commento):

Si registrano andamenti positivi e confronti prevalentemente positivi.

Fascia di valutazione: Pienamente soddisfacente

Documenti chiave

- **Titolo:**D1-K-01 Regolamento didattico di Ateneo
Descrizione:Regolamento didattico di Ateneo 2024
Dettagli:documento intero
File:D1K01 DR REG DID.pdf
- **Titolo:**D1-K-02 Politiche di Ateneo e Programmazione dell'Offerta Formativa
Descrizione:Politiche di Ateneo e Programmazione dell'Offerta Formativa esempio 2026/2027
Dettagli:documento intero
File:D1K02 DelSA POLPROG.pdf
- **Titolo:**D1-K-03 Piano di Gestione, Riqualificazione e sviluppo edilizio
Descrizione:Piano di Gestione, Riqualificazione e sviluppo edilizio 2026-2030: nuove acquisizioni e proiezione 2026/2030
Dettagli:p.14-27 , p35-37
File:D1K03 DelCA PianoEDIL.pdf
- **Titolo:**D1-K-04 Criteri di programmazione didattica
Descrizione:Criteri di programmazione didattica 2026/2027
Dettagli:documento intero
File:D1K04 DelCA Criteri PRODID.pdf
- **Titolo:**D1-K-05 Potenziale formativo e requisiti di docenza
Descrizione:Delibera per la definizione potenziale formativo e requisiti di docenza e procedura e strumenti operativi
Dettagli:documento intero
File:D1K05 DelCA Poten formativo.pdf
- **Titolo:**D1-K-06 Regolamento in materia di Dottorato di ricerca
Descrizione:Regolamento in materia di Dottorato di ricerca
Dettagli:documento intero
File:D1K06 DR REG PHD.pdf
- **Titolo:**D1-K-07 Richieste di finanziamento per periodi di mobilità per studenti di dottorato
Descrizione:Avviso per la presentazione di richieste di finanziamento per periodi di mobilità all'estero per studenti di dottorato
Dettagli:documento intero

File:D1K07 DelSA FinanzPhD.pdf

- **Titolo:**D1-K-08 Relazione Presidio Qualità 2025

Descrizione:Relazione Presidio Qualità 2025 Allegati con sintesi SMA e Relazioni CPDS

Dettagli:pp,30,44,51

File:D1K08 DelSA RAPQA25.pdf

Documenti a supporto

- **Titolo:**D1-S-01 Esempio di delibera attivazione corsi 2023/2024

Descrizione:Esempio di delibera attivazione corsi 2023/2024 e di disattivazione

Dettagli:documento intero

File:D1S01 Att disatt.pdf

- **Titolo:**D1-S-02 Programmazione corsi di dottorato

Descrizione:Delibera di accreditamento e rinnovo dei corsi di dottorato

Dettagli:documento intero

File:D1S02 DelSA ATT PHD.pdf

- **Titolo:**D1-S-03 Presentazione Direttore PhDSchool agli organi

Descrizione:Presentazione dell'evoluzione dell'offerta dottorale di UNIBG da parte del Direttore della PhDSchool agli organi.

Dettagli:documento intero

File:D1S03 PPT COSSALI.pdf

- **Titolo:**D1-S-04 Cruscotto servizi agli studenti

Descrizione: Cruscotto servizi agli studenti anno 2025 Attività di internazionalizzazione

Dettagli:pp55-66

File:D1S04 DelSA Cruscotto Area.pdf

D.2)

D.2) Progettazione e aggiornamento dei CdS e dei Dottorati di Ricerca incentrati sullo studente

D.2.1 L'Ateneo fa sì che nella progettazione e nell'aggiornamento dell'offerta formativa i CdS e i Dottorati di Ricerca tengano conto delle esigenze espresse dalla società e dal contesto di riferimento, individuate attraverso consultazioni con una adeguata gamma di parti interessate e/o facendo ricorso a studi di settore e alle valutazioni ricevute (MUR, CUN, ANVUR, NdV, CPDS, etc.). In presenza di Corsi di Studio a distanza, l'Ateneo motiva, dal punto di vista dell'efficacia formativa e delle esigenze organizzative, l'adozione del relativo modello di erogazione misto, prevalentemente o integralmente a distanza.

[La valutazione di questo aspetto da considerare si basa anche sulla valutazione dei corrispondenti aspetti da considerare dei punti di attenzione D.CDS.1.1 e D.PHD.1 dei CdS e dei Corsi di Dottorato di Ricerca oggetto di visita].

D.2.2 Nella progettazione ed erogazione dei CdS e dei Corsi di Dottorato di Ricerca, l'Ateneo promuove un approccio all'apprendimento e all'insegnamento incentrati sullo studente, che incentivi studenti e dottorandi ad assumere un ruolo attivo nei processi di apprendimento e contribuisca a stimolarne la motivazione, lo spirito critico e l'autonomia organizzativa.

[La valutazione di questo aspetto da considerare si basa anche sulla valutazione dei corrispondenti aspetti da considerare dei punti di attenzione D.CDS.1.2 e D.CDS.2.3 dei CdS oggetto di visita].

D.2.3 L'Ateneo si accerta che, in fase di progettazione iniziale e aggiornamento dei CdS e dei Dottorati di Ricerca, venga valorizzato il legame fra le competenze scientifiche disponibili e gli obiettivi formativi.

[La valutazione di questo aspetto da considerare si basa anche sulla valutazione dei corrispondenti aspetti da considerare dei punti di attenzione D.CDS.1.3 e D.CDS.3.1 dei CdS oggetto di visita].

D.2.4 L'Ateneo si accerta che le metodologie didattiche adottate tengano conto dell'evoluzione degli approcci e delle tecnologie, anche con riferimento all'interazione docente/tutor-studente, alla didattica a distanza e alle esigenze di specifiche categorie di studenti con particolare attenzione alla disabilità e ai disturbi specifici di apprendimento (DSA) e ai bisogni educativi speciali (BES).

[La valutazione di questo aspetto da considerare si basa anche sulla valutazione dei corrispondenti aspetti da considerare dei punti di attenzione D.CDS.2.3 e D.CDS.3.1 dei CdS oggetto di visita].

D.2.5 L'Ateneo si accerta che l'offerta formativa sia costantemente monitorata e aggiornata dai CdS, dai Corsi di Dottorato di Ricerca e dai Dipartimenti e rifletta le conoscenze disciplinari più avanzate, anche in relazione alla concatenazione dei livelli di formazione, fino ai Corsi di Dottorato di Ricerca ove attivati.

[La valutazione di questo aspetto da considerare si basa anche sulla valutazione dei corrispondenti aspetti da considerare dei punti di attenzione D.CDS.4.2 e D.PHD.3.3 dei CdS e Corsi di Dottorato oggetto di visita].

Autovalutazione:

D.2.1 UniBg assicura che la progettazione e l'aggiornamento dell'offerta formativa, sia per i CdS che per i Dottorati, avvengano nel rispetto dei principi di qualità presenti nel [Manuale della qualità](#) e nelle [linee guida](#) (LG).

La progettazione di nuovi corsi è condotta nei Dipartimenti tramite gruppi di lavoro, in coerenza con le LG ANVUR/CUN e secondo indicazioni e scadenze definite dall'Ateneo a supporto dell'iter istitutivo [D2-K-01].

Elementi qualificanti del processo sono:

- consultazione sistematica delle Parti Interessate;
- utilizzo di studi di settore e analisi dei fabbisogni occupazionali e socio-economici (anche in chiave nazionale/europea);
- recepimento di pareri e protocolli degli organismi di riferimento.

Le consultazioni avvengono in fase di progettazione per raccogliere indicazioni su profili professionali, competenze attese e fabbisogni emergenti, e sono documentate nei verbali allegati alle SUA-CdS.

La progettazione di Corsi di Dottorato è condotta dai Dipartimenti tramite gruppi di lavoro dedicati in coerenza con le [LG di Ateneo](#). Dal 2020 sono disponibili LG per la consultazione delle Parti Interessate che prevedono la convocazione annuale del Comitato di Indirizzo, con discussione in Consiglio di CdS, estese ai Dottorati dal 2023 e confluite in un documento unico nel 2025 [D2-S-01].

A supporto della progettazione e dell'accountability, il PQA ha predisposto anche le LG SUA-CdS 2025, che indicano come documentare consultazioni, recepire osservazioni e tradurle in obiettivi formativi e risultati di apprendimento [D2-S-02].

L'aggiornamento dei percorsi è inserito in un ciclo strutturato che utilizza sistematicamente SMA, RRC, consultazioni e principali evidenze (OPIS, AlmaLaurea) per presidiare il miglioramento continuo (vedasi C.1).

A partire dal 2025-2026 è attiva la prima laurea magistrale prevalentemente a distanza ([LM-85 Progettazione di contesti di vita accessibili e inclusivi](#)), sviluppata nell'ambito del progetto EduNext e basata su un processo di progettazione condivisa e consultazione nazionale e territoriale [D2-K-02]. L'iniziativa è coerente con l'obiettivo di ampliare l'accesso per studenti lavoratori, fuori sede e con esigenze specifiche (azione PISA DID 5.1).

A garanzia della qualità sono state definite LG per le attività della Commissione per la Didattica Erogata a Distanza, in conformità al DM 1835/2024 [D2-S-03], e una Carta dei Servizi pubblicata in SUA-CdS.

La disponibilità di strumenti e LG dedicate per i CdS tradizionali rappresenta un punto di forza del sistema di progettazione e

aggiornamento, consentendo uniformità procedurale, chiarezza di ruoli e tracciabilità delle scelte.

D.2.2 UniBg promuove un approccio all'apprendimento e all'insegnamento incentrato sullo studente, finalizzato a stimolare motivazione, spirito critico, autonomia e partecipazione attiva. A tal fine l'Ateneo ha organizzato momenti formativi su Matrice di Tuning, Design Thinking OFA e Constructive Alignment [D2-S-04] per rafforzare l'allineamento tra obiettivi, competenze e modalità di verifica.

Dal 2022 il CQIIA promuove, in collaborazione con il PQA, iniziative formative di [faculty development](#) e [innovazione didattica](#) [D2-K-03 Capitolo IV e capitolo VI] , come:

- metodologie attive di insegnamento-apprendimento;
- didattica digitale e blended learning (anche tramite il progetto EduNext);
- valutazione delle competenze trasversali e soft skills.

UniBg da anni promuove e finanzia attività volte a mettere al centro lo studente, tra cui:

- il Teaching Quality Program (TQP) (2013-2024), che ha permesso di finanziare attività di supporto alla didattica, progetti di valorizzazione di studenti meritevoli e di didattica innovativa;
- [progetti di didattica innovativa](#), dal 2022 finanziati dal CQIIA [D2-S-05];
- [CREO-LAB](#), attivati nel 2023 ad oggi integrati nei piani di studio come crediti a scelta, per favorire partecipazione attiva e capacità progettuale nell'ottica dell'entrepreneurial university;
- il [Talent Improvement Program \(TIP\)](#), che offre a un gruppo selezionato di studenti LM/LMCU la possibilità di accedere a seminari di dottorato, conferenze e attività di ricerca, con l'obiettivo di rafforzare la proiezione verso percorsi di ricerca;
- il [Programma di eccellenza per l'avviamento alla ricerca di studenti meritevoli](#) attivo sperimentalmente dal 2025-2026. La caratteristica specifica di questo programma è il suo avvio precoce, a partire dal secondo anno della triennale, con l'obiettivo di accompagnare lo studente, in parallelo al suo percorso di studi, fino al conseguimento del titolo magistrale.

Anche nei percorsi di Dottorato, l'approccio centrato sul dottorando è valorizzato mediante:

- l'assegnazione entro il primo semestre di un supervisore e uno o più co-supervisori a ciascuno studente;
- la possibilità di partecipare a progetti di ricerca interdisciplinari;
- il supporto per la partecipazione a conferenze e summer school internazionali;
- la promozione di soft skills e competenze trasversali. Al riguardo, la [PhD School](#) annualmente organizza [attività formative](#) a supporto della formazione trasversale e interdisciplinare dei dottorandi;
- l'organizzazione della [poster gallery](#), nell'ambito del [PhD Day](#), nel quale i dottorandi del secondo anno hanno l'opportunità di presentare i propri progetti.

D.2.3 Attraverso i criteri di programmazione didattica, UniBg assicura che nella progettazione e nell'aggiornamento dei CdS sia valorizzato il legame tra competenze scientifiche disponibili e obiettivi formativi. In particolare, i criteri per il 2025-2026 richiedono [D2-K-04] (vedasi D.1) copertura coerente con SSD, prevalenza di docenti di ruolo nelle discipline di base e caratterizzanti, e assenso formale tra Dipartimenti per insegnamenti su SSD esterni. Ciò assicura che gli insegnamenti siano affidati a docenti con adeguata qualificazione scientifica.

Per rendere più efficiente il monitoraggio, i Dipartimenti dispongono di uno strumento che integra organico e fabbisogno di docenti di riferimento in relazione al potenziale formativo stimato (vedasi D.1).

In relazione ai docenti a contratto, i Dipartimenti devono verificare il possesso di adeguata qualificazione scientifica o professionale, come previsto dall'art. 6 del [Regolamento per la stipula di contratti di insegnamento](#), valorizzando titoli scientifici, esperienze di ricerca e comprovata attività didattica.

Dal punto di vista dei dati quantitativi, UniBg registra una quota di docenza erogata da personale a tempo indeterminato pari al 62,3%, in linea con la media nazionale e leggermente superiore al contesto locale. Tale valore sale all'82,9% se si considerano anche i ricercatori a tempo determinato di tipo A e B, a testimonianza di una politica attiva di reclutamento e valorizzazione dei giovani.

D.2.4 UniBg individua nel CQIIA la struttura di riferimento per il [faculty development](#) e l'[innovazione didattica](#) [D2-S-06]. Le sperimentazioni didattiche avvengono tramite i bandi per Progetti didattici sperimentali, finalizzati alla sperimentazione di nuove pratiche didattiche con risorse dedicate a personale, strumenti e attrezzature sia a livello di singolo insegnamento che a livello di CdS [D2-S-05]. A partire dal secondo bando, è stato introdotto un sistema di monitoraggio, per raccogliere buone pratiche da condividere progressivamente a tutti i Dipartimenti. Con l'obiettivo di consolidare le migliori pratiche innovative, i criteri di programmazione 2025-

2026 esplicitano la responsabilità dei Dipartimenti nel dare continuità ai progetti di innovazione didattica dopo il primo avvio finanziato dal CQIIA. Sono inoltre in corso attività di benchmarking con gli Atenei all'interno dell'alleanza europea BAUHAUS4EU per approfondire l'adozione di modelli sperimentati con successo.

Dal 2020 UniBg ha potenziato gli ambienti e-learning convergendo su [Moodle](#), che dal 2026 diventerà l'unico ambiente per la didattica a distanza e l'erogazione degli esami informatizzati.

È stato sperimentato un modello di [tutorato online per studenti lavoratori](#), basato su sportelli peer-to-peer e ambienti di apprendimento condiviso. Sono stati attivati otto spazi online su piattaforma Moodle, a supporto di circa 1000 studenti lavoratori negli ultimi due anni.

UniBg dispone di una U.O.S. Bisogni speciali, che coordina un'ampia e consolidata gamma di servizi e attività di supporto pedagogico e didattico a studenti con disabilità e DSA tramite tutor specialistici (vedasi B.4). Tutto è esplicitato nelle [Guide ai Servizi per studenti con disabilità e DSA](#), rivolte a studenti e personale docente. Tutti gli ausili compensativi e dispensativi vengono definiti tramite colloquio con la Psicopedagogista di Ateneo e [formalizzati in un PEI o PDP](#), condiviso con lo studente e trasmesso tempestivamente ai docenti. L'attenzione ai DSA è sistematica, con strumenti messi a disposizione degli studenti, verificabili dai docenti tramite ESSE3, e modalità flessibili nella fruizione dei contenuti e nello svolgimento degli esami. Dal 2024 è prevista la possibilità di esami a distanza per gravi condizioni di salute [D2-S-07].

UniBg mantiene un costante dialogo con docenti, studenti e personale TAB, grazie al quale individua periodicamente nuove esigenze di gruppi target diversi (studenti stranieri, lavoratori, fuori sede, sportivi, con figli piccoli, ecc), [attivando azioni e servizi mirati](#).

D.2.5 L'ateneo in linea con quanto definito in A.4, tramite il PQA e gli attori dell'AQ, si accerta che all'interno della scheda SUA-CDS, dei RRC, e delle schede di progettazione dei dottorati la revisione dell'offerta formativa sia informata alle istanze provenienti dall'interazione costante con gli stakeholder interni tramite rilevazione delle opinioni degli studenti (sia per i CdS che per i Dottorati) e con gli stakeholder esterni tramite consultazione delle parti interessate svolta annualmente [D2-S-01]. La concatenazione tra i livelli di formazione si evince anche dalle Schede di Progettazione dei Corsi [D2-K-05 es. L-9 TESEA p3].

Il PQA incontra i Presidenti dei CdS e i Gruppi di Riesame a supporto della predisposizione del RRC. Mette a disposizione [LG per la Relazione annuale delle CPDS](#) e, dal 2024, indicazioni per la compilazione della SMA.[D2-K-06 p9]

Il monitoraggio e il riesame dei Corsi di Dottorato è coordinato dalla PhDSchool, con il PQA, e prevede la redazione di una relazione e un riesame periodico che non si limita al commento degli indicatori quantitativi ma integra una riflessione qualitativa basata anche sulle OPIS [D2-S-08 pp3,4]. Il monitoraggio e il riesame sono supportati da LG, momenti di incontro e report statistici disponibili in [area intranet](#). Questo processo attivato nel 2023 garantisce per la prima volta una visione completa e integrata della qualità dei percorsi, favorendo il miglioramento continuo.

Accanto alle rilevazioni OPIS, UniBg considera fondamentale la valutazione degli apprendimenti: ha partecipato all'indagine TECO nella prima edizione (2015), pur non potendo aderire alle recenti sessioni per mancanza di classi di laurea corrispondenti.

Alcuni indicatori richiedono attenzione: la percentuale di CFU conseguiti al primo anno è di circa 1 punto sotto la media nazionale, dato interpretato alla luce della presenza di studenti lavoratori (come sottolineato nelle Relazioni delle CPDS); la quota di docenti di ruolo nei SSD di base e caratterizzanti si mantiene oltre il 90%, leggermente sotto media nazionale ma comunque indicativa di buona coerenza tra competenze e obiettivi formativi. Nel complesso, il sistema risulta in evoluzione continua e orientato a qualità e sostenibilità.

