

PIANO INTEGRATO DELLA PERFORMANCE TRIENNIO 2020-2022

Approvato dal Consiglio di Amministrazione nella seduta del 30/01/2020

INDICE

1. PREMESSA	2
2. PRINCIPALI INFORMAZIONI D'INTERESSE PER GLI STAKEHOLDER	4
2.1 - Mandato istituzionale e missione	4
2.2 - Descrizione sintetica dell'Ateneo	4
2.3 - Caratteristiche organizzative e gestionali	7
2.4 - Ateneo in cifre	9
2.5 - Analisi del contesto	17
3. LINEE STRATEGICHE 2020-2022	20
3.1 - Strategia Didattica, orientamento e alta formazione	20
3.2 - Strategia Ricerca (impatto, valorizzazione, innovazione e trasferimento tecnologico)	22
3.3 - Strategia Comunicazione, terza missione, rapporti con il territorio e sostenibilità	23
3.4 - Strategia Welfare: un ateneo per la comunità	25
3.5 - Strategia Bilancio, uno strumento di equità e sviluppo	26
4. PERFORMANCE ORGANIZZATIVA	27
5. PERFORMANCE INDIVIDUALE	27
6. SOSTENIBILITÀ FINANZIARIA	30
7. ANALISI DEI RISCHI	31
8. COMUNICAZIONE E TRASPARENZA	33
9. INDICI	35
9.1 - Indice dei grafici	35
9.2 - Indice delle tabelle	35
9.3 - Indice della normativa citata	36
10. ALLEGATI	37
10.1 - Allegato 1 Schede Linee strategiche 2020-2022	37
10.2 - Allegato 2 Schede KPI 2019-2021	37
10.3 - Allegato 3 Schede Obiettivi 2020-2022	37
10.4 - Allegato 4 Misure di prevenzione della corruzione 2020 (estratto dal PTPC 2020-2022)	37

1. Premessa

Le linee strategiche indicate nel presente documento¹ sono coerenti con il Piano Strategico 2020-2022 approvato dal Consiglio di Amministrazione nella seduta del 30 gennaio 2020, che tiene conto degli obiettivi di programmazione triennale 2019/2021 (c.d. PRO3) definiti nell'ambito del del D.M. n.989 del 25/10/2019², pubblicato il 19 novembre 2019.

Nel corso degli anni, la normativa, le linee guida e le indicazioni per lo sviluppo della pubblica amministrazione (con particolare riferimento a performance, valutazione, trasparenza, prevenzione della corruzione e programmazione) sono state abbondanti e, a volte, ridondanti. Tant'è che dalle Università sono giunte, attraverso i propri organi rappresentativi (Codau e Crui), numerose sollecitazioni di coordinamento tra i Ministeri in merito alle richieste di documentazione, dati e scadenze, pena la frammentazione degli adempimenti con effetti poco efficaci.

L'attenzione osservata nella stesura di questo Piano nei confronti dell'integrazione di tutti gli strumenti di programmazione e sviluppo dell'Ateneo implica la valorizzazione del ruolo svolto dai principali attori istituzionali dell'organizzazione, sia per le attività d'indirizzo propria degli Organi di governo, sia per le attività gestionali dei Dirigenti e dei responsabili di struttura. Tali figure sono coinvolte nel processo di definizione del Piano in modi e momenti differenti, sinteticamente descritti qui di seguito:

- il Rettore, il Consiglio di Amministrazione e il Senato Accademico approvano le linee strategiche, elaborate in collaborazione con i Prorettori e i Delegati del Rettore;
- il Direttore Generale è responsabile della struttura di supporto amministrativo e ne definisce, a partire dagli obiettivi strategici, gli obiettivi individuali;
- i dirigenti partecipano alla definizione degli obiettivi operativi di propria pertinenza e presidiano l'intero processo di valutazione della performance del personale a loro assegnato;
- il Nucleo di Valutazione riveste il ruolo di OIV, quindi svolge compiti di monitoraggio e vigilanza del funzionamento dei sistemi di valutazione della performance, trasparenza ed integrità, oltre ad essere coinvolto costantemente in attività di valutazione delle attività di didattica, ricerca e supporto amministrativo dell'Ateneo.

La sintesi delle attività presidiate da tali attori è descritta dalla seguente tabella:

¹ Il nostro Ateneo ha predisposto per la prima volta il proprio Piano integrato della Performance nel 2011 (con riferimento al triennio 2011-2013), quindi ha provveduto a redigerne altre sette edizioni (fino al 2017, riferito al triennio 2017-2019), secondo le indicazioni contenute negli artt. 5 e 10 D.lgs. n.150/2009 <http://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2009/10/31/009G0164/sg> e nelle successive delibere ANAC <http://www.anticorruzione.it/portal/public/classic/AttivitaAutorita/AttiDellAutorita/Deliber> e coerentemente con le linee strategiche definite dagli organi di governo.

² DM 989 del 25/10/2019 <https://www.miur.gov.it/web/guest/-/decreto-ministeriale-n-989-del-25-10-2019-relativo-alle-linee-general-di-indirizzo-della-programmazione-delle-universita-2019-2021>

Attore	Attività	Scadenza											
		gen	feb	mar	apr	mag	giu	lug	ago	set	ott	nov	dic
CdA	Approvazione Piano integrato della Performance												
CdA	Approvazione Piano triennale di Prevenzione della Corruzione dell'integrità della trasparenza												
OIV/NdV	Avvio ciclo della performance												
DG	Consuntivo risultati obiettivi anno precedente dei Dirigenti e del Direttore Generale												
DG	Valutazione risultati obiettivi anno precedente cat. EP e personale con posizioni organizzative D												
OIV/NdV	Relazione sul Sistema di valutazione, trasparenza, integrità e controlli												
CdA	Approvazione Relazione Performance anno precedente												
OIV/NdV	Proposta valutazione risultati obiettivi anno precedente Direttore Generale												
Monitoraggio Obiettivi anno in corso	Monitoraggio obiettivi anno in corso in capo alla Direzione Generale, per Dirigenti, cat. EP e personale con posizioni organizzative D												
OIV/NdV	Validazione Relazione sulla performance												
DG	Aggiornamento e revisione (eventuali) del Sistema di misurazione e valutazione della performance												
DG Governance	Avvio Piano integrato della Performance definizione Obiettivi strategici e operativi												
DG Governance	Monitoraggio della performance organizzativa e individuale												
CdA DG Rettore	Approvazione budget anno successivo												

2. Principali informazioni d'interesse per gli stakeholder

L'Università annovera tra i suoi principali portatori d'interesse lo studente e la società. È anzitutto a loro che deve rispondere dei risultati conseguiti in termini d'istruzione superiore (attraverso lo sviluppo di competenze specifiche e professionali richieste dal mondo del lavoro), di produzione della conoscenza (attraverso il ruolo centrale della ricerca di base adeguatamente stimolata e sostenuta) e di trasferimento della conoscenza alla società (attraverso la ricerca applicata e le attività della Terza missione).

Trasferire conoscenza agli studenti, agli attori economici e al territorio significa per l'Università tenere un doppio passo: breve, capace di rispondere alla domanda del presente, e lungo, nella prospettiva di medio periodo che rivoluzionerà gli attuali profili professionali operando una forte contaminazione fra competenze precedentemente separate.

2.1 - Mandato istituzionale e missione

L'Università degli Studi di Milano Bicocca, come indicato all'art.1 dello Statuto³, è un'istituzione pubblica di alta cultura che persegue "lo sviluppo della società attraverso la promozione culturale e civile della persona e l'elaborazione di una cultura fondata sui valori universali dei diritti umani, della pace, della solidarietà internazionale e della salvaguardia dell'ambiente", svolgendo, in attuazione dell'art. 33 della Costituzione, attività d'istruzione superiore e di ricerca. Inoltre, l'Ateneo agisce avendo come riferimento quanto stabilito dalla L. n.168/89 all'art. 6 o⁴, comma 4, che recita: "le università sono sedi primarie della ricerca scientifica e operano, per la realizzazione delle proprie finalità istituzionali, nel rispetto della libertà di ricerca dei docenti e dei ricercatori nonché dell'autonomia di ricerca delle strutture scientifiche" e al comma 5 prosegue "[esse] provvedono all'istituzione, organizzazione e funzionamento delle strutture didattiche, di ricerca e di servizio, anche per quanto concerne i connessi aspetti amministrativi, finanziari e di gestione".

2.2 - Descrizione sintetica dell'Ateneo

Il 10 giugno 1998 nasce la "Seconda Università degli Studi di Milano", che un anno dopo (il 12 marzo 1999) modifica il nome nell'attuale "Università degli Studi di Milano – Bicocca". L'Ateneo nasce non tanto come una nuova Università, quanto come una "Università nuova", auspicio cui i membri della nuova comunità accademica hanno cercato sempre di tener fede.

L'offerta didattica si articola in corsi di laurea (triennali e magistrali, biennali o a ciclo unico) e corsi post laurea (dottorato di ricerca, scuole di specializzazione, master di I e II livello, corsi di perfezionamento e di aggiornamento), rivolti sia a laureati che vogliono proseguire nel proprio percorso formativo, sia a chi vuole valorizzare la propria esperienza di lavoro con momenti di alta formazione.

A partire dal 1° ottobre 2012, in applicazione del nuovo Statuto (adottato il 7 giugno 2012 e come modificato il 5 aprile 2015) e conformemente alla Legge 240/2010, la promozione e il coordinamento delle attività di didattica e di ricerca sono affidate interamente ai Dipartimenti, eventualmente coordinati da una Scuola per lo svolgimento della Didattica, in base alla seguente suddivisione:

per le Scienze economiche e statistiche	per le Scienze matematiche, fisiche e naturali
<p>Scuola di Economia e statistica.</p> <p>Dipartimento di Economia, metodi quantitativi e strategie di impresa.</p> <p>Dipartimento di Statistica e metodi quantitativi.</p> <p>Dipartimento di Scienze economico-aziendali e diritto per l'economia.</p>	<p>Scuola di Scienze.</p> <p>Dipartimento di Biotecnologie e bioscienze.</p> <p>Dipartimento di Fisica "G. Occhialini".</p> <p>Dipartimento di Informatica, sistemistica e comunicazione.</p> <p>Dipartimento di Matematica e applicazioni.</p> <p>Dipartimento di Scienza dei materiali.</p> <p>Dipartimento di Scienze dell'ambiente e della Terra.</p>

³ Statuto di Ateneo <https://www.unimib.it/ateneo/statuto-e-regolamenti/statuto>

⁴ Legge 9 maggio 1989 n.168 http://www.miur.it/0006Menu_C/0012Docume/0098Normat/1668Istitu.htm

per le Scienze giuridiche	per le Scienze della Formazione
Dipartimento di Giurisprudenza (School of Law)	Dipartimento di Scienze umane per la formazione "Riccardo Massa"
per le Scienze mediche e Bioscienze	per le Scienze Sociologiche
Dipartimento di Medicina e Chirurgia (<i>School of Medicine and Surgery</i>)	Dipartimento di Sociologia e ricerca sociale
per le Scienze psicologiche	
Dipartimento di Psicologia	

I corsi di studio (che, a partire dall'a.a. 2013/14, sono attivati su proposta dei Dipartimenti) si articolano secondo le tipologie previste dall'ordinamento nazionale vigente in materia di istruzione universitaria (D.M. 270/04), riassunto qui di seguito:

Tipo di corso	Titolo accademico	CFU*	Anni
1° livello			
Corso di laurea	Laurea	180	3
2° livello			
Corso di laurea magistrale	Laurea magistrale	120	2
Ciclo unico (1+2)			
Corso di laurea magistrale a ciclo unico	Laurea magistrale	300	5
3° livello			
Corso di Dottorato di ricerca	Dottorato di ricerca		3+
Scuola di Specializzazione	Diploma di specializzazione	60-300	1-5
Master universitario di 1° o 2° livello	Master universitario	60+	1+

L'offerta didattica comprende i seguenti corsi di studio:

- 32 lauree triennali⁵, 24 delle quali a numero programmato;
- 38 tra lauree magistrali e lauree a ciclo unico, di cui 13 a numero programmato e 5 in lingua inglese;
- 22 corsi di dottorato⁶ per 7 diverse aree disciplinari, raggruppati in un'unica Scuola;
- 31 scuole di specializzazione⁷ di area medico/chirurgica o psicologica;
- 28 master⁸ di primo livello professionalizzanti, opportunamente disegnati per offrire opportunità lavorative a un sottoinsieme di lauree triennali;
- 12 master di secondo livello, sia di alta formazione e sia professionalizzanti, rivolti a laureati di cicli unici e di alcune lauree magistrali;
- 15 corsi di perfezionamento⁹ annuali.

⁵ Corsi di laurea a.a.2019/20 <https://www.unimib.it/didattica/corsi-studio> pagina consultata il 09/01/2020

⁶ Dottorati di ricerca XXXIV Ciclo a.a.2019/20 <https://www.unimib.it/didattica/dottorato-ricerca> pagina consultata il 09/01/2020

⁷ Scuole di specializzazione a.a.2019/20 <https://www.unimib.it/didattica/scuole-specializzazione> pagina consultata il 09/01/2020

⁸ Master di I e II livello a.a.2019/20 <https://www.unimib.it/didattica/master-universitari> pagina consultata il 09/01/2020

⁹ Corsi di perfezionamento a.a.2019/20 <https://www.unimib.it/didattica/corsi-perfezionamento/corsi-perfezionamento-aa-201920> pagina consultata il 09/01/2020

Riguardo ai corsi di laurea di I, II livello e a ciclo unico, la L.240/2010¹⁰ prevede la realizzazione di un Sistema di Accreditamento, Autovalutazione e Valutazione (AVA), che il D.lgs.19/2012¹¹ ha descritto nei dettagli e i successivi D.M. 47/2013¹², D.M. 1059/2013¹³ e DM 987/2016¹⁴ hanno progressivamente implementato. In particolare, i corsi di laurea sono sottoposti in maniera continuativa ad attività di autovalutazione, attraverso la redazione di:

- rapporti di riesame annuale (fino al 2016, secondo le linee guida AVA1 rese pubbliche dall'ANVUR nel gennaio 2013), poi sostituiti da monitoraggi annuali con commenti agli indicatori quali-quantitativi ANVUR sulle carriere degli studenti (dal 2017, come da linee guida AVA2 rese pubbliche da ANVUR, in versione definitiva, nell'agosto 2017);
- relazioni annuali delle commissioni paritetiche docenti-studenti;
- analisi della relazione annuale prodotta dal NUV;
- consultazioni periodiche con gli stakeholder e le parti sociali;
- rapporti di esteso riesame ciclico, redatti come minimo ogni tre anni o comunque in ogni occasione in cui, sulla scorta di quanto sopra, il corso di laurea e il Dipartimento di afferenza decidano di proporre una sostanziale modifica di ordinamento didattico, allo scopo di ottenere un miglioramento delle carriere degli studenti e una preparazione degli stessi più adeguata rispetto ai progressi scientifici, sociali, culturali e alle richieste degli stakeholder e delle parti sociali.

Tutti i corsi di laurea attivi per il 2019/20 sono accreditati da ANVUR, senza alcun condizionamento di cui al DM 987/2016 s.m.r.

I corsi di dottorato offerti dall'Ateneo sono organizzati in un'unica Scuola di dottorato. Dall'anno 2013 con l'emanazione del D.M. 45/2013 anche l'attivazione dei corsi di dottorato è sottoposta a un sistema di assicurazione della qualità, attraverso un accreditamento iniziale e successivi accreditamenti periodici da parte del Ministero, sulla base delle indicazioni fornite dell'ANVUR. Tutti i corsi di dottorato avviati nell'anno 2019/2020 per il XXXVI Ciclo hanno ricevuto accreditamento positivo da parte dell'ANVUR.

L'offerta formativa include servizi di accoglienza, tutorato e assistenza agli studenti, con servizi specifici per gli studenti stranieri e diversamente abili.

La ricerca nell'Università è da sempre caratterizzata dal forte e fondamentale legame con l'attività formativa e dalla multidisciplinarietà dei settori scientifico-disciplinari d'indagine.

Le attività di ricerca si svolgono nei Dipartimenti e in alcuni Centri di ricerca interdipartimentali. Il personale di ricerca è costituito dal personale docente e ricercatore, dai tecnici che operano in Dipartimenti e Centri e dagli assegnisti di ricerca.

Le aree di ricerca presenti in Ateneo sono: l'area di Scienze Matematiche Fisiche e Naturali, l'Area di Psicologia, l'Area di sociologia, l'Area di Scienze della Formazione, l'Area Giuridica, l'Area Medica. l'Area economica e statistica. Le principali piattaforme multidisciplinari che si stanno delineando sono dedicate alla nano-medicina, alle scienze applicate (ambiente, energia rinnovabili nuovi materiali biotecnologie), a ricerche interdisciplinari (in ambito economico e giuridico, nello studio e nella valorizzazione dei beni culturali, nelle neuroscienze, nell'innovazione sociale e nella formazione scolastica).

La specificità del nostro Ateneo è quindi la multidisciplinarietà, che costituisce un importante vantaggio competitivo, consentendo la collaborazione tra settori disciplinari differenti.

Anche grazie a tale caratteristica, l'Ateneo è riuscito almeno in parte a contrastare gli effetti della progressiva riduzione delle risorse dedicate alla ricerca universitaria durante i recenti anni di recessione economica, avviando una serie di iniziative volte a migliorare la propria capacità di attrazione di risorse, avvalendosi del sostegno di soggetti finanziatori esterni pubblici e privati.

¹⁰ Legge n.240/2010 <http://www.camera.it/parlam/leggi/102401.htm>

¹¹ D.lgs. n.19/2012 <http://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2012/03/08/012G0035/sg>

¹² D.M. n.47/2013 <http://attiministeriali.miur.it/anno-2013/gennaio/dm-30012013.aspx>

¹³ D.M. n.1059/2013 <http://attiministeriali.miur.it/anno-2013/dicembre/dm-23122013.aspx>

¹⁴ DM n.987/2016 <http://attiministeriali.miur.it/anno-2016/dicembre/dm-12122016.aspx>

2.3 - Caratteristiche organizzative e gestionali

In attuazione della Legge 240/2010 gli assetti strutturali dell'Ateneo sono stati modificati, determinando un'organizzazione articolata nelle seguenti strutture:

- Dipartimenti: rappresentano le strutture primarie e fondamentali, omogenee per fini e per metodi, dove si svolgono le attività didattiche, di ricerca e di Terza missione;
- Scuole: sono le strutture di raccordo tra i Dipartimenti per la gestione dell'offerta formativa di riferimento e di supporto alle attività formative;
- Amministrazione Centrale: è preposta all'attuazione degli indirizzi e degli obiettivi operativi di Ateneo definiti dagli Organi accademici fornendo i servizi amministrativi e tecnici di supporto secondo criteri di efficacia, efficienza ed economicità, anche nei confronti delle strutture dipartimentali, cui fornisce servizi di raccordo e consulenza;
- Centri di ricerca interdipartimentali: svolgono specifiche attività di ricerca a carattere interdisciplinare o tematico, aventi particolare rilevanza e complessità;
- Centri di servizi: sono costituiti allo scopo di fornire servizi tecnico-amministrativi comuni a uno o più Dipartimenti.

Gli organi di governo dell'Ateneo sono i seguenti:

- Rettore: rappresenta l'Università, esercita funzioni di indirizzo, iniziativa e coordinamento delle attività scientifiche e didattiche. Ha compiti di impulso, attuazione e vigilanza, assicurando che ogni attività si svolga secondo criteri di qualità e nel rispetto dei principi di efficacia, efficienza, trasparenza e promozione del merito. Garantisce il raccordo tra gli Organi di Governo dell'Ateneo;
- Senato Accademico: organo d'indirizzo, programmazione e coordinamento delle attività didattiche e di ricerca dell'Ateneo, fatte salve le attribuzioni delle strutture scientifiche e didattiche;
- Consiglio di Amministrazione: organo che svolge le funzioni d'indirizzo strategico dell'Ateneo, sovrintende alla gestione economico-patrimoniale, in attuazione degli indirizzi programmatici del Senato Accademico, fatti salvi i poteri delle strutture alle quali è attribuita autonomia gestionale e di spesa.