Sintesi

UniBg presenta un sistema di progettazione, aggiornamento e monitoraggio dell'offerta formativa strutturato, tracciabile e in progressivo consolidamento, fondato su LG, consultazione sistematica delle Parti Interessate, criteri formalizzati, simulazioni per garantire la sostenibilità della docenza e un coordinamento efficace tra PQA, servizi didattici, CQIIA e CdS/CPDS/Dipartimenti. La qualità della progettazione è rafforzata da iniziative di faculty development e da un investimento crescente in innovazione didattica e ambienti digitali, con un'elevata attenzione a inclusione e bisogni di target specifici. Restano margini di miglioramento nel consolidamento del monitoraggio dell'innovazione didattica e nel potenziamento della partecipazione di alcuni target (in particolare studenti lavoratori) alle misure di supporto.

Punti di forza

- Processo di progettazione/aggiornamento supportato da LG e comunicazioni formali di avvio e tempificazione delle procedure (SUA-CdS, SMA/RRC).
- Consultazione strutturata delle Parti Interessate con presenza di LG aggiornate sia per CdS che Dottorato.
- Presidio dello student-centered learning tramite iniziative di faculty development, bandi che favoriscono l'implementazione di metodologie attive e programmi di valorizzazione del merito.
- Forte attenzione a inclusione e bisogni specifici tramite l'erogazione di un numero considerevole di attività di supporto e servizi ad hoc .

Aree di miglioramento

- Definizione di uno scadenziario stabile per le procedure di programmazione didattica in linea con le procedure di AQ.
- Consolidamento del monitoraggio dell'innovazione didattica con indicatori comuni di efficacia e identificazione di meccanismi di scalabilità delle buone pratiche.
- Rafforzamento dei servizi per studenti lavoratori con misurazione dell'efficacia tramite indicatori di regolarità delle carriere, miglioramento della comunicazione e dell'accessibilità al servizio.



Andamento KPI Ateneo

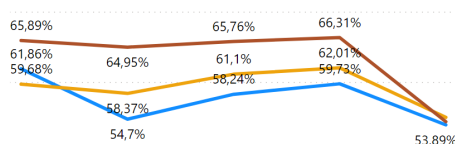
Riferimento

AVA3

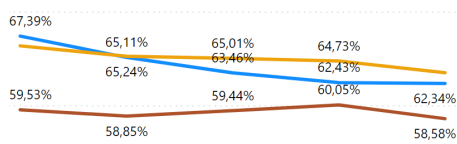
Edizione 10/2025

Ambito D - Qualità della didattica e dei servizi agli studenti

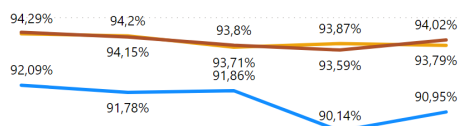
AVA3 - D.2.0.A - % CFU conseguiti al I anno sui CFU da conseguire



AVA3 - D.2.0.B - % ore docenza erogata dai Docenti di a tempo indet.



AVA3 - D.2.0.C - % Docenti di ruolo indicati come di riferimento in SSD di base e caratt. nei Cds (L, LMCU, LM)



2020 2021 2022 2023 2024 2020 2021 2022 2023 2024 2020 2021 2022 2023 2024

● Ateneo ● Nazionale Tradizionali ● Nazionale Telematiche ● Classe Dimensionale ● Target

Dettaglio

Riepilogo

Punti di Forza:

È presente un quadro regolativo e metodologico di Ateneo che riconosce esplicitamente il ruolo del contesto e delle parti interessate nel governo della qualità e lo traduce in una filiera di processi (PDCA), con indicazioni su attori, flussi informativi e documentazione richiesta. Le consultazioni con le parti interessate risultano supportate da linee guida operative e modelli standard (verbali e questionari), che rendono la consultazione potenzialmente tracciabile, replicabile e integrabile nei documenti di progettazione e riesame dei CdS e, più recentemente, dei Dottorati. L'iter istitutivo dei nuovi CdS è supportato da una scansione temporale e da deliverable chiaramente definiti (documentazione di progettazione predisposta secondo le linee guida ANVUR, verbali delle consultazioni, quadri SUA-CdS, budget, regolamenti e syllabi), con il coinvolgimento strutturato di CPDS e NdV, rafforzando la governabilità del processo e la controllabilità ex post. Per l'erogazione prevalentemente a distanza è stata attivata una cornice specifica (CDED) con compiti, frequenza minima, verbalizzazione e accesso ai dati, coerente con il quadro normativo recente, che può costituire un presidio mirato sulla qualità di materiali e servizi.

È documentata la presenza di una struttura di Ateneo dedicata alla qualità dell'insegnamento e all'innovazione didattica (CQIIA), che promuove iniziative di faculty development rivolte ai docenti e alle figure di coordinamento dei CdS, sostenendo la diffusione di metodologie didattiche coerenti con i principi dello student-centred learning e orientate alla partecipazione attiva degli studenti. Sono

inoltre presenti iniziative che valorizzano il coinvolgimento diretto degli studenti nei processi di apprendimento e nello sviluppo di competenze trasversali, come CREO-LAB, programmi di eccellenza e percorsi di avviamento alla ricerca.

È documentato un quadro regolativo e procedurale che collega la programmazione didattica alla disponibilità di competenze scientifiche interne, attraverso criteri che privilegiano la copertura degli insegnamenti da parte di docenti appartenenti ai Settori Scientifico Disciplinari coerenti con le attività formative. Sono previste procedure formali di coordinamento tra Dipartimenti nei casi di insegnamenti afferenti a SSD esterni, che contribuiscono a garantire la qualità scientifica della docenza e la coerenza disciplinare dell'offerta formativa. Per la copertura degli insegnamenti affidati a docenti a contratto sono previste procedure di valutazione comparativa che richiedono la verifica della congruenza tra profilo scientifico o professionale del docente e contenuti dell'attività didattica. La presenza di strumenti di programmazione che integrano organico, docenti di riferimento e potenziale formativo consente ai Dipartimenti di monitorare la sostenibilità della docenza e di pianificare lo sviluppo dell'offerta formativa in relazione alle competenze disponibili.

È presente una struttura dedicata al coordinamento delle politiche di innovazione didattica e faculty development (CQIIA), con articolazioni specifiche su innovazione metodologica, digitalizzazione e sviluppo professionale della docenza. L'Ateneo promuove la sperimentazione di metodologie didattiche innovative attraverso bandi dedicati e iniziative di formazione e disseminazione delle buone pratiche. È disponibile un'infrastruttura digitale consolidata (Moodle e MS Teams) a supporto della didattica online e delle attività didattiche integrate con strumenti digitali. Sono documentati servizi strutturati di supporto a studenti con disabilità e DSA, con procedure formalizzate per l'individuazione di strumenti compensativi e misure dispensative, nonché iniziative specifiche per diverse categorie di studenti con esigenze particolari.

Il sistema AQ dispone di dispositivi consolidati (SUA-CdS, SMA, RRC, relazioni CPDS, OPIS, consultazioni) e di un supporto operativo del PQA che contribuisce a rendere ciclico e presidiato il monitoraggio dell'offerta. Per i Dottorati è documentato un processo di monitoraggio e riesame coordinato dalla PhD School, in raccordo con il PQA, che integra indicatori quantitativi e riflessioni qualitative, con strumenti di supporto e momenti di accompagnamento. È esplicitato l'uso combinato di evidenze interne (student voice e indicatori) ed esterne (parti interessate) come base per l'aggiornamento dell'offerta.

Aree di miglioramento:

Dalla documentazione emergono con chiarezza il quadro procedurale e gli strumenti a supporto delle consultazioni con le parti interessate (linee guida, modelli di verbale e questionario, indicazioni operative per la progettazione dei CdS e dei Dottorati). Tuttavia non risultano ancora pienamente leggibili le modalità attraverso le quali gli esiti delle consultazioni periodiche vengano tradotti in decisioni curriculari relative all'assetto dei percorsi formativi e in modifiche concrete dell'offerta formativa. Per i Corsi di Dottorato si segnala l'estensione recente delle linee guida e l'introduzione di indicazioni dedicate alle consultazioni con le parti interessate; dalla documentazione disponibile non emergono tuttavia ancora evidenze sufficienti per valutare in modo sistematico come tali consultazioni contribuiscano alla progettazione o all'aggiornamento dei percorsi.

La documentazione evidenzia numerose iniziative di formazione e promozione dell'innovazione didattica; tuttavia non emergono ancora evidenze sintetiche che consentano di valutare il grado di diffusione delle pratiche didattiche student-centred nei diversi Corsi di Studio. Alcuni strumenti di progettazione didattica richiamati nella documentazione (ad esempio la matrice di Tuning) risultano promossi nell'ambito delle attività formative rivolte ai docenti, ma non emergono elementi che ne attestino un'adozione sistematica nei Corsi di Studio, né evidenze strutturate che consentano di valutarne l'impatto sull'esperienza di apprendimento degli studenti.

La documentazione definisce con chiarezza criteri e strumenti finalizzati a garantire la coerenza tra competenze scientifiche disponibili e copertura delle attività formative; risultano tuttavia meno esplicite evidenze sintetiche che consentano di apprezzare come tali elementi siano utilizzati, nei processi di progettazione e aggiornamento dei CdS e dei Dottorati, per orientare in modo motivato l'evoluzione dell'offerta formativa in relazione ai punti di forza scientifici dei Dipartimenti e agli esiti dei processi di AQ.

Pur in presenza di strutture e iniziative dedicate all'innovazione didattica e all'inclusione, non emergono ancora evidenze sintetiche che consentano di valutare il grado di diffusione delle metodologie aggiornate nei Corsi di Studio e il monitoraggio del loro impatto sull'esperienza di apprendimento degli studenti.

La documentazione e gli elementi emersi nel corso delle audizioni evidenziano la presenza di strumenti strutturati di monitoraggio e riesame dell'offerta formativa; risultano tuttavia meno sistematicamente documentate le modalità attraverso cui le evidenze raccolte si traducano in modifiche dei percorsi formativi e nel rafforzamento del raccordo tra i diversi livelli della formazione universitaria.

Fascia di valutazione Punto di Attenzione (CEV): Soddisfacente

Raccomandazione:

Si raccomanda di rendere maggiormente tracciabile il collegamento tra consultazioni con le parti interessate, analisi delle evidenze disponibili e decisioni assunte in merito all'evoluzione dell'offerta formativa.

Si raccomanda di rendere maggiormente visibile e monitorabile il grado di diffusione delle metodologie didattiche e degli strumenti di progettazione promossi dall'Ateneo nell'ambito dello student-centred learning, al fine di valutarne l'adozione nei Corsi di Studio e il relativo impatto sull'esperienza di apprendimento degli studenti.

Controdeduzioni:

Per la presente controdeduzione, si rimanda al dato visibile in Piattaforma PowerBi consultata in data 30/7/2026 [allegato alla controdeduzione come CD-D2-01]

L'affermazione secondo cui si registrerebbero «andamenti sempre negativi e confronti in prevalenza negativi» appare non pienamente rappresentativa delle diverse dinamiche osservabili nel periodo 2021-2024. L'analisi delle serie storiche evidenzia, infatti, situazioni differenziate: un indicatore presenta un miglioramento significativo, un secondo si mantiene sostanzialmente stabile su valori superiori al 90%, mentre solo un indicatore mostra nel quadriennio una flessione, peraltro seguita nel 2025 da un netto recupero e dal superamento di entrambi i benchmark.

In particolare, per l'indicatore **D.2.0.A – Percentuale di CFU conseguiti al primo anno sui CFU da conseguire**, il valore dell'Ateneo cresce dal 55,7% del 2021 al 58,82% del 2024, con un incremento complessivo superiore a 3 punti percentuali e una tendenza media pari a circa +1 punto percentuale all'anno. Il lieve arretramento registrato nel 2024 rispetto al 2023 non modifica, pertanto, la direzione complessivamente crescente osservata nel quadriennio.

Anche il confronto con l'area geografica evidenzia un recupero relativo grazie alla riduzione dello scostamento da circa 9 a 6 punti percentuali. Permane una distanza rispetto ai benchmark, ma tale circostanza non può essere assimilata a un andamento temporale negativo, considerando che il valore dell'Ateneo si mantiene in tutti gli anni successivi su livelli superiori a quello del 2021 e, nonostante la lieve flessione del 2024, registra nel quadriennio un incremento complessivo di 3,12 punti percentuali.

Per l'indicatore **D.2.0.B – Percentuale di ore di docenza erogate da docenti assunti a tempo indeterminato sul totale delle ore di docenza**, nel periodo 2021-2024 si rileva una riduzione dal 65,1% al 62,3%, pari a 2,8 punti percentuali complessivi. Il dato deve tuttavia essere adeguatamente contestualizzato. In tutti gli anni considerati, l'Ateneo si mantiene nettamente al di sopra della media dell'area geografica, con un differenziale positivo compreso indicativamente tra 2 e 6 punti percentuali. Lo scostamento dalla media nazionale degli atenei non telematici rimane, inoltre, contenuto e nel 2024 si riduce a circa 1 punto percentuale.

Il dato aggiornato al 2025 modifica in misura sostanziale la lettura della serie. L'indicatore dell'Ateneo raggiunge infatti il 68,9%, con un incremento rispetto al 2024, collocandosi sia al di sopra della media dell'area geografica, pari al 62,26%, sia al di sopra della media degli atenei non telematici, pari al 67,41%.

Tale risultato appare coerente con gli effetti delle politiche di reclutamento adottate dall'Ateneo negli anni precedenti, caratterizzate da un significativo investimento su figure junior e da una successiva progressione e stabilizzazione di parte del personale nei ruoli a tempo indeterminato. La dinamica deve inoltre essere letta alla luce degli effetti prodotti dalla normativa sul reclutamento e dalle politiche straordinarie attuate durante il periodo del PNRR.

Considerando l'intero periodo 2021-2025, il valore dell'indicatore aumenta complessivamente di 3,8 punti percentuali e la tendenza della serie diviene positiva. Il dato più recente supporta pertanto l'interpretazione secondo cui la flessione osservata nel quadriennio 2021-2024 non rappresenta una tendenza strutturale, ma una fase temporanea, successivamente recuperata.

Infine, per l'indicatore **D.2.0.C – Percentuale dei docenti di ruolo appartenenti a settori scientifico-disciplinari di base e caratterizzanti per i corsi di studio di cui sono docenti di riferimento**, i valori dell'Ateneo si mantengono costantemente su livelli molto elevati: 91,8% nel 2021, 91,9% nel 2022, 90,1% nel 2023 e 91,0% nel 2024.

La serie non evidenzia una riduzione continua, ma un andamento sostanzialmente stabile, con oscillazioni contenute: a una crescita nel 2022 segue una riduzione nel 2023 e un recupero nel 2024. Anche i benchmark di riferimento registrano, nel medesimo periodo, una lieve contrazione complessiva.

Pur permanendo uno scostamento indicativamente compreso tra 2 e 4 punti percentuali rispetto alle medie di confronto, il mantenimento dell'indicatore su valori superiori al 90% e la limitata ampiezza delle variazioni descrivono più propriamente una condizione di sostanziale stabilità su livelli elevati, piuttosto che un andamento negativo.

Nel complesso, i dati non sembrano quindi supportare la qualificazione generalizzata di «andamenti sempre negativi». Pertanto, UniBg chiede che la considerazione degli indicatori e il loro peso sul giudizio siano riformulati riconoscendo un quadro articolato, caratterizzato da:

- un miglioramento strutturale dell'indicatore relativo ai CFU conseguiti al primo anno;
- livelli elevati e sostanzialmente stabili dell'indicatore relativo alla coerenza dei settori scientifico-disciplinari dei docenti di riferimento;
- una temporanea flessione dell'indicatore relativo alla docenza erogata da personale a tempo indeterminato, già ampiamente recuperata nel 2025 con il superamento dei valori dell'area geografica e del sistema nazionale non telematico.

Risposta della CEV alle Controdeduzioni dell'Ateneo:

Per le risposte alle controdeduzioni agli indicatori quantitativi si veda il campo "Indicatori (eventuale commento)".

Fascia di valutazione Indicatore/Indicatori (ANVUR): Non soddisfacente

Indicatori (eventuale commento):

Si registrano andamenti sempre negativi e confronti in prevalenza negativi.

RISPOSTA ALLA CONTRODEDUZIONE ALL'INDICATORE QUANTITATIVO

In risposta alle controdeduzioni, si prende atto che l'andamento dell'indicatore D.2.0.B presenta un trend positivo; tuttavia, la versione di riferimento per la valutazione degli indicatori è quella dell'edizione 10/2025. Pertanto, si conferma la valutazione espressa.

Fascia di valutazione: Parzialmente soddisfacente

Documenti chiave

- **Titolo:**D2-K-01 Iter istitutivo nuovi corsi
Descrizione:Procedura avvio Iter istitutivo nuovi corsi esempio 26/27
Dettagli:documento intero
File:D2K01 ComSOF cds2627.pdf

- **Titolo:**D2-K-02 Adesione di UNIBG al progetto EDUNEXT
Descrizione:Delibera di unibg alla presentazione di proposte progettuali finalizzate alla creazione del Digital Education Hub, e attuazione proposta EDUNEXT
Dettagli:documento intero
File:D2K02 DR DEH.pdf

- **Titolo:**D2-K-03 Relazione attività CQIIA
Descrizione:Relazione sull'attività del Centro per la Qualità dell'Insegnamento, dell'Innovazione didattica e dell'Apprendimento 2023-2025
Dettagli:Capitolo IV e Capitolo VI
File:D2K03 DelSA Rel CQIIA.pdf

- **Titolo:**D2-K-04 Criteri programmazione didattica
Descrizione:Criteri programmazione didattica esempio 26/27
Dettagli:pp11,12
File:D2K04 DelCDA Criteriprodid.pdf

- **Titolo:**D2-K-05 scheda progettazione TESEA L9
Descrizione:scheda progettazione con concatenazione dei livelli TESEA L9
Dettagli:p3
File:D2K05 scheda tesa.pdf

- **Titolo:**D2-K-06 Relazione del Presidio della Qualità 2025
Descrizione:Relazione del Presidio della Qualità 2025: Comunicazioni Numerate
Dettagli:p9
File:D2K06 DelSA RAPQA25.pdf

Documenti a supporto

- **Titolo:**D2-S-01 Linee Guida Per le consultazioni con le parti interessate
Descrizione:Linee Guida Per le consultazioni con le parti interessate CdS e Dottorati agg 2025
Dettagli:documento intero
File:D2S01 LG CPI.pdf

- **Titolo:**D2-S-02 Linee Guida compilazione SUA-CDS
Descrizione:Linee guida per la compilazione della SUA-CDS - aggiornamento 2025

Dettagli:documento intero

File:D2S02 LG SUA2025.pdf

- **Titolo:**D2-S-03 Linee Guida per le attività delle commissioni per la didattica erogata a distanza

Descrizione:Linee Guida per le attività delle commissioni per la didattica erogata a distanza - prima edizione

Dettagli:documento intero

File:D2S03 LG CDED.pdf

- **Titolo:**D2-S-04 Attività formativa student-centred

Descrizione:Locandine formazione constructive Alignment, Descrittori di Dublino e matrice di tuning, e Laboratorio di design thinking su OFA, TOLC e Carriere studenti

Dettagli:documento intero

File:D2S04 CONSTRUCTIVE.pdf

- **Titolo:**D2-S-05 bandi per progetti di didattica sperimentale

Descrizione:bandi per progetti di didattica sperimentale finanziati tramite CQIIA

Dettagli:documento intero

File:D2S05 DelSA DIdINNOV.pdf

- **Titolo:**D2-S-06 Delibera di riorganizzazione del CQIIA

Descrizione:Delibera di riorganizzazione del CQIIA e definizione della struttura includendo anche faculty development e innovazione didattica

Dettagli:documento intero

File:D2S06 DelSA Costitutz CQIIA.pdf

- **Titolo:**D2-S-07 Esami in gravi condizioni di salute

Descrizione:Delibera modalità di sostenimento esame in condizioni di salute di eccezionale gravità

Dettagli:documento intero

File:D2S07 DelSA esami a dist.pdf

- **Titolo:**D2-S-08 Attività di AQ dei corsi di dottorato

Descrizione:Comunicazione delle attività di AQ dei corsi di dottorato con template per relazione annuale con anche attività di monitoraggio e riesame

Dettagli:p3-4

File:D2S08 Lett coord 25.pdf

Fonti documentali a supporto delle Controdeduzioni

- **Titolo:**CD-D2-01

Descrizione:Export dashboard powerBI indicatori ANVUR - Ambito D2 - consultato in data 30/07/26

Dettagli:Intero documento

File:CD-D2-01.pdf

D.3)

D.3) Ammissione e carriera degli studenti

D.3.1 L'Ateneo organizza attività di orientamento in ingresso coerenti con le politiche e le strategie definite per l'ammissione degli studenti e che tengono conto delle loro aspirazioni, esigenze e motivazioni.

[La valutazione di questo aspetto da considerare si basa anche sulla valutazione dei corrispondenti aspetti da considerare del punto di attenzione D.CDS.2.1 dei CdS oggetto di visita].

D.3.2 L'Ateneo definisce e comunica con chiarezza modalità trasparenti per l'ammissione e l'iscrizione degli studenti e per la gestione delle loro carriere.

[La valutazione di questo aspetto da considerare si basa anche sulla valutazione dei corrispondenti aspetti da considerare dei punti di attenzione D.CDS.2.2 dei CdS oggetto di visita].

D.3.3 Se l'Ateneo si è dato una connotazione internazionale, adotta specifiche strategie per promuovere il reclutamento di studenti stranieri con particolare attenzione ai Corsi di Dottorato di Ricerca.

[La valutazione di questo aspetto da considerare si basa anche sulla valutazione dei corrispondenti aspetti da considerare del punto di attenzione D.CDS.2.4 dei CdS oggetto di visita].

D.3.4 La gestione delle carriere tiene in considerazione le esigenze di specifiche categorie di studenti con particolare attenzione alla disabilità, ai disturbi specifici di apprendimento (DSA) e ai bisogni educativi speciali (BES).

[La valutazione di questo aspetto da considerare si basa anche sulla valutazione dei corrispondenti aspetti da considerare dei punti di attenzione D.CDS.2.3 dei CdS oggetto di visita].

D.3.5 L'Ateneo promuove la realizzazione di attività di sostegno per gli studenti con particolare attenzione alle debolezze o lacune nella preparazione iniziale, ad attività specificamente indirizzate agli studenti più preparati e motivati e a servizi di counseling.

[La valutazione di questo aspetto da considerare si basa anche sulla valutazione dei corrispondenti aspetti da considerare dei punti di attenzione D.CDS.2.2 e D.CDS.2.3 dei CdS oggetto di visita].

D.3.6 L'Ateneo prevede un'offerta adeguatamente ampia e articolata di attività di tutorato per gli studenti in ingresso e in itinere e di attività di orientamento in uscita.

[La valutazione di questo aspetto da considerare si basa anche sulla valutazione dei corrispondenti aspetti da considerare del punto di attenzione D.CDS.2.1 dei CdS oggetto di visita].

D.3.7 L'Ateneo promuove iniziative per il Life Long Learning e il coinvolgimento degli Alunni.

D.3.8 Viene rilasciato il Diploma Supplement.

Autovalutazione:

D.3.1 Il sistema di orientamento in ingresso si sviluppa su due direttrici: orientamento informativo, volto a far conoscere offerta formativa e sbocchi professionali, e orientamento attivo, finalizzato a supportare una scelta consapevole.

Le attività informative comprendono [Open Day](#) dedicati per LT/LMCU e LM, [Open Day di Dipartimento](#), partecipazione a fiere e presentazioni nelle scuole superiori (25 nel 2024-2025)

A supporto delle matricole è attivo un presidio continuativo e strutturato, che combina [tutorato di orientamento](#), [sportelli dedicati \(SOS Matricole\)](#) e tutor alla pari assicurando accompagnamento nei primi adempimenti e nell'accesso ai servizi.

Per l'orientamento formativo, all'attività di [counseling](#) individuale e di gruppo (attiva da diversi anni), si sono recentemente affiancate progettualità per favorire l'orientamento e la transizione scuola-università:

- [progetto PNRR Orientamento Attivo](#) nella transizione scuola-università con percorsi di 15h rivolti alle scuole [D3-S-01]; Monitorato nel cruscotto dei servizi [D3-K-01 pp22,23]
- [Piani Orientamento Tutorato](#) (POT) dal 2024-2025, con azioni mirate per area disciplinare e attenzione alla riduzione precoce del rischio di abbandono [D3-S-02].

L'ateneo ha strutturato uno sportello di [counseling orientativo](#) e uno di counseling [psicologico](#) finanziato tramite PROBEN [D3-S-03].

Le azioni di orientamento sono coerenti con le politiche di ammissione e con i profili di accesso definiti dagli Organi in linea con le LG SUA-CdS.

In considerazione della rilevanza strategica dell'orientamento in ingresso, il CQIIA coordina percorsi formativi su [orientamento informativo e attivo](#), [comunicazione efficace](#) e tecniche espositive. Dal 2023, UniBg promuove l'evento [UniBgirls & STEM](#), dedicato a incoraggiare le studentesse delle scuole superiori a intraprendere percorsi tecnico-scientifici.

Le attività di orientamento sono monitorate [D3-K-01] al fine di supportare i processi di riesame.

D.3.2 Le modalità di accesso vengono aggiornate ogni anno dagli organi [D3-K-02]. Per ogni CdS sono pubblicati requisiti, prove (TOLC/test/verifica requisiti curriculari) e scadenze nei bandi sul [sito di Ateneo](#). Dal 2020-2021 UniBg utilizza il [TOLC](#) come prova selettiva per i corsi a numero programmato e come test di verifica della preparazione iniziale ai fini dell'attribuzione di OFA.

UniBg adotta una comunicazione multicanale, che garantisce trasparenza e tempestività delle informazioni dalla pre-iscrizione alla

laurea: [sito istituzionale](#), canali social, campagne di mailing rivolte a scuole e potenziali studenti, pagine dedicate a matricole, studenti internazionali e laureati, [HelpDesk](#) online.

È disponibile la [Guida dello Studente](#) interattiva che supporta in tutte le fasi della carriera.

Negli ultimi anni l'Ateneo ha progressivamente rafforzato la digitalizzazione dei processi di carriera, con interventi mirati alla semplificazione:

- dal 2023-2024 l'upload diretto della fotografia nello sportello internet;
- dal 2025-2026 la registrazione al portale e l'accesso alle procedure avviene tramite SPID/CIE;
- dal 2020-2021 l'accesso a tutti gli sportelli amministrativi dedicati agli studenti prenotabile dalla medesima [area web](#) utilizzata per la consultazione degli orari.

Il sistema di ticketing è stato aggiornato nel 2021 per migliorare chiarezza e tracciabilità; a valle di un'analisi di benchmark, è in corso l'implementazione di una soluzione integrata con strumenti di IA per rafforzare l'efficacia del supporto di primo livello.

D.3.3 L'Ateneo ha progressivamente rafforzato la propria strategia di internazionalizzazione, con effetti positivi sull'attrattività internazionale grazie ad un ampliamento della propria [offerta formativa](#) in inglese, anche a livello di Dottorato.

L'Ateneo ha rafforzato il reclutamento attraverso una maggiore partecipazione a fiere internazionali (da una nel 2021 a cinque nel 2025, su più continenti) e lo sviluppo di strumenti informativi dedicati, quali il sito [Discover UniBg](#) e la sezione in inglese del sito istituzionale ([en.unibg.it](#)) integrati da webinar periodici e iniziative con ambasciate, Istituti Italiani di Cultura e reti estere.

Per migliorare il tasso di successo delle immatricolazioni dall'estero, UniBg ha anticipato le finestre di pre-valutazione delle candidature e introdotto una minima application fee; tali misure hanno incrementato significativamente il tasso di ammissione effettiva (dal 6% al 22%), riducendo le candidature esplorative e migliorando l'efficacia del processo di selezione e la sostenibilità amministrativa [D3-S-04].

Secondo dati MUR-Ustat la quota di studenti con cittadinanza non italiana è in crescita e in linea con Atenei analoghi.

Dal 2022 UniBg ha aumentato i posti nelle residenze universitarie e attivato il Welcome Office (2023), che gestisce accoglienza e assistenza per studenti stranieri. L'ateneo ha strutturato tutorati dedicati, rilascio rapido del CF e [borse di studio](#) su fondi di Ateneo, come [Top International Students](#) e Invest Your Talent in Italy.

Le attività di internazionalizzazione sono monitorate [D3-K-01] al fine di supportare i processi di riesame.

Particolare attenzione è rivolta al [Dottorato di ricerca](#) con bandi in inglese, selezioni online e promozione di cotutele internazionali e collaborazioni con università estere.

Con la revisione del [Regolamento di Ateneo in materia di dottorato](#) (2025), è stata introdotta la possibilità di ammissione al di fuori della selezione pubblica in casi specifici:

1. accordi con enti e istituzioni estere;
2. progetti di collaborazione comunitari e internazionali;
3. accordi con enti e aziende, anche straniere, per l'ammissione di propri dipendenti (PhD Executive).

Un primo esempio di questo modello, che rafforza il posizionamento internazionale dell'Ateneo sul Dottorato, è la possibilità, per studenti finanziati dal [China Scholarship Council](#), di svolgere il Dottorato presso UniBg.

D.3.4 La gestione delle carriere considera esigenze di categorie specifiche, con una forte [attenzione a disabilità e DSA](#) secondo principi di equità, accessibilità e personalizzazione. Inoltre, in linea con gli Obiettivi della Didattica del [PiSA](#) l'ateneo è particolarmente attento a promuovere [servizi per l'inclusione](#) per le diverse categorie di studenti, ad esempio:

- [lavoratori](#) (tutorato peer-to-peer e ambienti Moodle di supporto);
- transgender (carriera Alias attiva dal 2015, Regolamento dedicato approvato nel dicembre 2025 [D3-K-03];
- detenuti ([Polo Universitario Penitenziario](#), con supporto logistico e gestione esami).

UniBg promuove la formazione dei docenti sui temi dell'inclusione, della didattica accessibile e delle tecnologie educative assistive, in collaborazione con il CQIIA e i Delegati di Dipartimento (es. [Formazione su Studenti DSA e studio delle materie scientifiche](#)).

Tutti i processi di iscrizione e gestione carriera prevedono procedure personalizzate per [studenti con esigenze specifiche](#) accompagnato da tutorato alla pari per assistenza nelle pratiche amministrative e nel percorso accademico quotidiano.

L'offerta formativa è progettata secondo i principi dell'accessibilità universale, con aggiornamenti periodici in coerenza con le LG CNUDD.

D.3.5 UniBg ha definito un sistema per l'individuazione e la gestione delle lacune nella preparazione iniziale e in itinere in linea con Obiettivo-2 Didattica del [PiSA](#). I test di ingresso ([TOLC](#)) hanno funzione diagnostica e consentono l'attribuzione di OFA. Le modalità di recupero/superamento sono pubblicate sui siti dei CdS; gli studenti con OFA sono presi in carico da CdS/Dipartimenti con percorsi di riallineamento in presenza o online, tutorato e verifiche dell'apprendimento. Il superamento degli OFA è [costantemente monitorato](#) e analizzato all'interno delle attività di riesame.

Per studenti altamente motivati sono attivi percorsi di eccellenza come il [TOP Ten Student Program](#) per agevolare economicamente, e il [Talent Improvement Program](#) (TIP) e il [Programma di Eccellenza UniBg](#), che accompagnano verso ricerca, innovazione e carriere internazionali.

L'Ateneo ha sviluppato sportelli psicologici, configurando un approccio integrato al benessere accademico e personale, considerato leva di successo formativo e riduzione del drop-out, grazie anche al progetto [PROBEN](#).

D.3.6 UniBg assicura un'offerta ampia e articolata di tutorato e orientamento lungo tutto il ciclo degli studi, come da [Regolamento Didattico](#), da [Regolamento per i tirocini curriculari, extracurriculari e professionalizzanti](#) [D3-K-04] e da [Regolamento per le modalità di collaborazione degli studenti alle attività dell'Ateneo](#) [D3-K-05].

Annualmente è pubblicato un [bando per attività di tutorato](#) rivolto a studenti magistrali e dottorandi, finalizzato al supporto delle matricole su immatricolazioni, piani di studio, piattaforme digitali e servizi universitari. Nell'ambito dei [POT](#), l'Ateneo promuove tutorati peer-to-peer con tutor senior e dottorandi, orientati al sostegno degli studenti del primo anno e alla riduzione del rischio di abbandono precoce.

Sono in atto azioni di prevenzione/contrasto al drop-out (colloqui di riorientamento, laboratori metodo di studio/gestione tempo, counseling) anche con i progetti SPEED [D3-K-06] e Never-Drop-Out (Regione Lombardia) [D3-K-07], e [momenti di condivisione di buone pratiche](#). L'innovativo progetto [SPEED](#) (Sistema integrato di Prevenzione E contrasto alla Dispersione universitaria nelle province di Bergamo e Brescia) prevede due linee di intervento: a) la definizione di un modello predittivo; c) il coinvolgimento di enti del terzo settore nell'erogazione dei servizi per favorire un moltiplicatore sociale. È inoltre attivo un tavolo di lavoro con la rete ITS per favorire percorsi di riorientamento degli studenti che incontrano difficoltà nella prosecuzione della carriera universitaria.

Durante il percorso sono previsti tutorati disciplinari, didattica integrativa e servizi dedicati agli [studenti lavoratori](#) con l'obiettivo di favorire la regolarità delle carriere [D3-K-01 pp76-86].

Per l'orientamento in uscita, l'ateneo mette a disposizione servizi di [placement](#), favorisce [tirocini curriculari ed extracurriculari](#) in Italia e all'estero, oltre a Career Day, Career Day PA e Café Placement, laboratori di employability, workshop su competenze trasversali e ricerca lavoro, presentazioni aziendali, mentoring con Alumni e professionisti. L'Ateneo monitora la qualità e la coerenza dei tirocini [D3-K-01 pp27,34] e la [soddisfazione di studenti ed enti ospitanti](#) al fine di supportare i processi di riesame.

Per i Dottorati, l'orientamento in ingresso è stato storicamente gestito dai singoli Corsi. Dal 2024 è stata attivata la promozione dei Dottorati anche a livello centrale durante il Career Day e il [PhD Day](#). La Giunta della Scuola sta inoltre discutendo l'attivazione di iniziative di orientamento in uscita, anche attraverso il coinvolgimento di portatori di interesse locali e non presenti nei Comitati di Indirizzo.

D.3.7 UniBg promuove il Lifelong Learning attraverso iniziative di alta formazione, aggiornamento e qualificazione professionale, anche in collaborazione con enti pubblici, imprese e associazioni di categoria, coordinate e gestite dalla [SdM](#). L'offerta comprende [Master di I](#) e [II livello](#), [corsi di perfezionamento](#) e [di alta formazione](#). Inoltre, grazie al centro CEFI, l'attività di [formazione iniziale degli insegnanti](#) è attiva e presidiata dal 2023.

UniBg valorizza la comunità dei laureati attraverso [LUBERG](#), associazione Alumni che promuove networking, mentorship e aggiornamento professionale, contribuendo anche ad attività di orientamento e placement. Nel 2025, con il progetto ["Reti Globali"](#), è stata realizzata un'indagine sugli Alumni con esperienza internazionale e sono state organizzate iniziative di orientamento e placement.

D.3.8 Il [Diploma Supplement](#) (DS) è rilasciato in formato bilingue (italiano-inglese) e descrive titolo conseguito, caratteristiche del corso, risultati accademici e competenze acquisite, collocando il titolo nel sistema nazionale delle qualifiche.

È rilasciato gratuitamente, su richiesta, per i titoli di primo e secondo livello entro 30 giorni dalla domanda, secondo le [modalità indicate](#). La procedura di rilascio è digitalizzata tramite ESSE3, che genera automaticamente il documento.

Già dal 2014 è stato introdotto in ESSE3 un modulo per la gestione dei tirocini, che consente il recupero automatico nel DS delle informazioni relative al tirocinio svolto dallo studente. Resta parzialmente manuale l'inserimento delle informazioni sulla mobilità internazionale; un nuovo modulo di gestione mobilità, operativo dal 2026-2027, consentirà il trasferimento automatico dei periodi all'estero nel DS, per renderli disponibili contestualmente al rilascio del titolo.