L'Ateneo prevede inoltre i seguenti organi di controllo e valutazione:

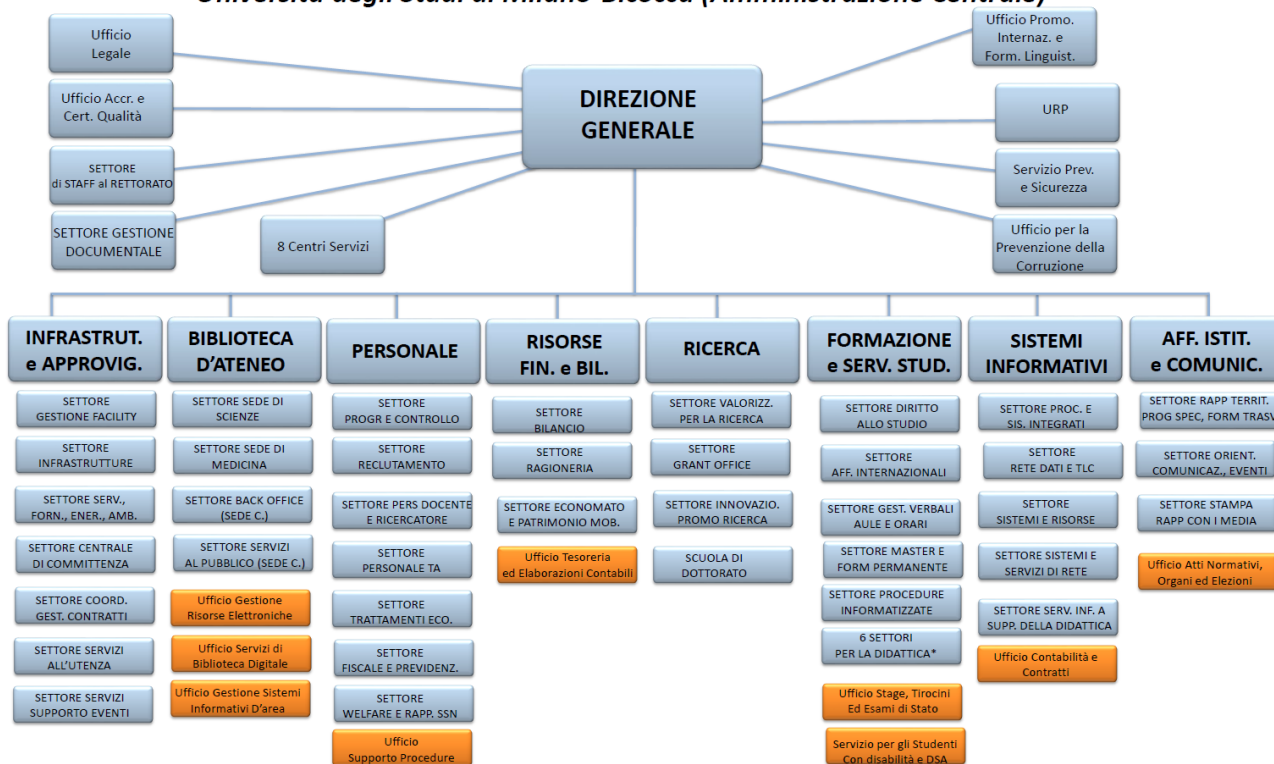
- Collegio dei Revisori dei Conti: controlla l'attività economico-finanziaria, contabile e patrimoniale dell'Università nelle sue diverse articolazioni organizzative;
- Nucleo di valutazione: a prevalente composizione esterna, adempie alle funzioni di valutazione in tema di ricerca, dottorati di ricerca, offerta formativa, didattica, rilevazione dell'opinione degli studenti, diritto allo studio, gestione amministrativa. Assume inoltre in sé le funzioni di Organismo Indipendente di Valutazione (OIV) previsto dal D.lgs. 150/2009.

Sono infine organi consultivi dell'Ateneo:

- Presidio della Qualità: organizza, monitora e supervisiona lo svolgimento delle procedure di assicurazione della qualità e di accreditamento dell'Ateneo, in base alle disposizioni del D.lgs. 19/2012 e dei successivi decreti applicativi; è consultato dagli organi di governo per lo sviluppo e l'implementazione di politiche di miglioramento della qualità delle attività formative e di ricerca;
- Consiglio degli Studenti: coordina l'attività dei rappresentanti degli studenti;
- Comitato Unico di Garanzia: ha compiti in ambito di pari opportunità, valorizzazione del benessere lavorativo e contrasto alle discriminazioni.

In attuazione della L. 240/2010, il Direttore Generale assume la responsabilità della complessiva gestione e organizzazione del personale tecnico-amministrativo, dei servizi e delle risorse, al fine di garantire legittimità, imparzialità, trasparenza e buon andamento dell'attività amministrativa e tecnica dell'Ateneo, la cui articolazione a dicembre 2018 è descritta dalla figura sottostante:

Università degli Studi di Milano-Bicocca (Amministrazione Centrale)



Milano, dicembre 2019.

* Settore Medicina e Chirurgia, Economia e Statistica, Psicologia, Scienze MM.FF.NN., Sociologia e Giurisprudenza, Scienze della Formazione.

2.4 - Ateneo in cifre

Indicatori di sostenibilità economica e finanziaria (2018)	Iscritti a.a. 2019/20 e laureati a.s.2019 (09/01/2020)
<p>Spese del personale (Art. 5 D.lgs. n. 49/2012)¹⁵: 55,96%</p> <p>Indebitamento (Art. 6 D.lgs. n. 49/2012): 1,23%</p> <p>Sostenibilità economico finanziaria (Art. 7 D.lgs. n. 49/2012): 1,40% (positivo se >1)</p>	<p>N. iscritti lauree triennali: 20.813</p> <p>N. laureati triennali: 4.266</p> <p>N. iscritti lauree magistrali: 7.419</p> <p>N. laureati magistrali: 2.146</p> <p>N. iscritti lauree a ciclo unico: 5.754</p> <p>N. laureati a ciclo unico: 675</p> <p>N. iscritti a corsi di dottorato: 609</p> <p>N. conseguimenti dottorato: 138</p> <p>N. iscritti a scuole di specializzazione a.a.2018/19: 665</p> <p>N. conseguimenti specializzazione: 116</p> <p>N. iscritti a master di I livello a.a.2018/19: 405</p> <p>N. iscritti a master di II livello a.a.2018/19: 162</p> <p>N. iscritti a corsi di perfezionamento: 211</p> <p>N. iscritti ad altri corsi annuali a.a.2018/19: 159</p>
Dimensioni della ricerca di Ateneo (2019)	Internazionalizzazione a.a.2018/19 (09/01/2020)
<p>Proventi da ricerche con finanziamenti competitivi (dal Conto consuntivo 2018):</p> <ul style="list-style-type: none"> - da Miur: € 1.823.244,85 - da altri enti pubblici: € 3.362.668,11 - da enti privati: € 2.677.723,13 - dall'Unione Europea: € 5.086.555,90 <p>N. progetti internazionali attivi: 80 (di cui 9 ERC, 14 azioni Marie Curie, 14 KIC)</p> <p>N. contratti di cooperazione: 293</p> <p>N. brevetti concessi: 8</p> <p>N. famiglie di domande di brevetto o brevetti attive: 55</p> <p>N. centri di ricerca sovvenzionati: 26</p> <p>N. centri di ricerca interdipartimentali: 10</p>	<p>n. programmi d'internazionalizzazione: 12</p> <p>n. studenti <i>incoming</i>: 346</p> <p>n. studenti <i>outgoing</i>: 632</p>
Personale al 31 dicembre 2019	Infrastrutture
<p>N. professori Ordinari: 229 (incluse 2 unità a td)</p> <p>N. professori Associati: 413</p> <p>N. Ricercatori: 328 (di cui 160 a t.d.)</p> <p>N. Assegnisti di ricerca: 356</p> <p>N. personale Dirigente: 8 (di cui 1 in aspettativa e n.1 Direttore Generale Dir a t.d.)</p> <p>N. personale cat. EP 58 (di cui 8 a t.d.)</p> <p>N. personale cat. D: 292 (di cui 37 a t.d.)</p> <p>N. personale cat. C: 414 (di cui 34 a t.d.)</p> <p>N. personale cat. B: 19 (di cui 2 a t.d.)</p>	<p>N. Dipartimenti: 14 (con 2 Scuole)</p> <p>N. edifici: 18 a Milano, 4 a Monza</p> <p>N. poli territoriali: 5 oltre a Milano e Monza</p> <p>N. aule con più di 20 posti: 203 (20.279 posti)</p> <p>N. laboratori informatici e linguistici: 47 (1.964 posti)</p> <p>N. biblioteche: unica su 3 sedi</p> <p>N. posti a sedere in biblioteca (2018): 768</p> <p>Patrimonio documentario fisico (2018): 336.655</p> <p>Risorse elettroniche – banche dati (2018): 118</p> <p>Risorse elettroniche – periodici (2018): 45.345</p> <p>Risorse elettroniche – ebook (2018): 247.511</p>

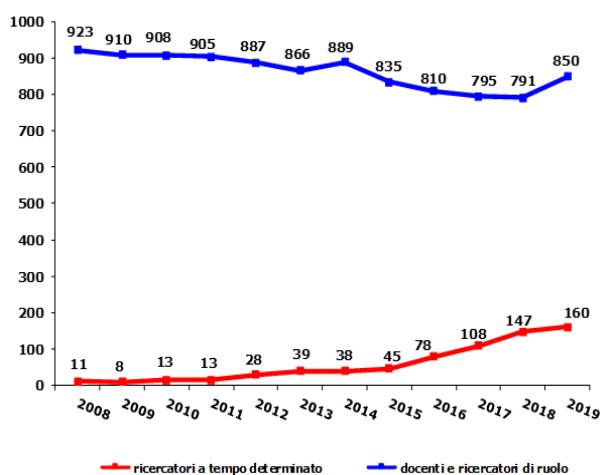
¹⁵ D.Lgs. 49/2012 https://www.cun.it/uploads/storico/dlgs_29032012_49.pdf

Risorse umane

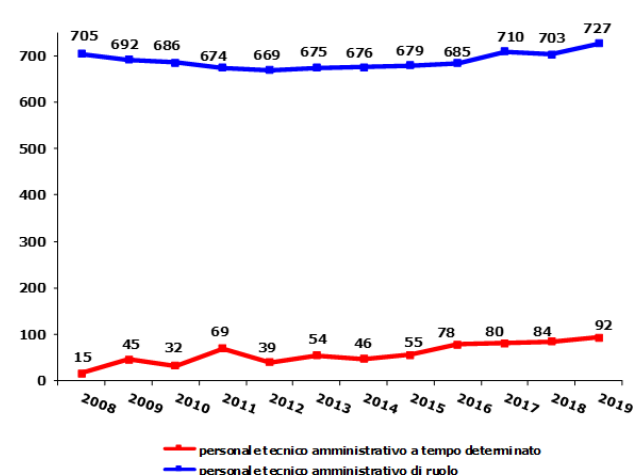
I docenti e i ricercatori in servizio presso l'Università degli Studi di Milano - Bicocca al 31 dicembre 2019 sono 970, di cui 850 (di cui 460 femmine) docenti e ricercatori di ruolo (inclusi 2 professori straordinari) e 160 (di cui 100 femmine) ricercatori a tempo determinato. Rispetto all'andamento degli ultimi 4 anni, si registra un deciso incremento sia dei docenti e ricercatori di ruolo (+7,5% rispetto al 2018), interrompendone la serie calante, sia dei ricercatori a tempo determinato (+8,9% rispetto al 2018). Quanto alla distribuzione per inquadramento contrattuale, evidenzia la prevalenza degli Associati (40,7%) rispetto ai Ricercatori (36,7% di cui 15,7% a tempo determinato) e una minore incidenza degli Ordinari (22,6%).

Il personale tecnico-amministrativo di ruolo in servizio presso l'Università degli Studi di Milano - Bicocca al 17 dicembre 2019 è pari a 710 dipendenti di ruolo (di cui 414 femmine) e 80 dipendenti a tempo determinato, in aumento rispetto all'anno precedente. Complessivamente, il personale TA è in crescita del 3,9% rispetto al 2017. La distribuzione di tale personale per inquadramento contrattuale evidenzia una netta prevalenza della categoria C (52,2%), seguita dalla categoria D (36,9%), mentre le categorie EP/Dirigenti (8,4%) e B (2,5%) sono di un altro ordine di grandezza.