Sintesi

UniBg ha sviluppato un sistema complessivamente integrato di servizi lungo il percorso che accompagna lo studente all'ingresso nel mondo del lavoro, con attenzione a inclusione, benessere e regolarità delle carriere. Le procedure sono trasparenti e sempre più digitalizzate; l'internazionalizzazione è sostenuta da azioni mirate e da un rafforzamento sul Dottorato. Persistono margini di miglioramento nella piena automazione del DS per la mobilità, nel coordinamento delle azioni anti drop-out e nella strutturazione

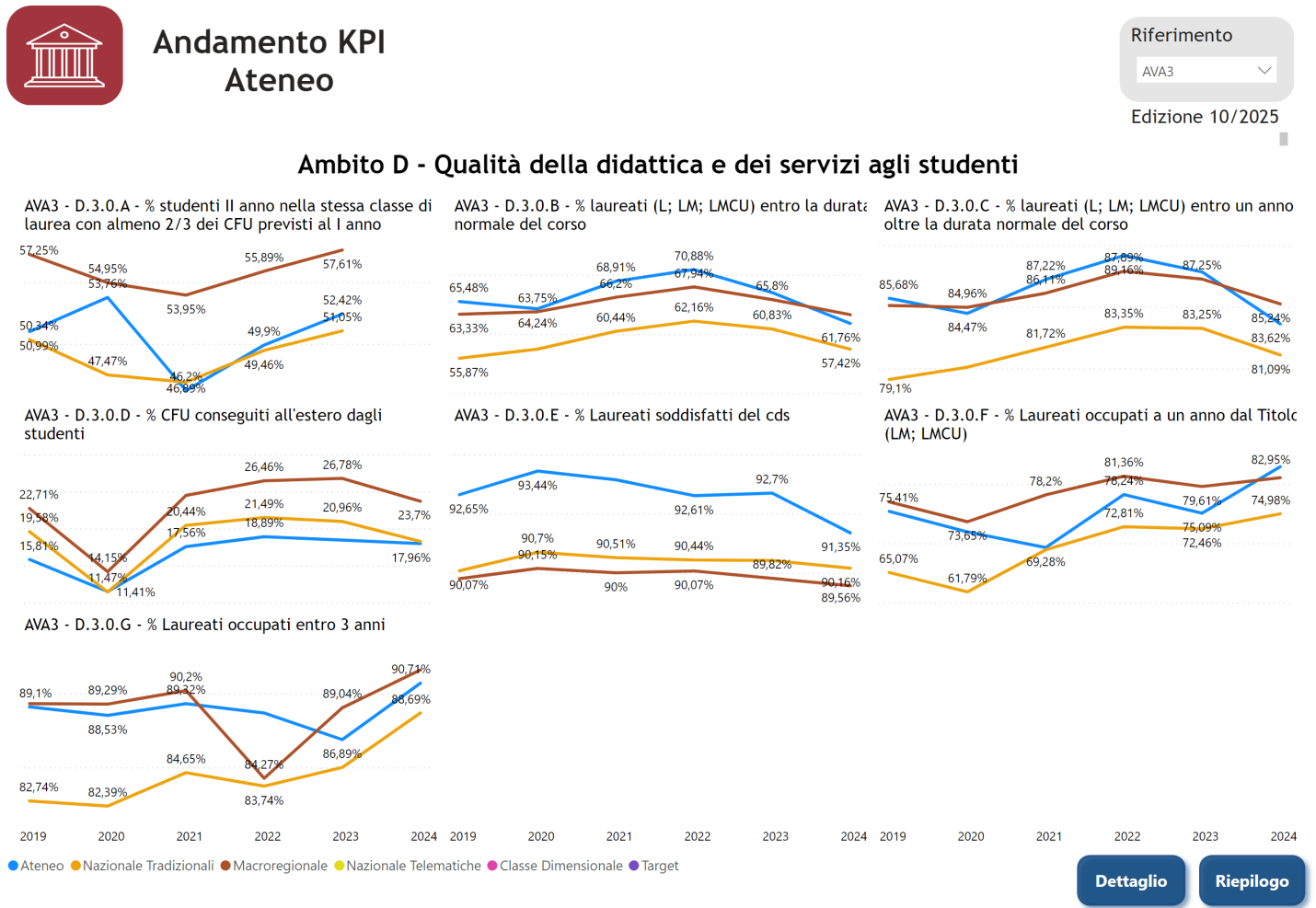
dell'orientamento in uscita per i Dottorati.

Punti di forza

- Forte attenzione e numerosi servizi per favorire inclusione e il percorso di studenti con bisogni specifici
- Ampia offerta di tutorati di orientamento iniziale e in itinere e iniziative di placement per favorire la regolarità della carriera .

Aree di miglioramento

- Automazione completa nel rilascio del DS.
- Rafforzare il coordinamento delle iniziative di contrasto al drop-out e la misurazione del loro impatto.
- Potenziare l'orientamento in uscita per il Dottorato, strutturando iniziative con portatori di interesse e Alumni e rendendo sistematico il placement PhD.



La documentazione evidenzia la pubblicazione sistematica nei bandi nelle pagine dedicate ai corsi di studio delle informazioni relative ai requisiti di accesso, alle modalità di selezione e alle principali scadenze, contribuendo alla trasparenza delle procedure di ammissione. L'utilizzo di strumenti standardizzati di verifica della preparazione iniziale favorisce l'omogeneità delle modalità di accesso e la comparabilità delle procedure tra corsi. L'Ateneo adotta modalità di comunicazione diversificate, rivolte sia ai futuri studenti sia agli studenti già iscritti, attraverso canali istituzionali e digitali che supportano l'orientamento e l'accesso alle informazioni sui percorsi di studio. Si rileva inoltre una progressiva digitalizzazione dei principali processi amministrativi e dei servizi agli studenti, che contribuisce a semplificare l'accesso ai servizi e la gestione delle procedure amministrative.

Dalla documentazione emerge un progressivo rafforzamento della strategia di internazionalizzazione dell'Ateneo, in particolare attraverso l'ampliamento dell'offerta formativa erogata in lingua inglese, soprattutto nei corsi di laurea magistrale e nei programmi di dottorato. L'Ateneo ha sviluppato strumenti specifici di comunicazione e promozione internazionale, tra cui il portale dedicato agli studenti internazionali, la sezione in lingua inglese del sito istituzionale e iniziative informative quali webinar e attività di promozione realizzate in collaborazione con ambasciate, Istituti Italiani di Cultura e reti accademiche internazionali. La revisione delle procedure di pre-valutazione delle candidature di studenti extra-UE, con l'anticipazione delle finestre di candidatura e la riduzione dei tempi di valutazione, rappresenta un intervento organizzativo volto a migliorare l'efficacia del processo di selezione e la compatibilità con le tempistiche per il rilascio dei visti. Sono attivi servizi di supporto dedicati agli studenti internazionali, iniziative di tutorato e programmi di borse di studio, che contribuiscono a facilitare l'accesso e l'integrazione degli studenti provenienti dall'estero.

Dalla documentazione emerge la presenza di un sistema strutturato di servizi rivolti agli studenti con disabilità e con disturbi specifici dell'apprendimento (DSA), che integra misure di carattere amministrativo, didattico e di supporto allo studio. Sono previste modalità di personalizzazione del percorso formativo, tra cui la predisposizione di PDP e PEI, l'adozione di prove equipollenti e l'attivazione di forme di tutorato alla pari e di supporto allo studio, finalizzate a garantire condizioni di accessibilità e pari opportunità nel percorso universitario. Il sistema di supporto è organizzato attraverso strutture di coordinamento dedicate, tra cui una Commissione per i servizi alle disabilità e ai DSA e la presenza di referenti a livello dipartimentale. L'Ateneo ha progressivamente esteso le politiche di inclusione anche ad altre categorie di studenti con esigenze specifiche, tra cui studenti lavoratori, studenti con figli piccoli, studenti sportivi, studenti stranieri e studenti detenuti. Sono infine segnalate iniziative di formazione rivolte al personale docente sui temi dell'inclusione e dell'accessibilità della didattica.

È documentato un sistema strutturato per l'individuazione delle lacune nella preparazione iniziale, fondato sull'uso del TOLC come strumento diagnostico e sulla successiva attribuzione e gestione degli OFA, in coerenza con gli obiettivi di regolarità degli studi richiamati nel Piano Strategico. L'Ateneo promuove interventi specificamente rivolti agli studenti più preparati e motivati, attraverso dispositivi differenziati che combinano incentivi economici, accompagnamento alla ricerca e valorizzazione del merito. Il counseling psicologico e le azioni di benessere risultano rafforzati e inseriti in una cornice più ampia grazie al progetto PROBEN, con attenzione non solo alla risposta al disagio, ma anche alla prevenzione e all'intercettazione di gruppi a rischio.

L'Ateneo dispone di un impianto regolamentare chiaro e articolato che disciplina in modo distinto le collaborazioni studentesche ai servizi e le attività di tutorato e didattica integrativa, con indicazione di finalità, requisiti, modalità di selezione e responsabilità. L'offerta di tutorato risulta ampia e differenziata, estesa anche a target specifici, quali studenti lavoratori e studenti-atleti, con modalità di peer tutoring coerenti con i bisogni rilevati. Le azioni di contrasto al drop-out integrano tutorato tra pari, counseling, coaching, riorientamento e anche tentativi di individuazione precoce degli studenti a rischio. L'orientamento in uscita e il placement risultano ben sviluppati e comprendono una pluralità di strumenti, dal career day ai laboratori di employability, fino ai tirocini curriculari ed extracurriculari e alle iniziative con alumni e professionisti.

Dalla documentazione emerge la presenza di una struttura organizzativa dedicata al coordinamento delle attività di alta formazione (Scuola di Management), attraverso la quale l'Ateneo propone un'offerta articolata di master di I e II livello, corsi di perfezionamento e percorsi di alta formazione, spesso sviluppati in collaborazione con enti pubblici, imprese e associazioni professionali. L'Ateneo ha attivato i percorsi di formazione iniziale degli insegnanti, in coerenza con il quadro normativo nazionale e con le recenti riforme del sistema di formazione e reclutamento del personale docente. È presente una rete alumni, che promuove iniziative di networking professionale, orientamento e aggiornamento rivolte ai laureati dell'Ateneo, contribuendo a mantenere un rapporto continuativo tra università, laureati e contesto professionale.

L'Ateneo rilascia il Diploma Supplement ai laureati di primo e secondo livello in formato bilingue (italiano e inglese), in coerenza con il modello europeo standard e con gli obiettivi di trasparenza e riconoscibilità internazionale dei titoli previsti dal Processo di Bologna. La documentazione evidenzia un progressivo sviluppo dell'integrazione dei dati nel sistema informativo, con l'inclusione automatica delle informazioni relative ai tirocini curriculari e con interventi previsti per migliorare l'integrazione dei periodi di mobilità internazionale nel documento.

Aree di miglioramento:

Pur in presenza di un'offerta ampia e diversificata di servizi di tutorato, orientamento in itinere e in uscita e supporto agli studenti, la documentazione non rende ancora pienamente leggibili gli esiti delle diverse azioni attivate, in particolare rispetto alla presa in carico degli studenti, alla regolarità delle carriere e al contrasto dell'abbandono e al tutorato dedicato.

Fascia di valutazione Punto di Attenzione (CEV): Pienamente soddisfacente

Buona Prassi:

Il Polo universitario penitenziario rappresenta una pratica significativa di ampliamento delle politiche inclusive dell'Ateneo, attraverso la predisposizione di servizi e percorsi di supporto rivolti a una categoria di studenti tradizionalmente poco considerata nei sistemi universitari. L'iniziativa evidenzia una concezione estesa dell'inclusione e del diritto allo studio, coerente con l'attenzione dell'Ateneo ai temi dell'accessibilità formativa e della responsabilità sociale.

Fascia di valutazione Indicatore/Indicatori (ANVUR): Soddisfacente

Indicatori (eventuale commento):

Si registrano confronti e andamenti in leggera prevalenza positivi.

Fascia di valutazione: Pienamente soddisfacente

Documenti chiave

- **Titolo:**D3-K-01 Cruscotto servizi agli studenti
Descrizione:Cruscotto servizi agli studenti anno 2025 con Report Disabili e DSA e attività di counseling psicologico
Dettagli:orientamento attivo pp22,23; relazione studenti lavoratori: 76-86; tirocini: p27,34
File:D3K01 DelSA Cruscotto Area.pdf

- **Titolo:**D3-K-02 Definizione modalità di accesso
Descrizione:Delibera modalità di accesso e potenziale formativo
Dettagli:documento intero
File:D3K02 DelCA Poten formativo.pdf

- **Titolo:**D3-K-03 Regolamento carriere alias
Descrizione:Regolamento per l'attivazione e la gestione delle carriere alias
Dettagli:documento intero
File:D3K03 DelSA ALIAS.pdf

- **Titolo:**D3-K-04 Regolamento per i tirocini curriculari, extracurriculari e professionalizzanti
Descrizione: Regolamento per i tirocini curriculari, extracurriculari e professionalizzanti
Dettagli:documento intero
File:D3K04 Reg tirocini.pdf

- **Titolo:**D3-K-05 Regolamento per le modalità di collaborazione degli studenti alle attività dell'Ateneo
Descrizione:Regolamento per le modalità di collaborazione degli studenti alle attività dell'Ateneo
Dettagli:documento intero
File:D3K05 Reg collab studenti.pdf

- **Titolo:**D3-K-06 progetto Speed
Descrizione:Accordo di collaborazione per progetto "Sistema integrato di prevenzione e contrasto alla dispersione universitaria"
e progetto presentato
Dettagli:documento intero
File:D3K06 Del SPEED.pdf

- **Titolo:**D3-K-07 progetto Never dropout
Descrizione:Progetto di servizio di orientamento specialistico per il recupero ed il riorientamento dei drop-out universitari
Dettagli:documento intero
File:D3K07 never DROP OUT.pdf

Documenti a supporto

- **Titolo:**D3-S-01 Progetti di Orientamento attivo nella transizione scuola università
Descrizione:Progetti di Orientamento attivo nella transizione scuola-università brochure dal 2022
Dettagli:documento intero
File:D3S01 DEL ORIE PNRR 22-25.pdf

- **Titolo:**D3-S-02 Progetto Piani Orientamento e Tutorato (POT)

Descrizione: Progetto Piani Orientamento e Tutorato (POT) 2025

Dettagli:documento intero

File:D3S02 DelSA POT 25-26.pdf

- **Titolo:**D3-S-03 Servizio di Counseling Psicologico anno 24/25

Descrizione:Relazione servizio counseling psicologico all'interno del progetto proben e relazione dalla prevenzione all'intervento

Dettagli:documento intero

File:D3S03 Rel counseling.pdf

- **Titolo:**D3-S-04 Procedura preselezione studenti stranieri

Descrizione:Nuova procedure di preselezione degli studenti stranieri provenienti da paese extraeuropei

Dettagli:documento intero e calendario

File:D3S04 DelSA preselez stran.pdf

E) QUALITÀ DELLA RICERCA E DELLA TERZA MISSIONE/IMPATTO SOCIALE

In questo si valuta la capacità dell'Ateneo di avere una chiara visione complessiva delle modalità con le quali i Dipartimenti (o strutture analoghe) definiscono proprie linee strategiche, con particolare riferimento alla ricerca e alla terza missione/impatto sociale, in coerenza con le linee strategiche dell'Ateneo, si dotano di un sistema di pianificazione, monitoraggio e valutazione dei processi, dei risultati conseguiti e delle azioni di miglioramento. Si valutano anche la definizione e pubblicizzazione dei criteri di utilizzo delle risorse a livello dipartimentale coerentemente con il programma strategico del Dipartimento e con le linee di indirizzo dell'Ateneo. Si analizza anche il sistema di gestione delle risorse e dei servizi a supporto della ricerca e della terza missione.

E.1)

E.1) Definizione delle linee strategiche dei Dipartimenti

E.1.1 L'Ateneo ha una visione complessiva delle modalità con cui i Dipartimenti hanno definito una propria strategia sulla ricerca e le ricadute nel contesto territoriale e sociale di riferimento (terza missione/impatto sociale) coerentemente con le politiche e le strategie di Ateneo, con un programma complessivo e obiettivi specifici definiti in base alle loro potenzialità e al loro progetto culturale.

E.1.2 Gli obiettivi dipartimentali di ricerca e terza missione/impatto sociale sono plausibili e coerenti con la visione, le politiche e le strategie proprie e dell'Ateneo e tengono anche conto dei risultati conseguiti nei cicli di pianificazione precedenti, dei risultati della VQR, degli indicatori di produttività scientifica dell'ASN, del reclutamento e di eventuali altre iniziative di valutazione della ricerca e della terza missione/impatto sociale attuate a livello locale.

E.1.3 L'Ateneo si accerta che i Dipartimenti dispongano di un'organizzazione e di un sistema di monitoraggio funzionali alla realizzazione della strategia dipartimentale.

[La valutazione di tutti gli aspetti da considerare di questo punto di attenzione si basa anche sulla valutazione dei corrispondenti aspetti da considerare del punto di attenzione E.DIP.1 dei Dipartimenti oggetto di visita].

Autovalutazione:

E.1.1 La progettazione dei Piani Strategici dipartimentali (PSDIP) è il risultato di un percorso strutturato di costruzione partecipata che, per ciascun Dipartimento, ha coinvolto un Gruppo di Riflessione Strategica coordinato dal Direttore di Dipartimento. Questo approccio ha consentito di coniugare la responsabilità scientifica e culturale delle strutture con un forte allineamento alle priorità istituzionali, favorendo al contempo la condivisione degli obiettivi e la trasparenza dei processi decisionali, in coerenza con gli Obiettivi di Sviluppo Organizzativo del [PiSA](#).

A partire dal 2023, la governance ha avviato un processo strutturato di integrazione tra pianificazione di Ateneo e pianificazione dipartimentale, coordinato dal [Prorettore alla Progettazione Partecipata](#) di Ateneo con il supporto dello Staff per la Progettazione Partecipata e del PQA. I PSDIP 2023-2025 sono stati elaborati secondo indicazioni metodologiche comuni, esplicitamente collegate agli obiettivi generali e specifici del PiSA, e corredati da indicatori di monitoraggio. I Piani sono stati approvati dai Dipartimenti e presentati agli Organi centrali, assicurando una piena integrazione tra livello dipartimentale e di Ateneo [E1-K-01]. La successiva fase di riesame nel 2024 e la predisposizione dei nuovi PSDIP 2026-2028 hanno ulteriormente rafforzato la coerenza del sistema. In particolare, è stato definito un template strutturato e omogeneo, basato sul PiSA [E1-S-01], condiviso e approvato dal PQA e recepito dagli Organi di governo. Tale strumento ha contribuito a uniformare il linguaggio strategico, a chiarire la distinzione tra obiettivi strategici e azioni operative e a rafforzare la capacità dei Dipartimenti di esplicitare le ricadute delle proprie strategie in termini di didattica, ricerca e terza missione (TM) [E1-K-02].

Nel ciclo 2023-2025, i PSDIP hanno rappresentato un primo importante avanzamento verso una visione condivisa, pur evidenziando, in alcuni casi, un livello di dettaglio eccessivamente operativo e una propensione limitata alla programmazione pluriennale. Attraverso il riesame intermedio del 2024, guidato dal PQA e dai Delegati per le Politiche alla Qualità dipartimentali (PQDIP), UniBg ha promosso un processo di riallineamento strategico, richiedendo ai Dipartimenti un'analisi critica e una rimodulazione degli obiettivi. Questo passaggio ha rafforzato la capacità di formulare obiettivi strategici misurabili, coerenti e prioritizzati rispetto alle linee di sviluppo dell'Ateneo [E1-S-02].

Nel nuovo ciclo di pianificazione 2026-2028, grazie a un accompagnamento metodologico costante e a un progressivo apprendimento organizzativo, i PSDIP presentano una chiara articolazione tra obiettivi, azioni e indicatori, in piena coerenza con le linee guida (LG) di Ateneo. Le tempistiche del ciclo sono state allineate alla rimodulazione del PiSA, adottando un approccio di costruzione agile che ha previsto momenti strutturati di confronto tra Rettore, Prorettori e Direttori di Dipartimento, sia in incontri individuali sia in sedi collegiali [E1-S-03 p15].

Il PQA, in collaborazione con i PQDIP, ha garantito il rispetto dei tempi e la coerenza tra il template dei PSDIP e le indicazioni metodologiche e di monitoraggio, fornendo supporto e assistenza tecnica ai Dipartimenti [E1-K-03 p14][E1-K-04 p7]. Tale attività ha favorito la condivisione di un linguaggio comune e il consolidamento di competenze di pianificazione e valutazione.

Per promuovere progetti comuni di ricerca e TM, in un'ottica di integrazione e interdisciplinarietà, UniBg ha definito nel nuovo Statuto i [Centri di ricerca e terza missione](#) (CRTM), che agiscono come piattaforme interdisciplinari di raccordo tra i Dipartimenti su tematiche

di ricerca e impatto sociale rilevanti per l'Ateneo, favorendo lo sviluppo di progetti congiunti, il trasferimento di conoscenze e la valorizzazione dei risultati della ricerca. La creazione dei CRTM, regolamentata nel 2024, nasce dalla volontà di sviluppare progettualità multidisciplinari tra più Dipartimenti con la capacità di attrarre finanziamenti competitivi e di fundraising, anche attraverso progetti condivisi e di impatto territoriale e internazionale. I CRTM redigono una relazione annuale e si stanno dotando di un piano strategico [E1-K-05][E1-S-04 p4].

E.1.2 Negli ultimi due cicli di pianificazione strategica, UniBg ha consolidato un modello di pianificazione strategica dipartimentale pienamente integrato con le politiche e le strategie di Ateneo, assicurando coerenza verticale e orizzontale tra i PSDIP e il PiSA. L'integrazione è garantita da un processo coordinato dal PQA e dal Rettore alla Progettazione Partecipata, con il supporto dei PQDIP e dello Staff per la Progettazione Partecipata [E1-S-01]. Nel corso del tempo gli obiettivi dei Dipartimenti sono divenuti progressivamente più sfidanti, misurabili e plausibili, riflettendo una crescente maturità nella capacità di visione strategica e di raccordo con le priorità istituzionali. Il confronto continuo con i Direttori di Dipartimento, anche attraverso riunioni periodiche, ha favorito un allineamento sostanziale delle strategie e una maggiore consapevolezza del ruolo dei Dipartimenti nel perseguimento degli obiettivi di Ateneo [E1-S-03]. Il nuovo template dei PSDIP richiede esplicitamente il riferimento ai risultati del monitoraggio di metà pianificazione dei PSDIP 2023-2025 e ai Riesami annuali della Ricerca e della Terza Missione, promuovendo continuità e coerenza metodologica. Nel 2024 UniBg ha realizzato per la prima volta un riesame integrato dei PSDIP a metà del periodo di implementazione [E1-S-02], in coerenza con il modello di Riesame di Ateneo [E1-K-06 pp4-12]. I Dipartimenti hanno rendicontato in modo uniforme lo stato di avanzamento degli obiettivi strategici, utilizzando indicatori quantitativi e qualitativi comuni e facendo riferimento, ove pertinente, anche ai risultati della VQR 2015-2019.

Questo monitoraggio, approvato dai Consigli di Dipartimento e condiviso con gli Organi di governo, ha rappresentato un passaggio cruciale di verifica della coerenza tra strategia e risultati, favorendo la rimodulazione degli obiettivi e la diffusione di buone pratiche di pianificazione e rendicontazione interna.

Per il ciclo 2026-2028 il PQA ha stabilito che ogni Dipartimento selezioni obiettivi specifici coerenti con quelli generali di Ateneo, valorizzando le vocazioni scientifiche e culturali, le sinergie interdisciplinari e le ricadute sul territorio. È inoltre richiesto di documentare formalmente il coinvolgimento del Gruppo di Riflessione Strategica, che include Referenti per la TM, PQDIP, coordinatori dei dottorati e rappresentanti delle CPDS, garantendo partecipazione e trasparenza.

L'allineamento metodologico tra Riesame della Ricerca e della Terza missione, monitoraggio dei PSDIP 2024 e pianificazione 2026-2028 dimostra la progressiva maturità del sistema di AQ dipartimentale e la piena integrazione dei processi di analisi, pianificazione e miglioramento continuo, in linea con le indicazioni del Nucleo di Valutazione e con gli standard ANVUR.

Un ulteriore elemento di coerenza e plausibilità degli obiettivi è rappresentato dall'integrazione con i processi di valutazione della ricerca. Il processo di selezione dei prodotti per la VQR 2020-2024 è stato coordinato a livello centrale dalla Prorettrice alla Ricerca, con il supporto del Servizio Bibliometria, Ranking e Open Science (B.R.O.), assicurando un equilibrio tra indirizzo strategico di Ateneo e autonomia dipartimentale. L'utilizzo della piattaforma Criterium ha introdotto un modello avanzato di autovalutazione della produzione scientifica, supportando decisioni informate e condivise [E1-S-05].

In una logica di governance partecipata, i Dipartimenti sono stati coinvolti attivamente nelle decisioni sulla base delle caratteristiche e delle linee guida dei GEV disciplinari. Lo staff del Servizio B.R.O., in collaborazione con la Prorettrice alla Ricerca, ha fornito formazione e supporto informativo ai Referenti dipartimentali alla ricerca, che insieme ai Direttori hanno definito la lista finale dei prodotti, avvalendosi dei suggerimenti dell'algoritmo ma mantenendo un ruolo decisionale autonomo e qualificato. Ogni Dipartimento ha approvato l'elenco dei prodotti in apposita seduta di Consiglio, garantendo trasparenza, tracciabilità e condivisione del processo decisionale. Per monitorare il percorso di conferimento è stata predisposta un'analisi dei prodotti strumentale all'identificazione di eventuali azioni di miglioramento per l'esercizio VQR successivo, discussa anche in PQA [E1-K-07].

E.1.3 UniBg ha rafforzato nel tempo la propria governance negli ambiti della [ricerca](#) e della [valorizzazione delle conoscenze e dei rapporti con il territorio](#), istituendo due Prorettorati specifici. I Prorettori sono affiancati da alcuni delegati tra cui il Delegato alla valutazione della ricerca e una [rete di Delegati per la ricerca](#) e di [Delegati alla valorizzazione delle conoscenze](#), per garantire coerenza tra strategia, monitoraggio e qualità della ricerca e della TM. Questa rete opera in stretta collaborazione con i Referenti alla ricerca e alla valorizzazione delle conoscenze dei Dipartimenti, assicurando un dialogo continuo tra i livelli di governo centrale e dipartimentale.

Ogni Dipartimento nomina Referenti alla ricerca e Referenti alla valorizzazione delle conoscenze, che siedono nelle commissioni di Ateneo e partecipano attivamente ai processi partecipativi promossi dalla governance, come la revisione dei criteri per la distribuzione dei fondi premiali, la definizione delle [linee guida per la rendicontazione delle attività di valorizzazione delle conoscenze](#) [E1-S-06], e la partecipazione coordinata a iniziative istituzionali di ricerca e valorizzazione delle conoscenze. Tale assetto garantisce un flusso bidirezionale di informazioni e favorisce la condivisione di criteri e strumenti di valutazione, lasciando al contempo ai Dipartimenti autonomia organizzativa in base alle proprie vocazioni scientifiche e linee strategiche.

Per rafforzare la capacità di implementazione delle strategie dipartimentali in accordo con quelle di Ateneo, UniBg si è dotata di un sistema di governance strutturato, operazionalizzato tra gli obiettivi del [PIAO 2025](#) [E1-S-07] che, come indicato nel Riesame del Sistema di Governo 2025 [E1-K-08 p22], vedrà la definizione e strutturazione di Commissioni ad hoc. Ad oggi tale governance prevede meccanismi di coordinamento specifici e codificati per l'implementazione sia della strategia di ricerca e innovazione che delle azioni tecnico-amministrative. Essi coinvolgono a vario titolo, oltre al Rettore e al Direttore Generale, i Direttori di Dipartimento, il Presidente e il Responsabile della struttura dei CRTM, i Prorettori e i Referenti alla Ricerca e TM, l'Area Ricerca e valorizzazione delle conoscenze, e i Responsabili dei Presidi dipartimentali. Nonostante la sospensione dell'esercizio della SUA-RD, i Dipartimenti

realizzano annualmente il Riesame della Ricerca e della Terza Missione secondo un modello elaborato e aggiornato dal PQA [E1-S-08] in coerenza con i cicli di programmazione strategica. Il modello è accompagnato da una nota metodologica sugli indicatori che stabilisce un insieme di parametri quantitativi coerenti con gli indirizzi strategici e i modelli di riparto delle risorse (es. indicatori su pubblicazioni e progetti, ASN, brevetti, spin-off, public engagement).

Il PQA attua una supervisione in itinere, organizzando incontri di formazione e condivisione con i Delegati e i PQDIP. La sintesi dei Riesami è raccolta in un Annesso di sintesi alla Relazione annuale del PQA, presentata agli Organi di governo dell'Ateneo [E1-K-03 p53][E1-K-04 p41].

Le Relazioni PQA 2024 e 2025 hanno evidenziato un soddisfacente grado di conseguimento degli obiettivi di miglioramento definiti nei Piani Strategici Dipartimentali. In particolare, si è riscontrato un sostanziale allineamento dei risultati dei Dipartimenti con quelli di Ateneo, sia per la qualità della produzione scientifica sia per la crescita delle iniziative di TM. Tale evidenza conferma l'efficacia del processo di miglioramento e il progressivo consolidamento di una cultura basata su dati ed evidenze condivise.

Sintesi

L'Ateneo ha sviluppato un sistema maturo, integrato e partecipato di pianificazione, monitoraggio e riesame delle strategie di ricerca e di TM, assicurando coerenza tra politiche di Ateneo e strategie dipartimentali. Il progressivo consolidamento dei PSDIP, l'integrazione con i processi di valutazione e l'efficacia dei meccanismi di governance e monitoraggio confermano la capacità dell'Ateneo di orientare le proprie strategie al miglioramento continuo e all'impatto scientifico e sociale.

Punti di forza

- La pianificazione strategica dipartimentale è sviluppata secondo l'approccio partecipato ed è guidata da linee guida e supporto metodologico che garantiscono coerenza con il PiSA. Questo approccio ha portato a una crescente maturità strategica dei Dipartimenti.
- La presenza di procedure e strumenti garantisce l'integrazione tra pianificazione, riesame e valutazione della ricerca e della TM.

Aree di miglioramento

- Implementazione della governance di Ricerca e TM come previsto dal Riesame del Sistema di Governo.
- Potenziamento dei meccanismi di verifica dell'effettivo raggiungimento degli obiettivi strategici dipartimentali.

Punti di Forza:

A partire dal 2023, la governance ha avviato un processo strutturato di integrazione tra pianificazione di Ateneo e pianificazione dipartimentale. I PSDIP 2023-2025 sono stati elaborati secondo indicazioni metodologiche comuni, collegate agli obiettivi del PiSA.

L'Ateneo evidenzia una vivace attività di Terza Missione, connessa alle esigenze del territorio e caratterizzata da una significativa capacità di interazione con il contesto socio-economico di riferimento.

Nel corso del tempo, gli obiettivi dei Dipartimenti riflettono una crescente maturità nella capacità di visione strategica e di raccordo con le priorità istituzionali.

I Dipartimenti realizzano annualmente il Riesame della Ricerca e della Terza Missione secondo un modello elaborato e aggiornato dal PQA in coerenza con i cicli di programmazione strategica.

Aree di miglioramento:

La valutazione dell'impatto dei Dottorati di Ricerca sul potenziamento delle attività di ricerca dell'Ateneo non risulta ancora pienamente sviluppata. Sebbene il tema sia richiamato nella Relazione Annuale del PQA sullo stato del Sistema di AQ e delle relative attività per l'anno 2025, non risultano chiaramente definite specifiche azioni di monitoraggio o intervento conseguenti.

L'analisi pluriennale delle attività di Terza Missione e il raccordo delle stesse con gli obiettivi e le azioni definiti nel Piano Strategico di Ateneo per la Ricerca e la Terza Missione non risultano ancora pienamente strutturati.

Il ruolo dei Dottorati di Ricerca non risulta esplicitamente considerato nella definizione degli obiettivi dipartimentali. Inoltre, gli obiettivi di ricerca e di terza missione/impatto sociale dei Dipartimenti non evidenziano in modo sistematico ed esplicito il raccordo con gli esiti delle politiche di reclutamento.

Pur in presenza di una progressiva maturazione del sistema di AQ dipartimentale, come rilevato nella Relazione Annuale del PQA sullo stato del Sistema di AQ e delle relative attività nell'anno 2025, alcune indicazioni formulate dal Nucleo di Valutazione non sono

ancora state prese in carico.

Fascia di valutazione Punto di Attenzione (CEV): Soddisfacente

Raccomandazione:

Si raccomanda ai Dipartimenti di esplicitare, nella definizione degli obiettivi di ricerca e di terza missione/impatto sociale, il contributo dei Dottorati di Ricerca e il raccordo con gli esiti delle politiche di reclutamento, al fine di rafforzare la coerenza tra programmazione strategica e sviluppo delle attività dipartimentali.

Si raccomanda all'Ateneo e ai Dipartimenti di dare seguito alle raccomandazioni del NdV definendo modalità di monitoraggio delle azioni conseguenti e delle relative responsabilità attuative.

Fascia di valutazione Indicatore/Indicatori (ANVUR): Soddisfacente

Indicatori (eventuale commento):

L'Ateneo effettua in maniera sistematica il monitoraggio e la valutazione della pianificazione strategica dei Dipartimenti.

Gli esiti del monitoraggio e della valutazione della pianificazione strategica sono rilevati in maniera strutturata.

Fascia di valutazione: Soddisfacente

Documenti chiave

- **Titolo:**E1-K-01 Presa d'atto Piani Strategici dei Dipartimenti 2023/2025
Descrizione:Piani Strategici dei Dipartimenti 2023/2025 , nota metodologia di sviluppo ed esempio Piano Strategico DISA
Dettagli:documento intero
File:E1K01 DelSA PDSDIP23-25.pdf

- **Titolo:**E1-K-02 Presa d'atto Piani Strategici dei Dipartimenti 2026/2028
Descrizione:Piani Strategici dei Dipartimenti 2026/2028 da parte del Senato Accademico con esempio DISA su template PQA
Dettagli:documento intero
File:E1K02 DelSA PSDIP26-28.pdf

- **Titolo:**E1-K-03 Relazione Presidio della Qualità 2025
Descrizione: Relazione Presidio della Qualità 2025
Dettagli:p14
File:E1K03 DelSA RAPQA25.pdf

- **Titolo:**E1-K-04 Relazione Presidio della Qualità 2024
Descrizione: Relazione Presidio della Qualità 2024
Dettagli: Pagine citate nel documento: p7
File:E1K04 DelSA RAPQA24.pdf

- **Titolo:**E1-K-05 Relazione sull'attività dei Centro di Ricerca e Terza Missione
Descrizione:Relazione sull'attività dei Centro di Ricerca e Terza Missione
Dettagli:documento intero
File:E1K05 DelSA Rel CRTM.pdf

- **Titolo:**E1-K-06 Disciplina riesame di ateneo
Descrizione:Modalità per il riesame di Ateneo
Dettagli: Pagine citate nel documento:pp4-12
File:E1K06 DelSA Disc RiesameAteneo.pdf

- **Titolo:**E1-K-07 Conferimento VQR 2020-2024
Descrizione:Delibera conferimento ai fini della VQR 2020-2024 e Analisi statistica relativa ai prodotti conferiti
Dettagli:documento intero
File:E1K07 DelSA ConfVQR.pdf

- **Titolo:**E1-K-08 Riesame Sistema di Governo 2025
Descrizione:Azioni previste dal Riesame Sistema di Governo 2025
Dettagli: Pagine citate nel documento: p22
File:E1K08 DelSA RDSG25.pdf
-

Documenti a supporto

- **Titolo:**E1-S-01 Progettazione Piani Strategici Dipartimenti 2026-2028
Descrizione:Comunicazione PQA 08_2025 avvio lavori PSDIP con template predisposto del PQA e
Dettagli:documento intero
File:E1S01 CompQA Avvio PSDIP26-28.pdf
 - **Titolo:**E1-S-02 Monitoraggio Piani Strategici Dipartimentali
Descrizione:Comunicazione con procedura Monitoraggio Piani Strategici Dipartimentali ed esempio DISA
Dettagli:documento intero
File:E1S02 CompQA Monit PSDIP24.pdf
 - **Titolo:**E1-S-03 Convocazioni direttori dipartimento
Descrizione:Raccolta convocazioni ai direttori di dipartimenti da parte del rettore
Dettagli: Pagine citate nel documento: p15
File:E1S03 Convo dirdip UNIO.pdf
 - **Titolo:**E1-S-04 Audizione Presidente della Giunta dei Centri di Ricerca e Terza Missione
Descrizione:Verbale NdV audizione Presidente della Giunta dei Centri di Ricerca e Terza Missione
Dettagli: Pagine citate nel documento: p4
File:E1S04 VerbNDV.pdf
 - **Titolo:**E1-S-05 Comunicazioni VQR
Descrizione:Procedure di selezione e cronoprogramma delle attività di VQR
Dettagli:documento intero
File:E1S05 VQR20-24_C1.pdf
 - **Titolo:**E1-S-06 Linee Guida IRIS TERZA MISSIONE
Descrizione:Linee Guida IRIS TERZA MISSIONE e attivazione modulo Iris RM-Public engagement
Dettagli:documento intero
File:E1S06 DelSA IRISPE.pdf
 - **Titolo:**E1-S-07 Governance Ricerca e Terza Missione
Descrizione:Proposta modello di governance ricerca e terza missione
Dettagli:documento intero
File:E1S07 Nota Copani.pdf
 - **Titolo:**E1-S-08 Riesame Ricerca e Terza Missione dipartimentale
Descrizione:Indicazioni e template per Riesame Ricerca e Terza Missione dipartimentale, indicatori e nota metodologica ed esempio DISA
Dettagli:documento intero
File:E1S08 CompQA RRTM24.pdf
-

E.2)

E.2) Valutazione dei risultati conseguiti dai Dipartimenti e dai Dottorati di Ricerca e delle azioni di miglioramento

E.2.1 L'Ateneo si accerta che i Dipartimenti, a supporto del riesame delle attività di pianificazione, analizzino periodicamente gli esiti del monitoraggio delle proprie attività di ricerca e terza missione/impatto sociale, con riferimento ai risultati conseguiti e agli eventuali problemi e alle loro cause.

E.2.2 L'Ateneo ha una visione complessiva e costantemente aggiornata dei risultati dei Corsi di Dottorato di Ricerca.

E.2.3 L'Ateneo si accerta che le azioni di miglioramento predisposte dai Dipartimenti siano plausibili e realizzabili, vengano sistematicamente attuate e monitorate per valutarne l'efficacia.

[La valutazione di tutti gli aspetti da considerare di questo punto di attenzione si basa anche sulla valutazione dei corrispondenti aspetti da considerare dei punti di attenzione E.DIP.2 dei Dipartimenti oggetto di visita].