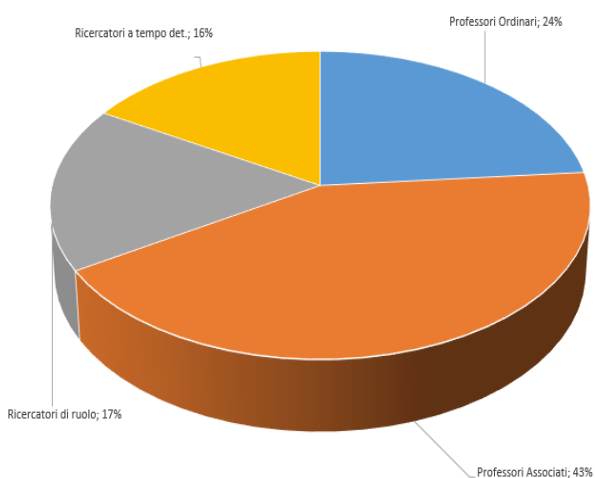
Andamento del personale docente e ricercatore di ruolo e a tempo determinato



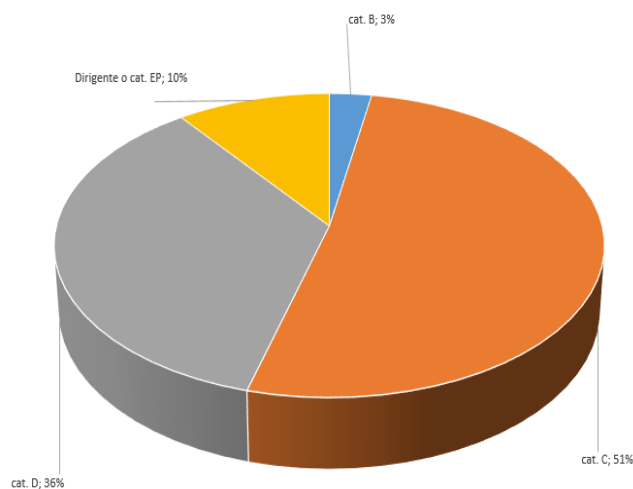
Andamento del personale tecnico amministrativo di ruolo e a tempo determinato



Distribuzione del personale docente e ricercatore per qualifica, al 31/12/2019



Distribuzione del personale tecnico amministrativo per categoria, al 31/12/2019

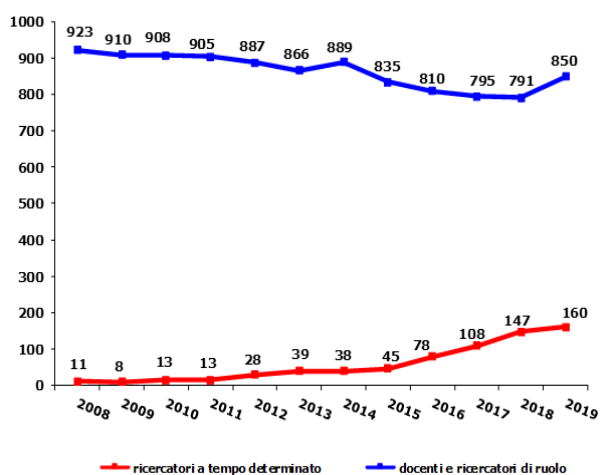


Iscritti e immatricolati

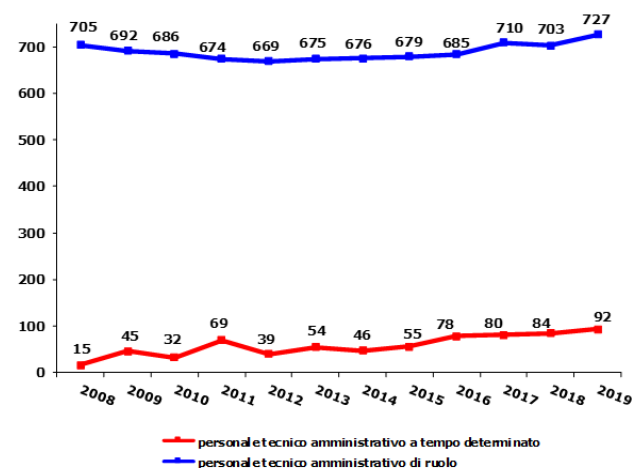
Nell'anno accademico 2019/20, il dato preliminare (estrazione del 09/01/2020) sugli iscritti ai corsi di laurea (escludendo quindi gli iscritti al dottorato di ricerca, alle scuole di specializzazione e ai master) rileva 33.986 studenti che hanno completato l'iscrizione (in aumento rispetto agli iscritti a.a.2018/19 rilevati al 31/01/2019: +1,7%), con la prevalenza della componente femminile (60,7%).

Per quanto riguarda il dato preliminare (estrazione del 09/01/2020) sugli immatricolati dei corsi di laurea, si rilevano 10.606 studenti che hanno completato l'immatricolazione, di cui 59,4% femmine.

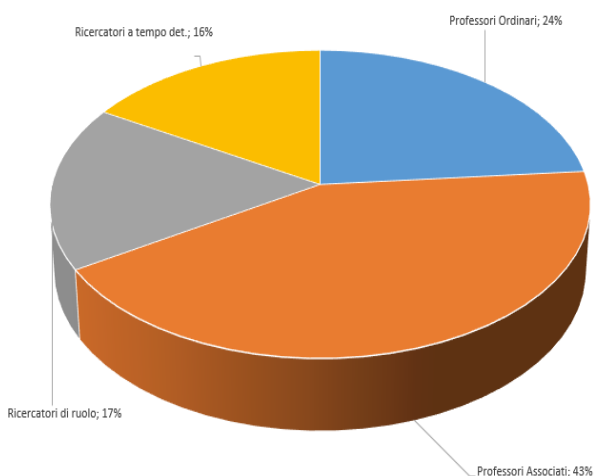
Andamento del personale docente e ricercatore di ruolo e a tempo determinato



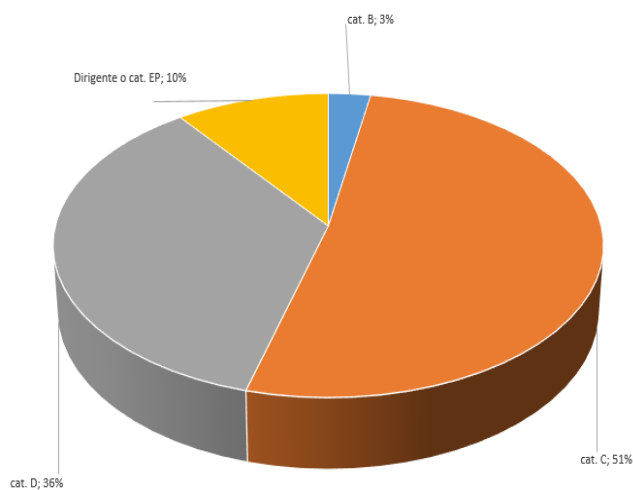
Andamento del personale tecnico amministrativo di ruolo e a tempo determinato



Distribuzione del personale docente e ricercatore per qualifica, al 31/12/2019



Distribuzione del personale tecnico amministrativo per categoria, al 31/12/2019

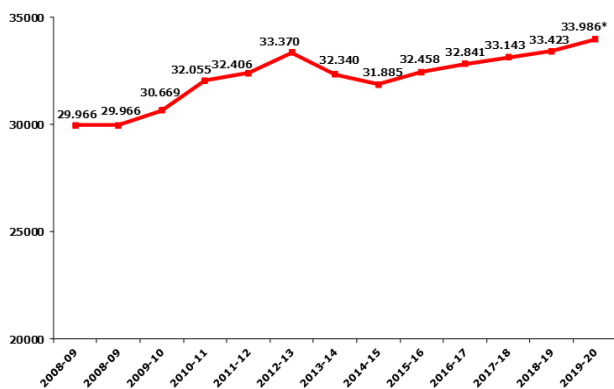


Iscritti e immatricolati

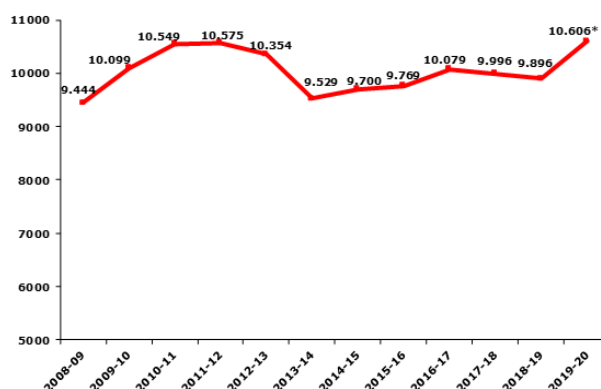
Nell'anno accademico 2019/20, il dato preliminare (estrazione del 09/01/2020) sugli iscritti ai corsi di laurea (escludendo quindi gli iscritti al dottorato di ricerca, alle scuole di specializzazione e ai master) rileva 33.986 studenti che hanno completato l'iscrizione (in aumento rispetto agli iscritti a.a.2018/19 rilevati al 31/01/2019: +1,7%), con la prevalenza della componente femminile (60,7%).

Per quanto riguarda il dato preliminare (estrazione del 09/01/2020) sugli immatricolati dei corsi di laurea, si rilevano 10.606 studenti che hanno completato l'immatricolazione, di cui 59,4% femmine.