Autovalutazione:

E.2.1 UniBg si accerta che i Dipartimenti analizzino periodicamente e in modo documentato gli esiti del monitoraggio delle attività di ricerca e TM, a supporto del riesame delle attività di pianificazione, con riferimento ai risultati conseguiti, ai problemi rilevati e alle relative cause. Tale presidio è assicurato attraverso un processo sistematico, ciclico e integrato nel sistema di Assicurazione della Qualità di Ateneo, coerente con il PISA 2023-2027 e con i principi del miglioramento continuo esplicitati nel [Manuale della Qualità](#).

Il Riesame dipartimentale annuale della Ricerca e della TM rappresenta una fase essenziale del ciclo di gestione della qualità. Nel 2023 il modello è stato aggiornato dal PQA, in coerenza con AVA3 e con la pianificazione strategica di Ateneo, con l'obiettivo di rafforzarne la natura valutativa, l'integrazione con i PSDIP e l'orientamento all'analisi dei risultati [E2-S-01].

Il modello aggiornato, mantenuto invariato anche nel 2024, prevede che ogni Dipartimento rediga, approvi in Consiglio e trasmetta al PQA un Riesame annuale, redatto secondo un template condiviso [E2-S-01], che articola l'analisi in sezioni dedicate agli obiettivi di ricerca e di TM. Per ciascun obiettivo, i Dipartimenti devono commentare le azioni intraprese, i risultati raggiunti e gli scostamenti rispetto agli obiettivi strategici, supportando la riflessione con dati quantitativi e indicazioni qualitative.

Le Comunicazioni del PQA, le linee guida del Riesame dipartimentale e la Nota metodologica sugli indicatori formalizzano finalità, responsabilità e tempistiche, rafforzando la ciclicità del processo e il suo collegamento con i PSDIP e con il Riesame di Ateneo [E1-K-01 pp4-12][E2-S-01].

Il cronoprogramma annuale è strutturato per garantire la disponibilità tempestiva delle informazioni: i dati vengono trasmessi ai Dipartimenti entro il mese di maggio, la compilazione avviene nei mesi di giugno e luglio, i Riesami approvati in Consiglio sono trasmessi al PQA e al NdV entro fine luglio, consentendo analisi e restituzione in tempo utile per le attività del NdV e per i momenti di riesame e pianificazione a livello di Ateneo.

Gli indicatori utilizzati includono quelli di AVA3, sono definiti e trasmessi, e comprendono:

- indicatori di performance scientifica (prodotti bibliometrici e non bibliometrici, ASN, progetti competitivi) in coerenza con i modelli di ripartizione interni;
- indicatori di internazionalizzazione delle ricerca (mobilità incoming/outgoing, convegni, network);
- indicatori di valorizzazione delle conoscenze e trasferimento tecnologico (brevetti, spin-off, attività di public engagement, corsi Scuola di Alta Formazione).

I dati provengono da AISBERG, U-GOV e rilevazioni interne all'Area Ricerca e valorizzazione delle conoscenze e sono resi disponibili annualmente ai Dipartimenti.

Dal punto di vista temporale, il ciclo 2023-2024 ha rappresentato un momento di consolidamento: la Relazione del PQA del 2024, confermata nel 2025, evidenzia un miglioramento nella completezza dei documenti e nella capacità dei Dipartimenti di interpretare i trend pluriennali degli indicatori, collegando i risultati alle azioni strategiche dei PSDIP [E2-K-02 p42][E2-K-03 p41][E2-K-04 p53].

In linea con le raccomandazioni emerse nei Riesami della Ricerca e della Terza Missione, sintetizzate nelle Relazioni del PQA e del NdV [E2-K-05 p80][E2-K-06 p24][E2-K-07 p50], l'Ateneo e i Dipartimenti hanno avviato delle interlocuzioni per concordare azioni di miglioramento sulle questioni maggiormente critiche e trasversali.

A titolo esemplificativo, si richiamano le seguenti iniziative:

1. Progettazione internazionale della ricerca. In coerenza con le segnalazioni provenienti dai Dipartimenti, sono stati potenziati i percorsi di formazione e accompagnamento alla progettazione europea, anche attraverso la collaborazione con società di consulenza specializzate, per supportare la partecipazione ai bandi [MSCA ed ERC](#). Inoltre, il ciclo di seminari "[Dare valore alla ricerca](#)" è stato riformulato e ampliato, con l'obiettivo di aumentare la partecipazione dei Dipartimenti e dei giovani ricercatori, favorendo la condivisione di pratiche virtuose e il miglioramento della qualità progettuale. È in corso anche la strutturazione di

percorsi di tutoring individuale e di mentoring sui progetti europei.

2. Gestione degli inattivi. Grazie a un'azione di sensibilizzazione e monitoraggio coordinata dal Rettore alla Ricerca, il numero dei docenti e ricercatori inattivi in termini di produzione scientifica è stato azzerato nel 2024, come sottolineato nella Relazione PQA 2024 (Annesso C). Questo risultato è stato accompagnato da un rafforzamento del sistema di monitoraggio interno e dall'introduzione di indicatori dipartimentali di attività scientifica coerenti con i parametri VQR e ASN, in vista del nuovo ciclo di valutazione, contribuendo così a rendere più omogenea la distribuzione della produttività scientifica all'interno dei Dipartimenti.
3. Supporto al tempo per la ricerca. Nell'ambito dei Criteri di programmazione didattica, dal 2024-2025 [E2-K-08 pp12-13] l'Ateneo ha introdotto un teaching discount strutturato per i docenti impegnati in progetti di ricerca competitivi, nazionali o internazionali. Tale misura, integrata nel PIAO 2025-2027, è volta a favorire un migliore equilibrio tra carichi didattici e attività di ricerca, incrementando la partecipazione ai bandi competitivi e la qualità della produzione scientifica. L'iniziativa rappresenta anche un passo avanti verso un modello di valorizzazione meritocratica, in coerenza con le linee strategiche di Ateneo e con le raccomandazioni del PQA e del NdV.
4. Promozione attività di Public Engagement. Dal 2017 l'Ateneo incentiva i Dipartimenti a realizzare iniziative di public engagement con un contributo finanziario assegnato tramite bando. Le iniziative sono state inizialmente monitorate tramite scheda excel e dal 2025 sono sistematicamente mappate nei repository istituzionali [E2-S-02].

E.2.2 UniBg dispone di una visione complessiva, sistematica e costantemente aggiornata dei risultati dei Corsi di Dottorato di Ricerca, assicurata dal coordinamento tra il PQA e la [Scuola di Alta formazione dottorale](#) (PhD School). La PhD School invia annualmente ai Coordinatori una lettera che definisce il [cronoprogramma annuale delle attività di Assicurazione della Qualità](#).

Il sistema di monitoraggio, in linea con il Modello di Riesame di Ateneo, integra la raccolta dei dati quantitativi con l'analisi qualitativa delle performance formative e di ricerca, in un'ottica di miglioramento continuo e di coerenza con gli obiettivi strategici dell'Ateneo.

A supporto del riesame annuale, ciascun Corso di Dottorato redige una [Relazione annuale](#) basata su un modello condiviso e [dati statistici](#) elaborati dall'Ateneo [E2-S-03]. Il documento include indicatori di carriera, elementi relativi ai percorsi formativi e alle collaborazioni internazionali, nonché l'analisi delle opinioni (OPIS) dei dottorandi raccolte mediante questionari, e ulteriori fonti istituzionali (profilo dei dottori di ricerca e condizione occupazionale a un anno dal titolo). La Relazione comprende inoltre una sezione esplicita di riesame e individuazione di azioni di miglioramento con responsabilità e tempistiche, garantendo tracciabilità delle decisioni e verificabilità nel ciclo successivo.

Il questionario OPIS dei dottorandi è stato frutto di un processo partecipativo che ha coinvolto coordinatori e rappresentanti di dottorato [E2-S-04]. Il questionario è stato implementato dal Servizio Statistiche e reporting ed è stato reso obbligatorio. Nell'ottica di favorire l'internazionalizzazione della ricerca e rendere lo strumento accessibile ai dottorandi stranieri, il questionario e tutte le relative comunicazioni sono tradotti in inglese.

L'attività di monitoraggio e riesame si conclude con un incontro rivolto ai Coordinatori dei Corsi di Dottorato per discutere i risultati delle OPIS dei dottorandi e le azioni di miglioramento trasversali [E2-S-03].

Dal 2023 viene predisposto il [report Statistico Corsi di Dottorato](#), redatto annualmente dal Servizio Statistiche e reporting e condiviso con PhD School, PQA e NdV. Il documento, che costituisce la principale base dati per il monitoraggio, analizza indicatori di attrattività e internazionalizzazione, sostenibilità economica e mobilità internazionale. Dal 2026 il report conterrà anche i dati rispetto alla produzione scientifica [E2-S-05 p4]. Le azioni di miglioramento individuate nei riesami annuali vengono verificate nel ciclo successivo, consentendo un monitoraggio longitudinale dell'efficacia delle misure adottate e dei trend di performance. Nel complesso, il modello adottato permette all'Ateneo di disporre di una lettura unitaria e aggiornata dei risultati dei Dottorati e di intervenire con azioni di sistema e/o mirate, in coerenza con indirizzi strategici e con i requisiti AVA3.

E.2.3 UniBg si accerta che le azioni di miglioramento predisposte dai Dipartimenti siano plausibili e realizzabili, vengano sistematicamente attuate e monitorate per valutarne l'efficacia. Tale presidio è assicurato dal modello di Riesame della Ricerca e TM dipartimentale [E2-S-01], che richiede esplicitamente di associare a ciascuna criticità: azioni correttive o di miglioramento, tempi di attuazione, responsabilità, nonché indicatori/elementi di verifica; le azioni vengono monitorate l'anno successivo. Tutti gli indicatori sono disponibili nelle banche dati di Ateneo ed è stato predisposto nell'area riservata un file a disposizione dei Referenti dipartimentali che consente un'analisi sia di trend nei diversi anni, sia di confronto con gli altri Dipartimenti, oltre che una disaggregazione degli indicatori al fine di permettere una valutazione di ogni elemento utile

Il PQA esercita una supervisione annuale attraverso: (i) verifica formale e sostanziale dei Riesami ricevuti; (ii) sintesi delle evidenze e delle azioni nella Relazione annuale agli Organi di governo; (iii) restituzioni alla governance e i referenti amministrativi. In tal modo l'Ateneo dispone di un quadro complessivo aggiornato sullo stato di attuazione delle azioni e sull'evoluzione delle principali criticità. Le Relazioni PQA evidenziano un grado soddisfacente di attuazione delle azioni di miglioramento e un progressivo allineamento tra strategie dipartimentali e obiettivi di Ateneo, confermando la solidità del modello di monitoraggio [E2-K-02 p42][E2-K-03 p41][E2-K-04 p53].

Con riferimento agli indicatori quantitativi dell'Ambito E, UniBg rileva valori complessivamente inferiori ai benchmark nazionali, pur in presenza di segnali di miglioramento nel medio periodo. Le iniziative attivate negli ultimi anni, descritte nei punti E.2 ed E.3 e nei corrispondenti E.DIP, hanno infatti contribuito a migliorare i trend. L'andamento degli indicatori relativi all'Ambito E è oggetto di approfondimento sistematico nel monitoraggio del PiSA, nelle Relazioni dipartimentali di Ricerca e TM e nelle Relazioni sui [Risultati delle attività di formazione, ricerca e terza missione](#), che costituiscono una base informativa essenziale per la definizione e il monitoraggio delle successive azioni di miglioramento. Per quanto riguarda le attività di TM, seppure siano state numerose e di valore, come testimoniato dall'indice R4 della VQR 2015-2019, solo dal 2025 è stato strutturato un processo di raccolta dati sistematico con LG condivise che permetterà una raccolta dati più puntuale [E2-S-06].

Sintesi

L'Ateneo ha consolidato un sistema strutturato e ciclico di monitoraggio e riesame delle attività di ricerca e TM dei Dipartimenti, fondato su dati istituzionali, indicatori condivisi e tempistiche definite, assicurando l'analisi delle criticità e delle relative cause e trasformando le evidenze in azioni di miglioramento monitorate. In parallelo, ha sviluppato un modello organico di monitoraggio dei Dottorati, basato su relazioni annuali standardizzate, report statistici e analisi delle opinioni dei dottorandi, garantendo una visione complessiva e aggiornata dei risultati e la possibilità di interventi di sistema. Permangono margini di ulteriore rafforzamento nella misurazione longitudinale dell'efficacia delle azioni e nel collegamento più esplicito tra risultati attesi, indicatori di impatto e follow-up istituzionale.

Punti di forza

- Presenza di una buona strutturazione e ciclicità del Riesame della Ricerca e della Terza Missione dipartimentale stabilmente integrato nel ciclo PDCA e supportato da template unificato, linee guida e Nota metodologica sugli indicatori, che garantiscono comparabilità, completezza e qualità dell'analisi.
- Solidità del processo informativo e dei flussi di monitoraggio grazie ad una consolidata definizione delle responsabilità, delle tempistiche e dei flussi dati, assicurando tempestività, tracciabilità e disponibilità delle evidenze per i processi decisionali dipartimentali.
- Buona capacità di tradurre le evidenze emerse nei riesami in azioni concrete trasformandole in interventi istituzionali trasversali
- Rafforzamento rapido e significativo dell'AQ dei Dottorati fondato su modello di relazione annuale condiviso, analisi delle opinioni dei dottorandi (OPIS), report statistico e momenti strutturati di restituzione con i Coordinatori, assicurando una visione complessiva e aggiornata delle performance.

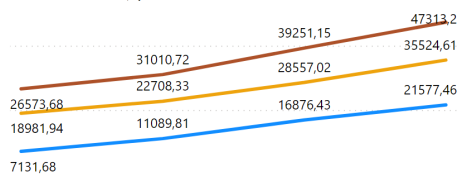
Aree di miglioramento

- Rendere più esplicito e formalizzato il raccordo tra criticità trasversali e miglioramento di Ateneo o rafforzando la formalizzazione del passaggio "criticità ricorrente piano di miglioramento istituzionale"
- Consolidare ulteriormente il sistema AQ dei Dottorati sul versante dei risultati scientifici e del follow-up anche grazie all'uso di strumenti di benchmarking e confronto comparativo come supporto sistematico al riesame.
- Consolidare ulteriormente le iniziative a favore della progettazione internazionale e del trasferimento tecnologico al fine di colmare il gap con gli altri Atenei.
- Standardizzare il sistema di raccolta dati per la TM e valutarne l'efficacia.

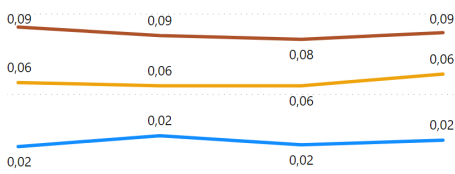


Ambito E - Qualità della ricerca e della terza missione/impatto sociale

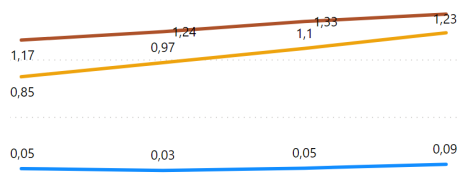
AVA3 - E.2.0.A - Proventi (ricerche, traf. tecnologico, finanziamenti) per docente



AVA3 - E.2.0.B - N° spin off e brevetti per docente



AVA3 - E.2.0.C - N° attività Terza Missione per docente



2021 2022 2023 2024 2021 2022 2023 2024 2021 2022 2023 2024

● Ateneo ● Nazionale Tradizionali ● Macroregionale ● Nazionale Telematiche ● Classe Dimensionale ● Target

[Dettaglio](#)[Riepilogo](#)

Punti di Forza:

L'Ateneo verifica che i Dipartimenti analizzino periodicamente e in modo formale gli esiti del monitoraggio delle attività di ricerca e TM, a supporto del riesame delle attività di pianificazione

I Riesami approvati in Consiglio sono trasmessi al PQA e al NdV in tempo utile per le attività del NdV e per i momenti di riesame e pianificazione a livello di Ateneo.

La Scuola di Alta formazione dottorale organizza e coordina lo svolgimento dei dottorati e ne segue i processi di assicurazione di qualità.

I Corsi di Dottorato redigono una Relazione a cadenza annuale che include indicatori di carriera, elementi relativi ai percorsi formativi e alle collaborazioni internazionali, nonché l'analisi delle opinioni dei dottorandi raccolte mediante questionari. La Relazione comprende inoltre una sezione esplicita di riesame e individuazione di azioni di miglioramento.

Aree di miglioramento:

Le azioni a sostegno della progettazione internazionale e del trasferimento tecnologico non risultano ancora pienamente consolidate ai fini del rafforzamento del posizionamento dell'Ateneo, come indicato dallo stesso in autovalutazione.

Il sistema di AQ dei Dottorati, con particolare riferimento al monitoraggio dei risultati scientifici e alle attività di follow-up, non risulta ancora pienamente consolidato, come confermato dallo stesso Ateneo in autovalutazione.

Le Relazioni del PQA riportano una qualche criticità nella attuazione delle azioni di miglioramento e nel progressivo allineamento tra strategie dipartimentali e obiettivi di Ateneo.

Fascia di valutazione Punto di Attenzione (CEV): Soddisfacente

Raccomandazione:

Si raccomanda di monitorare il progressivo allineamento tra strategie dipartimentali e obiettivi di Ateneo.

Controdeduzioni:

L'affermazione secondo cui si registrerebbero «confronti sempre negativi e andamenti in prevalenza negativi» restituisce solo parzialmente il quadro relativo agli indicatori dell'Ambito E.2. I valori dell'Ateneo rimangono inferiori ai riferimenti macroregionali e nazionali, ma le serie temporali non evidenziano un peggioramento generalizzato: l'indicatore relativo ai proventi per docente cresce in modo continuo e particolarmente significativo; quello relativo alle attività di Terza Missione raggiunge nel 2024 il valore più elevato del quadriennio; il numero di brevetti e spin-off rimane stabile, seppur su livelli ancora contenuti. Di seguito, si fornisce una lettura che cerca di contestualizzare i dati quantitativi rispetto alle politiche di investimento descritte nel RAV, alla natura disciplinare dei diversi atenei e alla diversa maturità dei sistemi di rilevazione.

E.2.0.A – Proventi da ricerche, trasferimento tecnologico e finanziamenti per docente

L'indicatore cresce da 7,13 mila euro per docente nel 2021 a 21,58 mila euro nel 2024, con un aumento rilevante e una crescita continua in ciascun anno osservato. Pur permanendo una distanza rispetto ai benchmark, il valore dell'Ateneo è più che triplicato e il divario relativo si è sensibilmente ridotto. Il suo andamento non è quindi qualificabile come negativo.