Andamento iscritti ai corsi di laurea, per anno accademico, al 31 gennaio

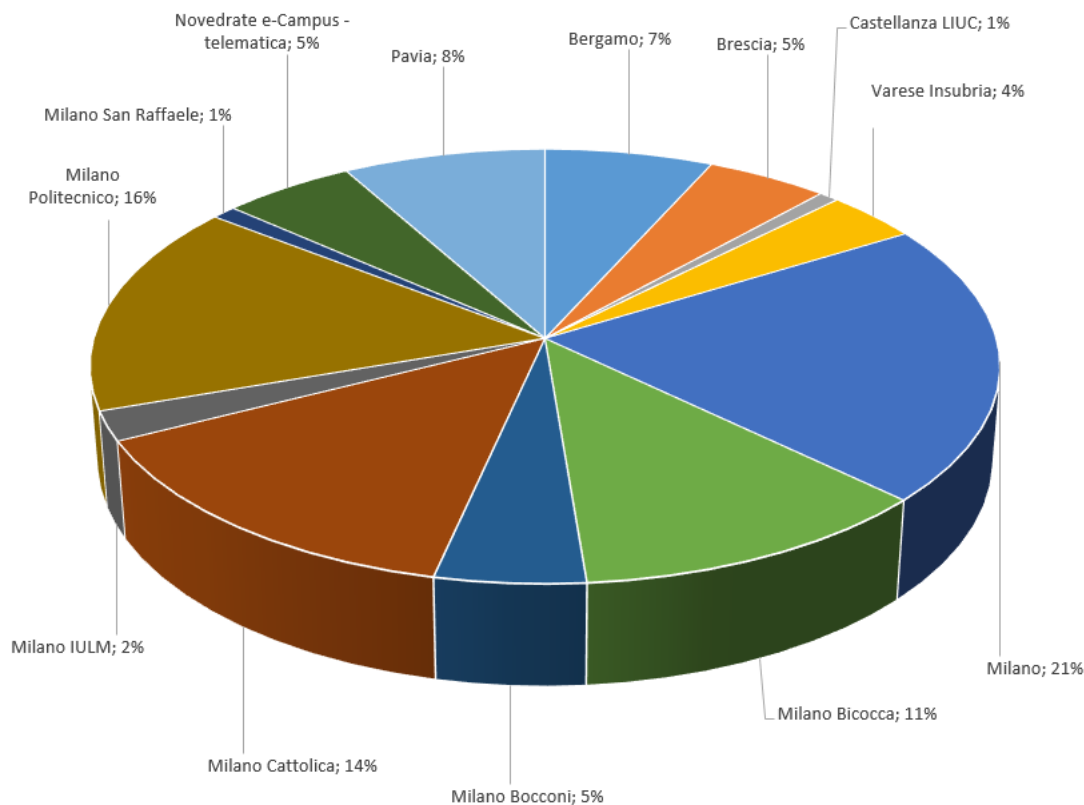


Andamento immatricolati ai corsi di laurea, per anno accademico, al 31 gennaio



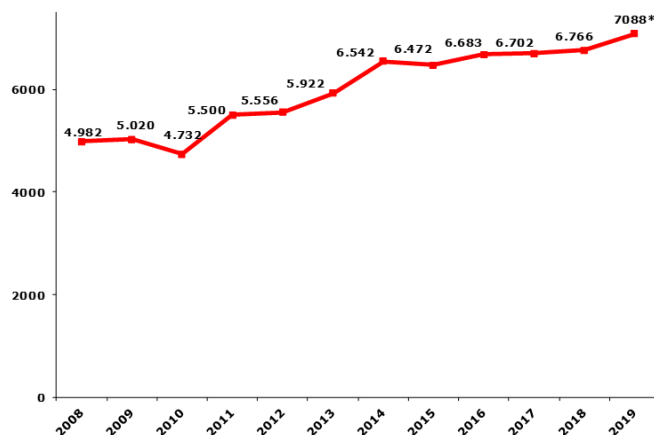
* dato provvisorio del 09/01/2020

Distribuzione degli iscritti agli atenei lombardi (a.a. 2018/19, al 09/01/2020) – fonte: Ufficio Statistico MIUR



Laureati

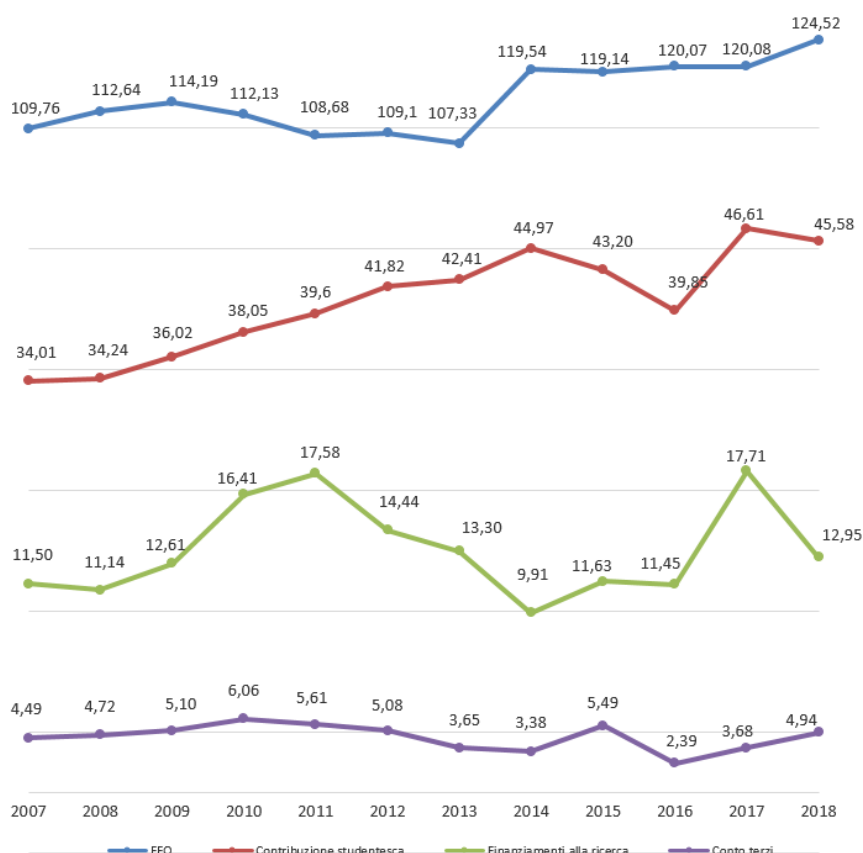
Il dato provvisorio per l'anno solare 2019 (estrazione del 09/01/2020) rileva 7.088 conseguimenti del titolo di laurea, di cui il 62,9% femmine. La maggior parte dei laureati proviene dalle aree di Scienze economiche e statistiche (24,1%), Scienze matematiche, fisiche e naturali (22,5%) e Scienze umane per la formazione (16,2%).



* dato rilevato il 09/01/2020

Risorse finanziarie

Le risorse di cui dispone annualmente l'Università degli Studi di Milano-Bicocca possono essere raggruppate in base a quattro fonti di finanziamento, di entità molto diverse e con andamenti non costanti, come mostra il seguente grafico¹⁶.



¹⁶ L'apparente riduzione del conto terzi nel 2016 risulta dal cambiamento del sistema di contabilizzazione dovuto all'avvio della contabilità economico patrimoniale, quindi dalla contabilizzazione dei progetti col metodo cost to cost (cioè l'imputazione all'esercizio della sola quota dei costi sostenuti con il rinvio agli anni successivi di quanto non speso). I dati degli esercizi precedenti invece rappresentano il totale dell'accertamento dei contratti

I dati riportati nel grafico descrivono l'andamento storico fino ai dati del bilancio consuntivo 2018, mentre non è possibile fare riferimento all'anno 2019, poiché le operazioni di chiusura del relativo bilancio sono ancora in corso.

Tuttavia, relativamente all'anno 2019, è già possibile descrivere l'assegnazione del **Fondo di Finanziamento Ordinario (FFO)**, erogato annualmente dal MIUR, il quale costituisce la prima voce di finanziamento (incidendo per oltre il 60% delle entrate). Esso è suddiviso essenzialmente in otto, ovvero:

- la quota base, che costituisce l'importo preminente dell'FFO e viene calcolata prevalentemente rispetto alla spesa storica (fino al 2013, esclusivamente rispetto a essa), riservando una quota (pari a ~21% dell'intero FFO e a ~35% della quota base, nel 2019) al cosiddetto "costo standard unitario di formazione per studente in corso" secondo quanto originariamente indicato dal Decreto Interministeriale 9 dicembre 2014 n. 893, poi modificato in "costo standard per studente" dal D.L. 20 Giugno 2017 n.91 (art. 12), convertito con modificazioni dalla L. 3 agosto 2017 n.123, ed ulteriormente modificato dal DM 585 dell'8./08/2018; per l'Ateneo, la quota base 2019 corrisponde al 56% dell'FFO assegnato, e la quota costo standard corrisponde al 38% della quota base;
- la quota premiale, che incide sul totale dello stanziamento MIUR per una percentuale variabile (pari a ~25% nel 2019) e viene calcolata in base a indicatori di risultato delle attività universitarie, ogni anno differenti; nel 2019 sono stati considerati:
 - o per il 60% i risultati della valutazione della ricerca scientifica nella VQR 2011-2014, misurati con gli indicatori IRFS¹⁷ e IRAS2¹⁸;
 - o per il 20% i risultati delle politiche di reclutamento nel triennio 2016-18, misurati come valori IRAS2 nella VQR 11-14 dei soggetti reclutati o che hanno avuto avanzamenti di carriera nel triennio, ciascuno pesato per il valore in punti organico del corrispondente reclutamento;
 - o per il restante 20% in base agli indicatori di risultato previsti dal decreto sulla programmazione triennale 2019-21 D.M. n.989/2019¹⁹.

Per l'Ateneo, l'intera quota premiale corrisponde a ~25% dell'FFO assegnato.

- la quota perequativa, che rappresenta una percentuale variabile e comunque minima (~2,4%, sebbene negli anni 2016 e nel 2017 corrisponda a ~3% per finanziare i cosiddetti Piani Straordinari²⁰) ed è calcolata tenendo conto dell'eventuale sotto-finanziamento di alcuni Atenei, come previsto dall'articolo 11, comma 1 della Legge 30 dicembre 2010, n. 240²¹. Per l'Ateneo, nel 2019 la quota perequativa corrisponde a ~0,7% dell'FFO assegnato;
- la quota 2019 per i piani straordinari di reclutamento di docenti e ricercatori, pari al 4,7% dell'FFO 2019;
- la quota 2019 per i Dipartimenti di Eccellenza 2018-2022, pari a ~3,7% dell'FFO. Per l'Ateneo nel 2019 corrisponde tale quota corrisponde a ~8,4% dell'FFO assegnato;
- le quote di compensazione per il minor gettito della contribuzione studentesca legata alla *No Tax Area* introdotta dalla Legge n. 232 del 11 dicembre 2016, e le quote di compensazione una tantum per il blocco degli scatti stipendiali, pari all'1,5% dell'FFO 2019;
- la quota 2019 per il finanziamento dei corsi di dottorato, pari a ~2,3% dell'FFO. Per l'Ateneo nel 2019 corrisponde tale quota corrisponde a ~2,5% dell'FFO assegnato;
- la quota 2019 per il fondo di sostegno dei giovani e per favorire la mobilità degli studenti, pari a ca. 0,8% dell'intero FFO.

¹⁷ Indicatori IRFS cfr. Rapporto finale VQR 2011-2014 p.39 http://www.anvur.org/rapporto-2016/files/VQR2011-2014_RapportoFinale_2016.pdf

¹⁸ Indicatore IRAS2 cfr. Rapporto finale VQR 2011-2014 p.53 http://www.anvur.org/rapporto-2016/files/VQR2011-2014_RapportoFinale_2016.pdf

¹⁹ DM n.989/2019 <https://www.miur.gov.it/web/guest/-/decreto-ministeriale-n-989-del-25-10-2019-relativo-alle-linee-general-di-indirizzo-della-programmazione-delle-universita-2019-2021>

²⁰ Cfr. art.10 Decreto Ministeriale 6 luglio 2016, n.552 <http://attiministeriali.miur.it/anno-2016/luglio/dm-06072016.aspx>

²¹ Legge 30 dicembre 2010, n.240 <http://www.camera.it/parlam/leggi/10240l.htm>

In particolare, nella tabella seguente si riporta la composizione della quota di FFO spettante al nostro Ateneo per gli ultimi tre anni:

Quota FFO	2017 (importo e incidenza)		2018 (importo e incidenza)		2019 (importo e incidenza)	
Base	€ 83.662.413	69,68 %	€ 82.040.974	68,32%	€ 80.650.762	64,77%
di cui costo St.	€ 26.466.420		€ 28.458.151		€ 30.584.086	
Premiale	€ 30.926.026	25,76 %	€ 32.202.753	26,82%	€ 36.133.745	29,02%
Perequativa	€ 719.889	0,60 %	€ 968.129	0,81%	€ 1.000.038	0,80%
Altro	€ 4.759.344	3,96 %	€ 4.865.042	4,05%	€ 6.731.685	5,41%
Totale	€ 120.067.672	100,00 %	€ 120.076.898	100,00 %	€ 124.516.220	100,00 %

Per l'anno 2019, la **quota base** assegnata al nostro Ateneo risulta pari a € 80.650.76, di cui €30.584.086 sono collegati al costo standard di formazione di uno studente in corso. La composizione delle voci che corrono a determinare tale costo (pari a € 5.890 per Milano-Bicocca) è stata calcolata dal MIUR nelle proporzioni indicate di seguito:

- a) Costo std per la docenza : € 2.966
- b) Costo std docenza a contratto : € 147
- c) Costo std personale TA: € 1.573
- d) Costo std figure di supporto: € 14
- e) Costo std funzionamento e gestione: € 1.112

La quota **costo standard per studente** del nostro Ateneo ha registrato un aumento nel 2018 (da € 5.642 nel 2016, mantenuto anche per il 2017 a € 5.891) ed è rimasto sostanzialmente invariato nel 2019 (€ 5.890). Va tuttavia ricordato che questi valori sono nominali, a causa del tetto del 22% dell'intero FFO imposto alla quota costo standard a livello nazionale: quanto di fatto ci è stato rimborsato, per ogni studente in corso, è € 1.191, pari a ~20,4% del valore nominale del costo standard di ogni nostro studente.

Guardando alla **quota premiale** dell'intero FFO, nell'ultimo triennio risulta essere cresciuta (a spese della quota base), passando dal 25,76% del 2017 al 29,02% del 2019.

Si riporta qui di seguito la tabella con la composizione della quota premiale dell'FFO di Milano-Bicocca degli anni 2018 e 2019:

Criteri per il calcolo	Anno 2018		Anno 2019	
	Importo UNIMIB	% UNIMIB	Importo UNIMIB	% UNIMIB
Valutazione della Ricerca	€ 19.856.047	61,66%	€ 20.924.133	57,91%
Politiche di reclutamento	€ 6.746.582	20,95%	€ 7.441.262	20,59%
Autonomia responsabile	€ 5.660.831	17,58%	€ 7.835.883	21,69%
Correzione	€ -60.707	-0,19%	€ -67.533	-0,19%
Totale (al netto della correzione):	€ 32.202.753		€ 36.133.745	

La **contribuzione studentesca** è determinata principalmente dalle voci relative al contributo unico d'iscrizione, ma include anche voci relative a varie operazioni connesse alla carriera (more per pagamenti ritardati, trasferimenti e passaggi, ricognizioni, rinunce, duplicati dei libretti, ecc.), con riferimento all'intera offerta formativa (corsi di laurea, corsi post-laurea, altri corsi di formazione) e altri servizi (es. esami di Stato e test d'ingresso).

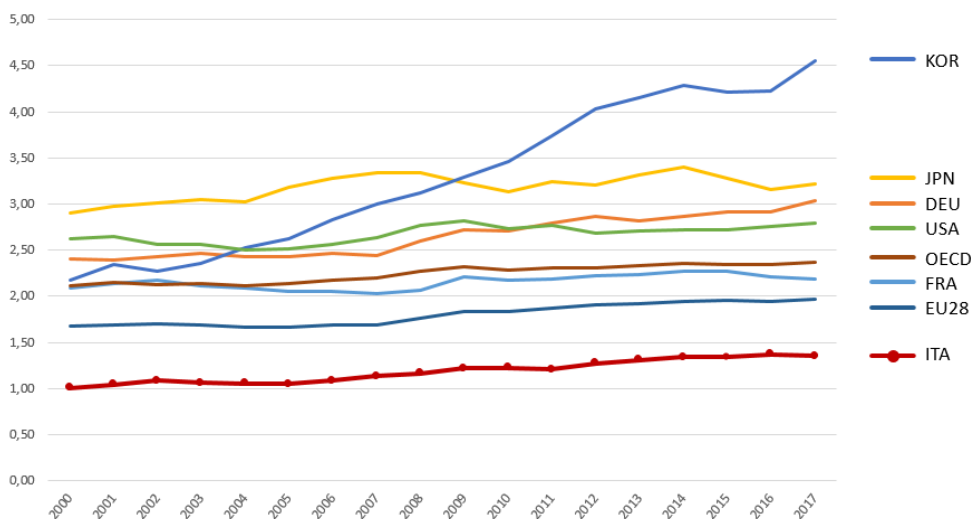
I **finanziamenti alla ricerca scientifica** sono particolarmente soggetti a variazioni annue, per cui è preferibile considerarne l'entità in un periodo almeno triennale. Nel triennio 2016-2018, la principale fonte di finanziamento sono i contributi dell'Unione Europea (con un'incidenza media pari a ~47%), quindi i finanziamenti da enti pubblici e privati (con un'incidenza media pari a ~34%).

Finanziamenti della ricerca scientifica	2016	2017	2018
Finanziamenti MIUR per la ricerca	€ 1.294.060	€ 1.593.977	€ 1.823.245
Finanziamenti regionali per la ricerca	€ 250.442,39	€ 559.790	€ 1.224.347
Contributi per la ricerca da Enti pubblici e privati	€ 3.969.169	€ 5.811.158	€ 4.459.961
Contributi per la ricerca dall'Unione Europea	€ 5.453.267	€ 9.354.947	€ 5.086.556
Contributi per la ricerca da altri Ministeri e Amministrazioni centrali	€ 481.845	€ 392.812	€ 356.083
Totale	€ 11.448.783	€ 17.712.683	€ 12.950.192

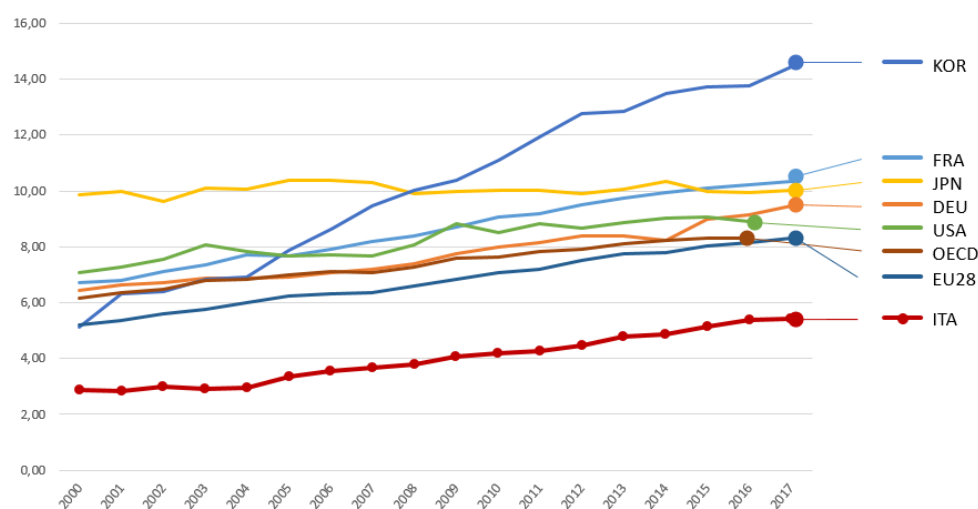
2.5 - Analisi del contesto

Un documento di programmazione triennale, per di più elaborato Integrando i diversi strumenti di pianificazione che coesistono in Ateneo, deve tenere in conto tutti i fattori interni ed esterni a esso che potrebbero avere un impatto sulle sue attività nei prossimi anni.

A livello nazionale, il mondo della ricerca scientifica e dell'alta formazione soffre una ormai cronica crisi di sotto-finanziamento, nonostante si registri una costante tendenza al miglioramento, come risulta dai seguenti grafici:

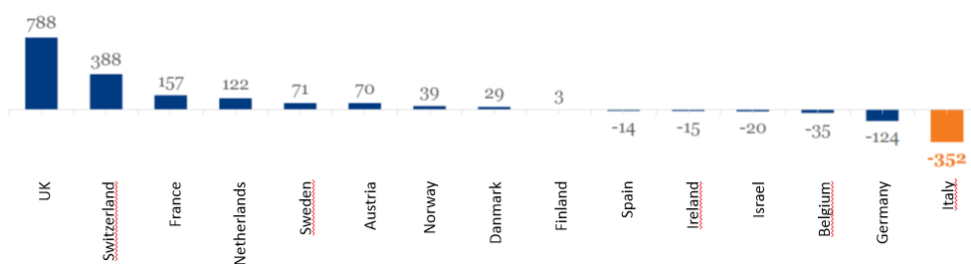


Rapporto tra spesa in ricerca scientifica e prodotto interno lordo per nazione negli anni 2000-2017 (OECD 2019)



Rapporto tra occupati nella ricerca scientifica e totale degli occupati per nazione negli anni 2000-2017 (OECD 2019)

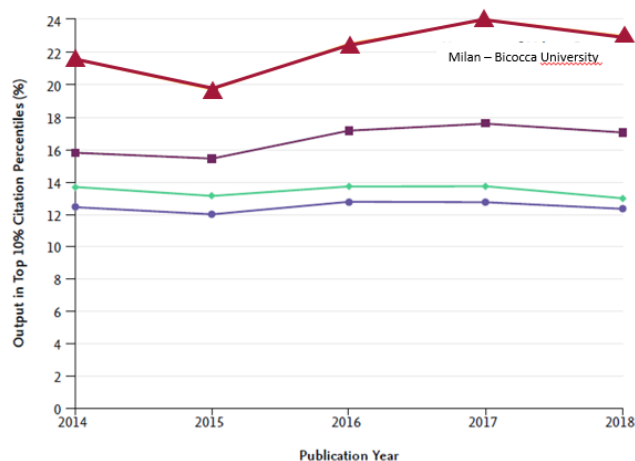
Inoltre, il seguente grafico illustra le dimensioni del c.d. Brain drain che colpisce il mondo della ricerca in Italia.