Il risultato deve essere interpretato anche alla luce della politica di investimento avviata dall'Ateneo per rafforzare la capacità di partecipazione a bandi competitivi, in particolare a bandi internazionali. Il RAV documenta l'assegnazione di risorse aggiuntive, proprie e ministeriali, per sostenere l'internazionalizzazione, la ricerca collaborativa e il rafforzamento delle competenze progettuali, attraverso programmi di visiting, iniziative seed-corn, bandi per giovani ricercatori e contributi finalizzati alla costruzione di reti scientifiche internazionali.

A queste misure si aggiungono attività specifiche di formazione, coaching e mentoring per la predisposizione di proposte ERC e Marie Skłodowska-Curie.

La crescita già rilevata dall'indicatore appare pertanto coerente con una politica strutturata di investimento. Il mancato allineamento ai benchmark segnala la necessità di proseguire e consolidare tali azioni, ma non la loro inefficacia né, soprattutto, un andamento negativo.

E.2.0.B – Numero di spin-off e brevetti per docente

Per questo indicatore il confronto con i benchmark è effettivamente sfavorevole e il valore dell'Ateneo rimane sostanzialmente stabile intorno a 0,02. È quindi presente una criticità di posizionamento che l'Ateneo non intende sottovalutare. La serie, tuttavia, non mostra un andamento decrescente, bensì una situazione di stabilità su livelli ancora insufficienti.

Anche in questo caso il RAV documenta un investimento rilevante e progressivamente strutturato nel trasferimento tecnologico anche tramite la partecipazione, in qualità di socio fondatore, alla fondazione U4I, insieme a UNIMIB, UNIPV e LIUC, proprio finalizzata alla valorizzazione commerciale dei brevetti e alla promozione di una politica di creazione di spin-off. L'Ateneo dispone di un Servizio dedicato alla valorizzazione delle conoscenze, di una Commissione per il Trasferimento Tecnologico e di regolamenti specifici per brevetti, spin-off e proprietà intellettuale. Il RAV evidenzia espressamente anche un elemento strutturale che deve essere considerato nel confronto: la natura generalista e multidisciplinare di UniBg, con una componente umanistica, sociale ed economico-giuridica significativa, limita fisiologicamente il numero di risultati immediatamente traducibili in brevetti industriali e spin-off tecnologici rispetto ai Politecnici o agli atenei con prevalente caratterizzazione tecnico-scientifica, soprattutto nel confronto macro-regionale.

Il confronto quantitativo è quindi utile, ma dovrebbe essere interpretato tenendo conto della composizione disciplinare degli atenei confrontati nonché delle azioni adottate dall'Ateneo. Infatti, il valore ridotto non dimostra l'assenza di una politica di trasferimento tecnologico, ma indica che gli investimenti fatti, alcuni dei quali molto recenti, al 2024 non si erano ancora pienamente tradotti in un incremento degli output brevettuali e imprenditoriali.

E.2.0.C – Numero di attività di Terza Missione per docente

Anche per questo indicatore il confronto con i benchmark rimane negativo, ma il confronto temporale non lo è. Il valore passa da 0,05 nel 2021 a 0,09 nel 2024, con un incremento complessivo dell'80%; dopo la flessione del 2022, si registra una ripresa nel 2023 e un aumento particolarmente significativo nel 2024.

La lettura della serie richiede inoltre una particolare cautela metodologica. Come evidenziato nel RAV, fino a tempi recenti l'Ateneo non disponeva di un sistema unitario e pienamente strutturato per la registrazione delle attività di Terza Missione e public engagement. Nel 2024 è stata realizzata una prima sperimentazione di raccolta attraverso IRIS; dal 2025 è stato introdotto il modulo dedicato al public engagement, accompagnato da linee guida e istruzioni operative. Il RAV riconosce espressamente che la precedente mancata o incompleta rendicontazione delle attività di Terza Missione ha inciso negativamente sul valore dell'indicatore.

Il dato del 2024 deve quindi essere interpretato non soltanto come incremento delle attività, ma anche come primo effetto del progressivo miglioramento della capacità di rilevarle in modo strutturato. Una valutazione più affidabile e consolidata dell'effettiva

intensità della Terza Missione sarà possibile solo a seguito dell'entrata a regime del sistema di rilevazione.

A ciò si aggiunge un'ulteriore criticità che riduce la comparabilità dei dati tra istituzioni. Le modalità con cui gli Atenei individuano, selezionano, validano e aggregano le attività di Terza Missione non risultano pienamente uniformi. UniBg ha scelto di adottare un processo rigoroso, nel quale le iniziative sono registrate attraverso schede strutturate e sottoposte a verifica e validazione, secondo una logica assimilabile, per rigore metodologico, a quella utilizzata per la certificazione dei prodotti della ricerca. Tale impostazione aumenta l'affidabilità del dato, ma può produrre valori inferiori rispetto a quelli di istituzioni che adottano un diverso approccio di rendicontazione. Il confronto numerico dovrebbe pertanto essere effettuato con prudenza, almeno fino a quando non saranno pienamente omogenee le definizioni operative, le soglie di rilevanza e le procedure di validazione applicate dai diversi atenei. Un numero inferiore di attività rendicontate non coincide necessariamente con una minore capacità di interazione con il territorio, ma può riflettere approcci differenti nella selezione e nella certificazione delle iniziative. La bontà e la pervasività delle azioni di Terza Missione è invece un elemento sui cui l'Ateneo ha fortemente investito come dimostrano i risultati della VQR 2015-2019 e 2020-2024 sulla Terza Missione, dove l'Ateneo ha ottenuto una valutazione qualitativa espressa attraverso l'indicatore R4 pari rispettivamente a 1,25 e 1,23, posizionandosi tra i primi cinque atenei pubblici per qualità delle attività della Terza Missione.

Nel complesso, appare condivisibile la necessità, indicata dalla CEV, di consolidare ulteriormente le politiche a sostegno della progettazione internazionale, del trasferimento tecnologico e del monitoraggio della Terza Missione. Il RAV stesso individua questi aspetti come aree di miglioramento e prevede il rafforzamento della raccolta dei dati e della valutazione dell'efficacia delle azioni intraprese.

Non appare invece pienamente aderente alle evidenze la qualificazione di «andamenti in prevalenza negativi». Pertanto, UniBg chiede che la considerazione degli indicatori e il loro peso sul giudizio siano riformulati riconoscendo un quadro articolato, caratterizzato da:

- una crescita molto rilevante dei proventi per docente, coerente con una politica di investimento già in atto;
- una stabilità del numero di brevetti e spin-off, accompagnata da un forte rafforzamento recente delle strutture e degli strumenti di supporto e condizionata dalla composizione disciplinare generalista dell'Ateneo;
- una crescita del numero di attività rendicontate di Terza Missione anche in forza dei risultati della VQR.

Risposta della CEV alle Controdeduzioni dell'Ateneo:

Per le risposte alle controdeduzioni agli indicatori quantitativi si veda il campo "Indicatori (eventuale commento)".

Fascia di valutazione Indicatore/Indicatori (ANVUR): Non soddisfacente

Indicatori (eventuale commento):

Si registrano confronti sempre negativi e andamenti in prevalenza negativi.

RISPOSTA ALLA CONTRODEDUZIONE ALL'INDICATORE QUANTITATIVO

In seguito alla risposta dell'Ateneo fornita in sede di controdeduzioni, si prende atto che, pur permanendo per tutti gli indicatori un posizionamento inferiore ai benchmark macroregionali e nazionali, le argomentazioni addotte dall'Ateneo evidenziano un quadro più articolato rispetto a quanto inizialmente rilevato e si prende atto delle azioni di rafforzamento poste in essere dall'Ateneo, i cui effetti richiedono un ulteriore periodo di consolidamento. Permangono, tuttavia, elementi di attenzione connessi al persistente divario rispetto ai valori di riferimento e, in particolare, ai limitati risultati nell'ambito di brevetti e spin-off. Pertanto, non si ritiene che sussistano margini per modificare la valutazione dell'indicatore.

Fascia di valutazione: Parzialmente soddisfacente

Documenti chiave

- **Titolo:**E2-K-01 Disciplina riesame di ateneo
Descrizione:Modalità per il riesame di Ateneo
Dettagli: Pagine citate nel documento:pp4-12
File:E2K01 DelSA Disc RiesameAteneo.pdf
- **Titolo:**E2-K-02 Relazione Presidio della Qualità 2023
Descrizione: Relazione Presidio della Qualità 2023
Dettagli:p42
File:E2K02 DelSA RAPQA23.pdf

- **Titolo:**E2-K-03 Relazione Presidio della Qualità 2024
Descrizione: Relazione Presidio della Qualità 2024
Dettagli:p41
File:E2K03 DelSA RAPQA24.pdf

- **Titolo:**E2-K-04 Relazione Presidio della Qualità 2025
Descrizione: Relazione Presidio della Qualità 2025
Dettagli:p53
File:E2K04 DelSA RAPQA25.pdf

- **Titolo:**E2-K-05 Relazione Nucleo riferita al 2022
Descrizione:Relazione Nucleo riferita al 2022 approvata nel 2023
Dettagli:p80
File:E2K05 DelSA RANUV23.pdf

- **Titolo:**E2-K-06 Relazione Nucleo riferita al 2023
Descrizione:Relazione Nucleo riferita al 2023 approvata nel 2024
Dettagli:p24
File:E2K06 DelSA RANUV24.pdf

- **Titolo:**E2-K-07 Relazione Nucleo riferita al 2024
Descrizione:Relazione Nucleo riferita al 2024 approvata nel 2025
Dettagli:p50
File:E2K07 DelSA RANUV25.pdf

- **Titolo:**E2-K-08 Criteri programmazione didattica
Descrizione:Assolvimento del compito istituzionale nei Criteri programmazione didattica
Dettagli:pp12-13
File:E2K08 DelCDA Criteriprodid.pdf

Documenti a supporto

- **Titolo:**E2-S-01 Riesame Ricerca e Terza Missione dipartimentale
Descrizione:Indicazioni e template per Riesame Ricerca e Terza Missione dipartimentale e presentazione ai referenti dipartimentali
Dettagli:documento intero
File:E2S01 ComPQA RRTM24.pdf

- **Titolo:**E2-S-02 Bando Public Engagement
Descrizione:Bandi interni finanziamento Public Engagement 2018 - 2023
Dettagli:documento intero
File:E2S02 BandoPE18-23.pdf

- **Titolo:**E2-S-03 AQ Corsi di dottorato di ricerca
Descrizione:Lettera ai coordinatori corso di dottorato per indicazioni attività AQ e template relazione annuale corso di dottorato
Dettagli:Documento intero
File:E2S03 lett CoordPHD24.pdf

- **Titolo:**E2-S-04 Avvio sperimentazione rilevazioni opinioni dottorandi
Descrizione:Comunicazione sperimentazione ed incontro con i rappresentanti
Dettagli:documento intero
File:E2S04 Avvio sperim OPHD.pdf

- **Titolo:**E2-S-05 Calendario annuale estrazioni statistiche
Descrizione:Comunicazione PQA e Calendario estrazioni statistiche funzionali all'analisi e monitoraggio corsi di dottorato

Dettagli:p4

File:E2S05 ComPQA Calend stat.pdf

- **Titolo:**E2-S-06 Linee Guida IRIS TERZA MISSIONE

Descrizione:Linee Guida IRIS TERZA MISSIONE e attivazione modulo Iris RM-Public engagement

Dettagli:documento intero

File:E2S06 DelSA IRISPE.pdf

E.3)

E.3) Definizione e pubblicizzazione dei criteri di distribuzione delle risorse

E.3.1 L'Ateneo si accerta che i Dipartimenti e i Corsi di Dottorato di Ricerca definiscano con chiarezza e trasparenza i criteri e le modalità di distribuzione interna delle risorse (economiche, sia per i Dipartimenti e i Dottorati, e di personale per i Dipartimenti) assegnate a sostegno della ricerca (anche dottorale) e della terza missione/impatto sociale, coerentemente con il programma strategico proprio e dell'Ateneo e con le indicazioni dell'Ateneo sull'utilizzazione delle risorse assegnate.

[La valutazione di questo aspetto da considerare si basa anche sulla valutazione dell'aspetto da considerare D.PHD.2.4 dei Corsi di Dottorato di Ricerca oggetto di visita].

E.3.2 L'Ateneo si accerta che i Dipartimenti definiscano con chiarezza e trasparenza i criteri di distribuzione di eventuali incentivi e premialità per il personale docente, di ricerca e tecnico-amministrativo, in coerenza con le linee strategiche dell'Ateneo, le indicazioni specifiche della pianificazione, gli indicatori di produttività scientifica dell'ASN, del reclutamento e di eventuali altre iniziative di valutazione della ricerca, della terza missione/impatto sociale, delle attività istituzionali e gestionali dell'Ateneo.

[La valutazione di questo aspetto da considerare si basa anche sulla valutazione dei corrispondenti aspetti da considerare del punto di attenzione E.DIP.3 dei Dipartimenti oggetto di visita].

Autovalutazione:

E.3.1 Le principali risorse dedicate alla ricerca sono costituite dai fondi di ricerca di Ateneo, attribuiti ai Dipartimenti secondo un modello di riparto che combina una componente pro-capite e una componente premiale.

La Delibera SA 314/25 ha aggiornato i criteri di assegnazione dei finanziamenti per la ricerca ai Dipartimenti, disponibili da diversi anni in Ateneo e basati su indicatori di performance scientifica, quali la produzione scientifica, la partecipazione e il successo in progetti competitivi, e la capacità di attrazione di risorse esterne. Tale modello garantisce coerenza con le priorità strategiche di Ateneo e favorisce un utilizzo responsabile e orientato ai risultati delle risorse assegnate [E3-K-01].

I fondi di ricerca di Ateneo sono successivamente distribuiti all'interno dei Dipartimenti secondo modelli di riparto autonomi, approvati dai rispettivi Consigli di Dipartimento. Tali modelli sono strutturati per valorizzare i risultati conseguiti dai docenti in termini di produttività scientifica e, in molti casi, anche di capacità di attrazione di fondi competitivi. In alcuni Dipartimenti, la componente premiale risulta attualmente basata prevalentemente sulla produttività scientifica; tali differenze sono oggetto di attenzione da parte dell'Ateneo e saranno progressivamente armonizzate a seguito dell'approvazione dei nuovi criteri di riparto (in fase di definizione da parte di una Commissione composta dai Referenti dipartimentali alla Ricerca).

Oltre ai fondi di ricerca, l'Ateneo finanzia direttamente [assegna di ricerca](#)/contratti di ricerca [E3-S-01]. Le relative risorse finanziarie sono distribuite in parte secondo una ripartizione omogenea, in parte attraverso bandi competitivi. Tali bandi sono progettati in collaborazione con Prorettori, Delegati e Referenti dipartimentali, approvati dagli Organi accademici e diffusi a tutto il personale, prevedendo procedure di candidatura e valutazione ispirate a meccanismi di peer review tipici dei programmi competitivi di finanziamento della ricerca.

In considerazione del fatto che alcuni indicatori relativi alla qualità della ricerca e della TM risultano ancora inferiori alla media nazionale, l'Ateneo ha destinato, in coerenza con gli obiettivi strategici del PiSA, ulteriori risorse aggiuntive, proprie o ministeriali, per sostenere la libera ricerca, l'internazionalizzazione e il rafforzamento delle competenze progettuali. Tra le iniziative finanziate si segnalano: programmi di [visiting di ricerca in entrata e in uscita](#) [E3-S-02], per l'esplorazione di [linee di ricerca di frontiera \("seedcorn"\)](#) [E3-S-03], e [bandi giovani ricercatori](#) finalizzati alla creazione di gruppi di lavoro a carattere internazionale di giovani ricercatori per lo sviluppo di attività di ricerca collaborativa [E3-S-04]. Infine, per incentivare lo sviluppo di network di ricerca internazionali, UniBg finanzia [contributi per eventi scientifici internazionali](#) finalizzati a sostenere la ricerca scientifica e il confronto tra studiosi [E3-S-05].

In coerenza con gli obiettivi di TM, e per supportare le criticità evidenziate anche dagli indicatori dell'Ambito, l'Ateneo finanzia inoltre iniziative di [Public Engagement](#) e per la [brevetazione](#). Tali fondi sono assegnati tramite bandi competitivi gestiti secondo le modalità descritte nei singoli bandi [E3-S-06].

Per quanto riguarda i Corsi di Dottorato, la distribuzione delle risorse è disciplinata dal [Regolamento della Scuola di Alta formazione dottorale](#) [E3-K-02] e dal [Regolamento in materia di Dottorato di Ricerca](#) [E3-K-03].

L'attribuzione delle borse di dottorato tra i diversi Corsi è deliberata dalla [Giunta della PhD School](#), alla quale partecipano tutti i Coordinatori dei Corsi, nel rispetto del numero minimo di quattro borse per ciascun Dottorato con sede amministrativa presso l'Ateneo [E3-S-07 pp4-8]. UniBg assegna annualmente a ciascun Corso un budget standardizzato per il funzionamento e la mobilità dei dottorandi, gestito dal Collegio di Dottorato e approvato dalla Giunta.

Il [Vademecum](#) Coordinatori 2025 [E3-S-08] prevede un budget di 27.500 € annui per Corso di Dottorato, di cui almeno 5.000 € destinati a docenti o visiting stranieri, a copertura delle attività didattiche e seminariali. Le spese individuali dei dottorandi sono pianificate nei piani formativi e gestite tramite piattaforme istituzionali, sotto la supervisione del Coordinatore e del Servizio Dottorati di ricerca.

E.3.2 A livello centrale, come detto in B.1, il [Regolamento di Ateneo per l'attribuzione dei compiti didattici e dei doveri dei professori e ricercatori universitari](#) [E3-K-04 art 7] e i Criteri di programmazione didattica introducono un meccanismo formale di riconoscimento per i docenti vincitori o responsabili scientifici di progetti competitivi, che prevede la possibilità di riduzione dell'impegno didattico

annuale come misura di valorizzazione della capacità progettuale e di attrazione di risorse esterne. Tale misura è applicata in modo trasparente e comunicata nei Dipartimenti.

Parallelamente nel 2022, con il Regolamento di Ateneo per la disciplina delle attività di ricerca, di consulenza e di formazione realizzate a seguito di finanziamenti esterni [E3-K-05 art 15], è stato aggiornato il sistema premiale per la ricerca competitiva internazionale, volto a riconoscere un compenso incentivante, finanziato sui residui dei progetti, ai docenti e ricercatori che abbiano acquisito e gestito finanziamenti competitivi internazionali. UniBg sta predisponendo un regolamento aggiornato per la costituzione e le modalità di utilizzo del fondo di Ateneo per la premialità dei docenti e del personale tecnico amministrativo, per l'attribuzione di compensi aggiuntivi a docenti e a personale TAB che ha contribuito alla gestione delle attività previste dal progetto specifico, e per la costituzione e le modalità di utilizzo del Fondo per la valorizzazione dei risultati della ricerca. L'impianto complessivo è stato condiviso con i Direttori di Dipartimento nella riunione del 02-12-2025.