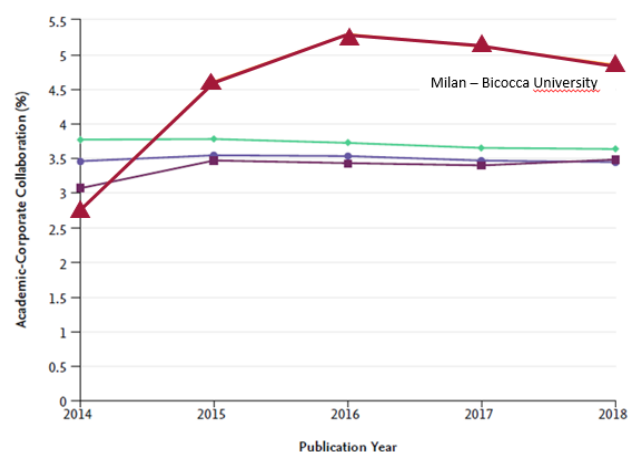
Rapporto tra assegnatari di ERC grant residenti in altra nazione rispetto a quella in cui svolgono attività di ricerca e assegnatari di ERC grant che risiedono nella stessa nazione in cui svolgono attività di ricerca (ERC 2019)

D'altra parte, la regione Lombardia rappresenta una delle realtà più avanzate nella ricerca scientifica, attirando il 21% dei finanziamenti nazionali per la ricerca e producendo il 27% degli articoli scientifici italiani più citati, senza considerare che in Lombardia viene registrato il 32% dei brevetti italiani e ha la propria sede il 22% delle start-up italiane nel settore dei servizi avanzati²².

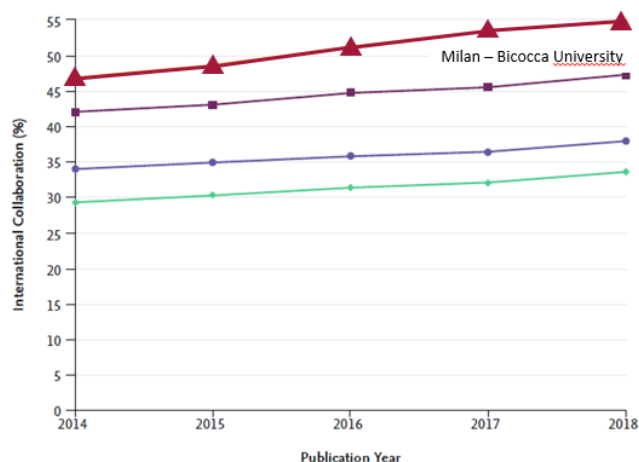
In tale contesto, l'Università degli studi di Milano-Bicocca ha ottenuto alcuni risultati superiori rispetto ai valori nazionali ed europei, sebbene non esenti da episodiche flessioni, come descritto dai seguenti grafici:



Numero di pubblicazioni nel 10° percentile delle pubblicazioni più citate negli anni 2014-2018 (SciVal based on Scopus database - Elsevier)



Grado di collaborazione tra Università e aziende negli anni 2014-2018 (SciVal based on Scopus database - Elsevier)



Grado di collaborazione internazionale negli anni 2014-2018 (SciVal based on Scopus database - Elsevier)

²² Assolombarda «Booklet Ricerca e Innovazione» 2019 <https://www.assolombarda.it/centro-studi/booklet-ricerca-e-innovazione-2019>

Per quanto riguarda la didattica, l'Ateneo è caratterizzato dalla multidisciplinarietà dei corsi di studio offerti (70 lauree di 1° e 2° livello che coprono 7 aree disciplinari: cfr. *supra* § 2.2) e da un sistema integrato che alla formazione specifica affianca i percorsi di orientamento (in ingresso, a supporto della carriera studentesca, per la ricerca di esperienze lavorative) e di formazione continua sulle competenze trasversali (c.d. soft skills), debitamente certificate.

Inoltre, l'Ateneo ha avviato un ambizioso piano di opere pubbliche a sostegno delle attività di ricerca (es. l'edificio U28 e i laboratori Eurocold, PlasmaPrometeo, MibSolar e Microscopic Platform, nonché la realizzazione dell'edificio U19, che ospiterà i laboratori Sourire, Gemma e Flexylab) e delle attività didattiche, badando anche all'offerta residenziale per gli studenti (es. la residenza U42 in corso di realizzazione e la prossima realizzazione dell'edificio U10).

D'altro canto, i risultati della ricerca e della didattica dell'Ateneo offrono margini di miglioramento rispetto all'incremento della ricerca commissionata e delle opportunità di collaborazione con il mondo dell'industria, alla promozione dell'interdisciplinarietà attraverso la partecipazione dei diversi Dipartimenti a progetti comuni e allo sviluppo di nuove competenze trasversali che contribuiscano alla formazione di cittadini e futuri lavoratori più consapevoli.

Questa analisi del contesto può essere riassunta tramite uno schema che evidenzia i punti di forza o debolezza (in quanto fattori interni all'Ateneo, modificabili grazie a specifici interventi) e le opportunità o le criticità (in quanto fattori esterni all'Ateneo di analisi, sui quali non è possibile esercitare un'azione diretta).

<p>Punti di forza</p> <ul style="list-style-type: none"> - Multidisciplinarietà della didattica e della ricerca di Ateneo, con cui poter rincorrere più ambiti di applicazione e di ricerca e di finanziamento. - Elevata qualità della ricerca rispetto al quadro nazionale (da cui es. il riconoscimento MIUR per otto dipartimenti di eccellenza, con un finanziamento di 60 milioni euro in 5 anni) - Sviluppo delle infrastrutture per la ricerca, la didattica e l'ospitalità degli studenti 	<p>Punti di debolezza</p> <ul style="list-style-type: none"> - Procedure e contenuti della didattica integrata da sviluppare ulteriormente in ottica di trasversalità - Coordinamento tra i Dipartimenti per attività di ricerca e didattica comuni ancora embrionale - Risultati della ricerca commissionata ancora troppo inferiori rispetto a quelli della ricerca competitiva
<p>Opportunità</p> <ul style="list-style-type: none"> - Elevato sviluppo del tessuto economico e industriale della Lombardia (<i>Top 10 World Economic Centers</i> per Standard & Poor's) e in particolare della città metropolitana di Milano - Buona e consolidata collaborazione con gli stakeholder pubblici e privati presenti sul territorio del Campus Bicocca e del Campus Monza 	<p>Criticità</p> <ul style="list-style-type: none"> - Scarsità delle risorse economiche, incertezza sulle tempistiche di assegnazione del finanziamento relativo FFO, eccessivi vincoli normativi di utilizzo su alcune voci di costo.

3. Linee strategiche 2020-2022

La nuova governance insediata il 1° ottobre 2019 ha cominciato da subito a lavorare alla strategia di crescita dell'Ateneo, definita nel Piano Strategico 2020-2022 approvato dal Senato Accademico nella seduta del 20 gennaio 2020 e dal Consiglio di Amministrazione nella seduta del 30 gennaio 2020.

Lo sviluppo dell'Ateneo nel prossimo triennio 2020-2022 risponde alla visione che un'Università pubblica e indipendente debba, oggi più che mai, fare della cultura un motore di sviluppo sociale e civile per dare vita a una vera e propria officina delle idee in cui sia possibile operare con mente aperta per produrre e diffondere conoscenza.

Nel prossimo triennio l'obiettivo è quello di consolidare i risultati raggiunti e di crescere ulteriormente costruendo un progetto di sviluppo per l'Università degli Studi di Milano-Bicocca così da essere protagonista della scena nazionale ed internazionale.

In particolare l'Ateneo è in grado di accettare la sfida "in un momento di crisi profonda dell'economia e della politica le organizzazioni senza scopo di lucro, quali le Università, sono gli unici attori sociali in grado di imprimere una svolta verso nuovi equilibri sostenibili". (Joseph Stiglitz, premio Nobel per l'economia 2001).

Pertanto è necessario anticipare e stimolare la domanda che viene dall'esterno, collaborando in sinergia con altri Atenei, Enti di ricerca, industrie, associazioni culturali a livello regionale, nazionale ed internazionale senza però rinunciare alla libertà, responsabilità e indipendenza di azione nella formazione, nella ricerca e nel trasferimento della conoscenza.

Le **cinque linee programmatiche**, che coinvolgono le tre principali missioni dell'Ateneo, sulle quali si svilupperà la strategia dell'Ateneo sono:

- **Governance**: un modello di governance innovativo che coinvolga tutte le componenti dell'Ateneo (SA, CdA, Dipartimenti) nei procedimenti amministrativi ed attuativi, con il supporto di una squadra di ProRettori e Delegati;
- **Semplificazione**: semplicità e flessibilità, principalmente attraverso una regolamentazione chiara e sintetica.
- **Trasferimento Tecnologico**: crescita della ricerca competitiva, sfruttando al meglio le competenze e le infrastrutture esistenti e migliorando e / o attivando il coordinamento tra le diverse aree di ricerca valorizzando la multidisciplinarietà
- **Internazionalizzazione**: essere parte attiva di una rete di Atenei ed Enti di Ricerca europei e extra europei
- **Welfare**: promuovere il benessere di tutta la comunità valorizzando ed incentivando migliori condizioni di benessere individuale, familiare e organizzativo.

Queste linee ispirano trasversalmente le strategie dell'Ateneo 2020-2022, per le quali si rimanda al documento specifico pubblicato sul sito d'ateneo e delle quali si riprende di seguito una breve descrizione.

3.1 - Strategia Didattica, orientamento e alta formazione

L'Università degli Studi di Milano-Bicocca si trova oggi di fronte a un bivio che riguarda il suo sviluppo, secondo una linea che scorre tra l'ampliamento dell'offerta formativa - riguardante l'espansione dei corsi di laurea esistenti e l'introduzione di nuovi, con un conseguente aumento del numero di iscritti - e l'investimento di risorse per tendere a un rapporto docente-studente sempre più a misura dell'apprendimento. Per questo occorre individuare il giusto equilibrio tra questi poli, attraverso scelte chiare e una strategia che consenta di procedere gradualmente verso obiettivi condivisi e partecipati in cui i diversi saperi possano emergere in tutte le proprie potenzialità e ricchezze disciplinari. L'Ateneo punta, dunque, strategicamente alla preparazione non solo di futuri lavoratori ma contribuisce a formare persone consapevoli, grazie a un'offerta formativa che si apre agli sviluppi futuri dei saperi interdisciplinari e alla promozione di ampie competenze trasversali, necessarie per saper gestire con padronanza e piena partecipazione i contenuti nei diversi contesti sociali e professionali.

Sarà attraverso il sistema della didattica integrata - con formazione disciplinare, orientamento, job placement, internazionalizzazione e alta formazione - che l'Ateneo contribuirà al lavoro di politica culturale della governance, finalizzato a: interpretare le linee di sviluppo della società in continua evoluzione anche nel contesto internazionale; costruire reti con i diversi attori sociali, culturali, economici e istituzionali; esplorare le aree potenziali dove germoglia l'innovazione, i lavori del futuro e i nuovi profili professionali che include una formazione in servizio oltre che agli studenti anche ai docenti.