In coerenza con il [Regolamento di Ateneo per la disciplina delle attività di ricerca, di consulenza e di formazione realizzate a seguito di finanziamenti esterni](#) [E3-K-05 art 4], UniBg riconosce forme di valorizzazione economica e organizzativa per le attività conto terzi dirette e indirette.

A livello dipartimentale, la distribuzione degli incentivi è stata svolta nel caso dei Dipartimenti di Eccellenza [E3-K-06].

Ad oggi i sistemi di riparto di fondi e premialità sono coordinati a livello centrale, al fine di garantire coerenza e uniformità tra le diverse pratiche adottate nei Dipartimenti e assicurare un maggior coordinamento strategico nella distribuzione delle risorse. Tuttavia, sono consentite personalizzazioni a livello locale che permettono ai Dipartimenti di adattare i criteri alle proprie specificità disciplinari e progettuali.

Pur avendo già attuato attività di revisione e aggiornamento in risposta alle evidenze emerse dai documenti di monitoraggio e dalle Relazioni del PQA e del Nucleo di Valutazione, UniBg riconosce l'opportunità di rafforzare il sistema di riesame periodico della Ricerca e della Terza Missione attraverso l'integrazione di un'analisi specifica dei modelli di ripartizione delle risorse e dei meccanismi di premialità, finalizzata a una valutazione sistematica della loro efficacia.

Sintesi

UniBg ha definito un sistema articolato e trasparente di distribuzione delle risorse e delle premialità a sostegno della ricerca e della TM, fondato su criteri coerenti con le strategie di Ateneo e attuato attraverso regolamenti e bandi pubblici. Il coordinamento centrale, unito all'autonomia dipartimentale, consente un utilizzo responsabile delle risorse e la valorizzazione delle specificità disciplinari. Sono in corso ulteriori azioni di armonizzazione e di rafforzamento del monitoraggio dell'efficacia dei modelli adottati, in un'ottica di miglioramento continuo.

Punti di forza

- Presenza di un modello di riparto basato su criteri di distribuzione delle risorse formalizzati e coerenti con la pianificazione strategica, periodicamente aggiornati anche sulla base delle evidenze dei riesami.
- Utilizzo sistematico di bandi interni competitivi a supporto del raggiungimento degli obiettivi strategici e del superamento delle criticità emerse dall'analisi degli indicatori della ricerca.
- Presenza di un sistema regolamentato e trasparente di distribuzione delle risorse ai Dottorati di Ricerca.

Aree di miglioramento

- Ulteriore armonizzazione dei modelli dipartimentali di riparto della componente premiale con il modello di Ateneo e rafforzamento del legame con esiti degli indicatori AVA, VQR, ASN e delle politiche di reclutamento.
- Introduzione di una valutazione sistematica dell'efficacia delle politiche di finanziamento e incentivazione della ricerca e della TM.
- Completare il regolamento per il fondo di Ateneo per la premialità.



Andamento KPI Ateneo

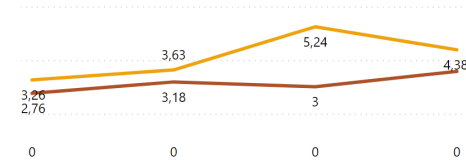
Riferimento

AVA3

Edizione 10/2025

Ambito E - Qualità della ricerca e della terza missione/impatto sociale

AVA3 - E.3.0.A - Rapporto Risorse disponibili premialità
e costo del personale (valore moltiplicato per 1000)



2021 2022 2023 2024 2021 2022 2023 2024 2021 2022 2023 2024

● Ateneo ● Nazionale Tradizionali ● Macroregionale ● Nazionale Telematiche ● Classe Dimensionale ● Target

Dettaglio

Riepilogo

Punti di Forza:

L'Ateneo ha definito e pubblicato un modello centrale di distribuzione dei fondi di ricerca ai Dipartimenti fondato su criteri espliciti, pesi dichiarati e metodologia di calcolo dettagliata, che rende il processo di riparto leggibile e verificabile. Il sistema combina una quota pro-capite e una componente premiale, valorizzando sia la produzione scientifica sia la capacità di attrazione di finanziamenti competitivi e di ricerca commissionata, in coerenza con priorità strategiche di sviluppo della ricerca. Accanto al fondo ordinario, l'Ateneo utilizza bandi interni finalizzati a sostenere specifiche priorità della ricerca e della terza missione, attraverso procedure competitive e criteri formalizzati. Per i Dottorati, la distribuzione delle borse e delle risorse di funzionamento è ricondotta a dispositivi regolamentari e a una governance centrale della PhD School, con un budget standardizzato per corso e una quota dedicata all'internazionalizzazione.

È presente un quadro regolativo articolato che disciplina in modo esplicito le modalità di attribuzione di incentivi e premialità, includendo sia componenti economiche sia organizzative (es. riduzione del carico didattico), in coerenza con le linee strategiche dell'Ateneo. Il sistema di incentivazione della ricerca è supportato da regolamenti e procedure che definiscono criteri chiari per la distribuzione dei proventi derivanti da progetti competitivi e attività conto terzi, estendendo il riconoscimento anche al personale tecnico-amministrativo. È documentata l'adozione di meccanismi premiali legati alla partecipazione a progetti competitivi e alla capacità di attrazione di risorse esterne, coerenti con gli obiettivi di sviluppo della ricerca. È esplicitato un coordinamento centrale dei sistemi di premialità, accompagnato dalla possibilità di adattamento a livello dipartimentale, che consente di tenere conto delle specificità disciplinari.

Aree di miglioramento:

La documentazione consente di leggere con chiarezza i criteri di riparto delle risorse a livello centrale, ma non rende ancora pienamente verificabili i criteri e le modalità con cui i singoli Dipartimenti redistribuiscono internamente tali risorse, né il loro grado di pubblicizzazione e armonizzazione. Per i Dottorati risultano chiari il budget standardizzato e la soglia minima di borse, mentre risultano meno esplicitati i criteri di attribuzione di eventuali risorse aggiuntive e il loro collegamento con obiettivi strategici e risultati conseguiti.

I modelli di distribuzione delle premialità adottati dai Dipartimenti non risultano ancora pienamente leggibili in prospettiva comparativa, né è chiaro il grado di allineamento sistematico con il modello di Ateneo e con gli indicatori di performance. Inoltre, non emerge ancora un sistema strutturato di monitoraggio dell'efficacia delle politiche di incentivazione e premialità, che consenta di collegare in modo esplicito le risorse distribuite ai risultati ottenuti. Il quadro regolativo relativo al fondo di Ateneo per la premialità e alla valorizzazione dei risultati della ricerca risulta infine in fase di definizione e non ancora pienamente consolidato.

Fascia di valutazione Punto di Attenzione (CEV): Soddisfacente

Raccomandazione:

Si raccomanda di rendere maggiormente trasparenti, confrontabili e coerenti con gli indirizzi strategici di Ateneo i criteri e le modalità di redistribuzione interna delle risorse adottati dai Dipartimenti, esplicitando in modo più chiaro il raccordo tra finanziamenti alla ricerca, alla terza missione e monitoraggio dei risultati conseguiti. Si raccomanda di rendere più espliciti i criteri di distribuzione delle risorse aggiuntive tra i Corsi di Dottorato, chiarendone il collegamento con obiettivi strategici, risultati conseguiti e priorità di sviluppo.

Si raccomanda di rendere maggiormente comparabili e trasparenti i modelli di distribuzione delle premialità adottati dai Dipartimenti, esplicitandone i criteri e rafforzandone l'allineamento con gli indirizzi strategici di Ateneo e con gli indicatori di performance della ricerca, della terza missione e del reclutamento. Si raccomanda di introdurre un sistema strutturato di monitoraggio e valutazione dell'efficacia delle politiche di incentivazione e premialità, che consenta di collegare in modo sistematico le risorse distribuite ai risultati ottenuti e di orientare nel tempo le scelte allocative.

Controdeduzioni:

Si conferma che, nel periodo di valutazione, l'indicatore E.3 assume valore pari a zero, in quanto non sono state distribuite risorse del fondo di premialità specificamente riferite all'ambito della ricerca e della terza missione.

Tale valore non rappresenta tuttavia un'assenza di politiche di incentivazione o di attenzione strategica verso la ricerca e la terza missione. Al contrario, esso riflette una scelta consapevole dell'Ateneo, coerente con una strategia di medio-lungo periodo orientata al potenziamento strutturale della capacità di ricerca, alla crescita della qualità progettuale e alla costruzione di condizioni abilitanti diffuse.

Nel periodo considerato, l'Ateneo ha ritenuto prioritario non procedere a una distribuzione premiale immediata e frammentata, fondata su risultati annuali o su esiti ancora parziali, ma concentrare l'azione istituzionale sulla creazione delle condizioni necessarie affinché docenti, ricercatori e Dipartimenti potessero sviluppare attività di ricerca e terza missione con maggiore massa critica, continuità e impatto. La scelta è stata dunque quella di anteporre alla fase propriamente premiale una fase di investimento abilitante, destinata a rafforzare il sistema interno della ricerca e a rendere più solida, misurabile e comparabile la successiva attribuzione di risorse premiali.

In questa prospettiva, il valore zero dell'indicatore E.3 deve essere letto come l'esito di una precisa sequenza strategica: prima l'Ateneo investe in servizi, strumenti, risorse competitive e processi di accompagnamento; successivamente, una volta consolidate le condizioni per produrre risultati significativi, procede a valorizzare e premiare le performance effettivamente conseguite nell'ambito della ricerca e della terza missione.

Questa impostazione risponde all'esigenza di evitare che le risorse premiali siano distribuite in modo episodico o su basi troppo ravvicinate nel tempo, con il rischio di incentivare risultati di dimensione limitata o non ancora pienamente maturi. L'obiettivo è invece quello di collegare la premialità a risultati più robusti, generati anche grazie alle risorse e ai servizi messi a disposizione dall'Ateneo, così da massimizzare l'efficacia dell'intervento e il suo impatto complessivo sul sistema universitario.

Le condizioni abilitanti sono state costruite attraverso una pluralità di azioni integrate. In primo luogo, l'Ateneo ha promosso una rinnovata cultura della ricerca e della terza missione, mediante attività formative diffuse e una nuova offerta di servizi di affiancamento ai docenti e ai gruppi di ricerca. Tale evoluzione è stata accompagnata da una riorganizzazione e revisione dei processi dell'Area Ricerca e Terza Missione, finalizzata a rafforzare il supporto alla progettazione, alla gestione delle opportunità di finanziamento, alla valorizzazione dei risultati e alla qualità delle iniziative istituzionali.

In secondo luogo, l'Ateneo ha destinato risorse significative al potenziamento diretto delle attività di ricerca e terza missione, attraverso misure specifiche pianificate in sede di budgeting annuale. Tali misure hanno previsto, tra l'altro, bandi competitivi interni rivolti a docenti e ricercatori dell'Ateneo, nonché interventi di sostegno a iniziative dipartimentali coerenti con le linee strategiche istituzionali.

In particolare, le risorse sono state orientate a:

- attivare assegni di ricerca e contratti per la ricerca libera proposta dai Dipartimenti, mediante una quota fissa attribuita annualmente a ciascun Dipartimento e una quota assegnata tramite bando interno per progetti di ricerca di rilevanza strategica, valutati da apposita commissione;

- favorire la mobilità internazionale di docenti e ricercatori, in ingresso e in uscita, finalizzata allo sviluppo di collaborazioni scientifiche e alla crescita della proiezione internazionale della ricerca di Ateneo, attraverso il bando "Visiting Researchers", con valutazione delle proposte da parte di apposita commissione;
- sostenere l'organizzazione di eventi di Public Engagement coerenti con le linee strategiche dell'Ateneo, mediante fondi distribuiti a seguito della presentazione e approvazione di piani dipartimentali annuali di azioni di terza missione;
- stimolare l'attività di brevettazione.

L'entità delle risorse investite conferma il carattere non episodico, ma strutturale, della strategia adottata. Complessivamente, attraverso tali misure, l'Ateneo ha messo a disposizione risorse pari a 1,92 milioni di euro nel 2020, 2,67 milioni di euro nel 2021, 2,62 milioni di euro nel 2022, 2,60 milioni di euro nel 2023 e 2,64 milioni di euro nel 2024.

Parallelamente, l'Ateneo ha progressivamente incrementato la dotazione del fondo di premialità ed ha avviato l'aggiornamento del regolamento sulla premialità di Ateneo, con l'obiettivo di disporre, al termine della fase di investimento abilitante, di uno strumento adeguato per riconoscere e valorizzare i risultati conseguiti. La dotazione del fondo - come si evince dall'analisi delle voci dello stato patrimoniale riportata nei [Bilanci di Esercizio](#) - è stata pari a 104.797 euro nel 2021, 106.294 euro nel 2022, 109.040 euro nel 2023 e 258.554 euro nel 2024.

La distribuzione delle risorse premiali è stata pertanto programmata a partire dal 2025, in coerenza con la logica sopra descritta: premiare non semplicemente attività isolate o risultati annuali di piccola scala, ma la capacità di generare esiti significativi di ricerca e terza missione, maturati anche grazie agli investimenti e agli strumenti predisposti dall'Ateneo nel periodo precedente.

In conclusione, il valore pari a zero dell'indicatore E.3 nel periodo di valutazione è da interpretarsi non come carenza di interventi a favore della ricerca e della terza missione, bensì come scelta deliberata di non anticipare la fase distributiva della premialità prima del consolidamento delle condizioni necessarie a renderla efficace, selettiva e coerente con gli obiettivi strategici dell'Ateneo. L'approccio adottato mira a collegare la premialità a risultati più maturi, misurabili e di impatto, rafforzando al contempo la capacità complessiva dell'istituzione di produrre ricerca qualificata, progettualità competitiva e iniziative di valorizzazione delle conoscenze.

Risposta della CEV alle Controdeduzioni dell'Ateneo:

Per le risposte alle controdeduzioni agli indicatori quantitativi si veda il campo "Indicatori (eventuale commento)".

Fascia di valutazione Indicatore/Indicatori (ANVUR): Parzialmente soddisfacente

Indicatori (eventuale commento):

Si registrano valori pari a zero e si richiede pertanto all'Ateneo di fornire i relativi dati.

RISPOSTA ALLA CONTRODEDUZIONE ALL'INDICATORE QUANTITATIVO

In seguito alla risposta dell'Ateneo fornita in sede di controdeduzioni, si prende atto che con deliberazione n. 395/2025, assunta dal Consiglio di Amministrazione nella seduta del 16 dicembre 2025, l'Ateneo ha approvato l'utilizzo del Fondo di Ateneo per la premialità di cui all'art. 9 della Legge 240/2010, e la corresponsione, per l'anno 2025, di compensi una tantum a docenti e ricercatori ai sensi dell'art. 3 del Regolamento per la disciplina del Fondo di Ateneo per la premialità. Pertanto, la valutazione del relativo indicatore è "parzialmente soddisfacente". ANVUR raccomanda di consolidare negli anni a venire la distribuzione del Fondo e raccomanda di estenderlo anche al personale tecnico-amministrativo.

Fascia di valutazione: Soddisfacente

Documenti chiave

- **Titolo:**E3-K-01 Criteri attribuzione dei finanziamenti della ricerca ai dipartimenti
Descrizione:delibera di aggiornamento dei Criteri attribuzione dei finanziamenti della ricerca ai dipartimenti e regole generali di distribuzione
Dettagli:documento intero
File:E3K01 DelSA Fondi ricerca.pdf
- **Titolo:**E3-K-02 Regolamento della Scuola di Alta Formazione dottorale
Descrizione:Regolamento della Scuola di Alta Formazione dottorale
Dettagli:documento intero
File:E3K02 DR Reg SAFD.pdf

- **Titolo:**E3-K-03 Regolamento in materia di dottorato
Descrizione:Regolamento in materia di dottorato di ricerca
Dettagli:documento intero
File:E3K03 DR REG PHD.pdf
- **Titolo:**E3-K-04 Regolamento di Ateneo per l'attribuzione dei compiti didattici e dei doveri dei professori e ricercatori universitari
Descrizione:Regolamento di Ateneo per l'attribuzione dei compiti didattici e dei doveri dei professori e ricercatori universitari
Dettagli:Art 7
File:E3K04 DR REG compiti did.pdf
- **Titolo:**E3-K-05 Regolamento di Ateneo per la disciplina delle attività di ricerca, di consulenza e di formazione realizzate a seguito di finanziamenti esterni
Descrizione:Regolamento di Ateneo per la disciplina delle attività di ricerca, di consulenza e di formazione realizzate a seguito di finanziamenti esterni
Dettagli:art 4 e art 15
File:E3K05 DR Reg finanz esterni.pdf
- **Titolo:**E2-K-06 Premialità PTA dipartimento di eccellenza
Descrizione:Delibera per la premialità del PTA del Presidio amministrativo del Dipartimento di eccellenza
Dettagli:documento intero
File:E3K06 Incentivi DDE.pdf

Documenti a supporto

- **Titolo:**E3-S-01 Avviso per la presentazione di proposte progettuali per assegni di ricerca
Descrizione:Avviso per la presentazione di proposte progettuali per l'attribuzione di assegni di ricerca
Dettagli:documento intero
File:E3S01 DelSA assegni.pdf
- **Titolo:**E3-S-02 Bando per proposte di Incoming / outgoing visiting
Descrizione:Bando per proposte di Incoming / outgoing visiting
Dettagli:documento intero
File:E3S02 DelCA Visiting.pdf
- **Titolo:**E3-S-03 Bando "seedcorn grant" per progetti di ricerca scientifica
Descrizione:Bando "seedcorn grant" per progetti di ricerca scientifica
Dettagli:documento intero
File:E3S03 DelSA Seedcorn.pdf
- **Titolo:**E3-S-04 Bando Young Independent Research Group
Descrizione:Bando Young Independent Research Group
Dettagli:documento intero
File:E3S04 DelSA YIRG.pdf
- **Titolo:**E3-S-05 Bando per eventi scientifici internazionali
Descrizione:Bando a sportello per la concessione di contributi per eventi scientifici internazionali
Dettagli:documento intero
File:E3S05 DelSA eventi scient.pdf
- **Titolo:**E3-S-06 Bando promozione Brevetti
Descrizione:Bando interno finalizzato ad incentivare l'attività di brevettazione
Dettagli:documento intero
File:E3S06 DelSA Brevetti.pdf
- **Titolo:**E3-S-07 Assegnazione borse di dottorato

Descrizione:Verbale Giunta della Scuola di alta formazione dottorale 3/2025 per assegnazione borse ai corsi di dottorato

Dettagli:pp4-8

File:E3S07 verPHD_3_2025.pdf

- **Titolo:**E3-S-08 Vademecum coordinatori corso di dottorato

Descrizione:Vademecum coordinatori corso di dottorato per attività amministrative e gestionali

Dettagli:documento intero

File:E3S08 Vademecum coord2025.pdf