Obiettivo 1.1 - Consolidamento, evoluzione e innovazione del sistema didattico integrato

- a) **aggiornamento ed evoluzione dei corsi di laurea** e sviluppo di nuovi corsi di studio, affinché la didattica sia sempre aggiornata e allineata con la ricerca;
- b) **sostegno all'attrattività** (es. investimento sulle Infrastrutture – residenze, dottorato, rinnovo della comunicazione istituzionale e del sito);
- c) **promozione delle competenze trasversali** (culturali, espressive, di cittadinanza consapevole e promozione delle risorse imprenditoriali);
- d) **sviluppo delle politiche di genere** attraverso iniziative di orientamento, sensibilizzazione, mentoring;
- e) **sviluppo della formazione dei docenti**, per migliorare la didattica disciplinare e l'attenzione verso le competenze trasversali;
- f) **sviluppo delle reti con le parti sociali** (gli stakeholder);
- g) **aumento dell'offerta formativa in inglese** e sviluppo delle politiche di incentivazione per la collaborazione tra Dipartimenti per favorire l'internazionalizzazione;
- h) **incentivazione della partecipazione a bandi europei per lo sviluppo della didattica**;
- i) **sviluppo delle attività culturali e sportive** e conseguente rafforzamento del legame con il territorio;
- j) **implementazione delle certificazioni digitali di competenze e titoli di studio** (OpenBadge e Blockcerts) creando reti anche in un'ottica internazionale.

Obiettivo 1.2 - Dall'ingresso alla formazione continua - un sistema verticale di integrazione tra orientamento, didattica, alta formazione e job placement

- a) **sviluppo della didattica** in due dimensioni: in orizzontale accompagnando quotidianamente gli studenti nel vasto panorama di azioni che affiancano la didattica tradizionale, in verticale guidando gli studenti nel tempo, partendo dai momenti di scelta di un percorso prima dell'immatricolazione fino ai processi di formazione continua dei laureati;
- b) **sviluppo dell'orientamento**, attraverso un servizio di career service dall'ingresso all'Università al mondo del lavoro;
- c) **sviluppo del servizio di job placement**, attraverso l'analisi dei fabbisogni di competenze e conoscenze richieste dal mercato del lavoro; l'attuazione nel percorso di studio di esperienze volte a sostenere e consolidare la conoscenza del mercato del lavoro; l'innovazione dei servizi di politiche attive di orientamento professionale;
- d) **sviluppo dell'alta formazione**, attraverso master e percorsi di formazione continua di qualità per neo-laureati e lavoratori;
- e) **sviluppo dell'internazionalizzazione**, attraverso iniziative specifiche di orientamento.

Obiettivo 1.3 - Didattica e politiche attive per la formazione dei giovani

- a) **incentivazione del sistema dei tutor**, da quelli disciplinari a quelli per il supporto al metodo di studio, per l'inserimento nella vita universitaria, per gli studenti Erasmus;
- b) **promozione delle politiche di genere**, contro gli stereotipi di genere e per il pieno inserimento a pari grado delle studentesse nella didattica e nella ricerca;
- c) **investimenti nelle borse di studio**, allargando la platea dei possibili beneficiari anche a coloro che non rientrano nei criteri del DSU regionali;
- d) **investimenti nelle borse per supporto all'internazionalizzazione**, alle attività di studio, tesi e attività di traineeship all'estero;
- e) **supporto alle associazioni studentesche e di laureati**, favorendo iniziative culturali e sociali di associazioni studentesche, attinenti alla realtà universitaria (es. Bando 1000 lire; sostegno all'associazione ALUMNI);
- f) **coinvolgimento degli studenti e delle studentesse nella disseminazione scientifica** (es. Meet me Tonight - La notte dei ricercatori, coinvolgimento nella progettazione e organizzazione di eventi).

3.2 - Strategia Ricerca (impatto, valorizzazione, innovazione e trasferimento tecnologico)

Le scelte strategiche dell'Università degli studi di Milano-Bicocca inerenti la ricerca ed il trasferimento tecnologico, in linea con i criteri internazionali di sviluppo e sostenibilità, saranno finalizzate a potenziare la capacità di connettere competenze diverse e la partecipazione a reti infrastrutturali internazionali per poter sviluppare progetti ad ampio respiro altamente multidisciplinari, come richiesto dai futuri bandi di finanziamento della comunità europea.

Obiettivo 2.1 - Connettere le aree di ricerca internamente ed esternamente all' ateneo

Questo primo obiettivo intende favorire lo sviluppo di progetti di ricerca di grandi dimensioni e multidisciplinari attraverso azioni mirate alla formazione e all'ampliamento di reti di ricercatori e centri di ricerca.

a) mappatura delle competenze presenti nell'Ateneo;

b) connessione dei gruppi di ricerca dell'Ateneo che operano in ambiti complementari per creare progetti integrati e multidisciplinari volti ad affrontare importanti sfide globali (cambiamento climatico, invecchiamento della popolazione, sostenibilità economica, ambientale, sociale e inclusione, impatto della trasformazione digitale su ricerca, innovazione e società);

c) rafforzamento della presenza dell'Ateneo nei cluster nazionali e nelle reti infrastrutturali europee;

d) partecipazione a bandi competitivi in partenariato con Paesi in cui la ricerca è in sviluppo esponenziale ed è finanziata attivamente, quali Cina, Taiwan, Corea, India, Singapore.

Obiettivo 2.2 - Potenziare le reti infrastrutturali

A seguito del processo di ricognizione interna, si progetterà un nuovo sistema di gestione delle strumentazioni (singoli strumenti o piattaforme interdipartimentali) e delle competenze, stimolando ove possibile la costituzione di filiere che mettano a sistema aree di ricerca e dipartimenti complementari. Una più chiara visione della catena di attività di ricerca complementari servirà a potenziare la collaborazione interna ed esterna, favorendo anche la ricerca commissionata. Sarà anche prioritario consolidare e potenziare la presenza dell'Ateneo nelle reti infrastrutturali europee (ESFRI) al fine di rendere più competitiva la partecipazione dell'Ateneo ai bandi di finanziamento Europei Horizon Europe.

Obiettivo 2.3 - Accelerare l'innovazione e l'impatto della ricerca sul sistema economico

Un'efficace politica di valorizzazione presuppone uno stretto coordinamento con la ricerca di base attraverso diverse azioni concrete.

a) coinvolgimento sistematico dei Dipartimenti per aumentare la contaminazione e condivisione di risorse e per ridurre la dispersione e duplicazione degli sforzi;

b) monitoraggio sistematico della domanda di ricerca commissionata e delle opportunità di collaborazione con il mondo dell'industria, collaborando con le associazioni industriali presenti nel territorio, promuovendo la partecipazione attiva dei ricercatori ai cluster tecnologici regionali e nazionali e alle reti internazionali e potenziando le relazioni con singole imprese, associazioni o enti pubblici;

c) revisione dei regolamenti di Ateneo, introducendo alcuni cambiamenti orientati a semplificare le procedure riguardanti la ricerca commissionata, in modo tale da trasferire ai Dipartimenti alcuni processi e potenziare le fasi che richiedono maggiori risorse e competenze. Inoltre, pur nel rispetto delle differenze tra Dipartimenti, alcune buone pratiche sperimentate saranno diffuse a livello di Ateneo;

d) sviluppo delle iniziative per la promozione dell'innovazione e dell'imprenditorialità accademica, quali:

d1- Fondazione U4I (University For Innovation): creata nel 2017 e partecipata da tre Atenei (Milano-Bicocca, Pavia e Bergamo), U4I ha come missione la valorizzazione del portafoglio brevetti delle tre Università e l'affiancamento dei gruppi di ricerca nello sviluppo di spin-off universitarie ad elevato potenziale - dal sostegno anche economico delle prime fasi di validazione del prototipo, all'immissione nel mercato, alla creazione di reti di imprese;

d2- #BiUniCrowd: avviata nel 2018 con lo scopo di sperimentare una modalità di finanziamento alternativa e complementare ai canali tradizionali, si tratta del primo reward crowdfunding universitario italiano aperto a tutte le componenti accademiche che adotta le regole del finanziamento dal basso.

d3- Innovation Pub: progettato per il public engagement e il coinvolgimento del contesto locale e nazionale, si tratta di un ciclo di incontri che permette il confronto su temi di attualità riguardanti gli spin-off e startup universitari, la gestione della proprietà intellettuale e la collaborazione industria-università;

e) valorizzazione della ricerca attraverso la partecipazione a eventi (es. la Borsa della ricerca, il Salone Internazionale delle Invenzioni, Maker Faire), lo sviluppo delle azioni di scouting, valutazione e accompagnamento di progetti imprenditoriali dell'Ateneo, la disseminazione di casi di successo e la partecipazione a research based start-ups competition, specialmente a livello internazionale.

Obiettivo 2.4 - Valorizzare la proprietà intellettuale attraverso la gestione strategica dei brevetti e del know-how

Il sistema universitario nazionale mantiene buone performance medie relativamente alla produzione di letteratura scientifica, ma è tradizionalmente poco incline alla protezione della proprietà intellettuale. Da questo punto di vista, la Lombardia rappresenta una eccezione rispetto alla media nazionale. Il dato relativo al numero di domande di brevetto depositate per milione di abitanti (140 nel 2018) è in netto trend positivo (+12 % rispetto al 2014). Il contributo di Milano-Bicocca è stato sin qui qualitativamente e quantitativamente sostanziale. L'Ateneo ha in particolar modo puntato sulla qualità del proprio portafoglio brevettuale, come dimostrato dalle eccellenti prestazioni in termini di valorizzazione: a fronte di un investimento medio annuo di 150 mila euro, nel 2019 Bicocca ha registrato incassi relativi a vendite e licenze per 646 mila euro, contro una media nazionale di 36 mila euro. Nell'immediato futuro l'Ateneo intende promuovere un ulteriore coinvolgimento dei propri ricercatori in politiche di protezione della proprietà intellettuale.

a) sviluppo di iniziative di avvio alla imprenditorialità dell'Ateneo, sulla educazione alla valorizzazione, attraverso strumenti differenziati (organizzazione di workshop dedicati, produzione di contenuti di didattica on-line, servizi di consulenza mirata) atti a intervenire sulle azioni di protezione della proprietà intellettuale prima che si arrivi alla affettiva stesura della domanda di brevetto.

b) sviluppo del portafoglio brevettuale dell'Ateneo, in piena sinergia con la fondazione U4I, dotandosi di strumenti di disseminazione multimediali;

c) supporto alla brevettazione di risultati ottenuti da giovani ricercatori, prevedendo anche politiche di premialità economica, attribuite secondo criteri di merito e trasparenza, avvalendosi della valutazione di esperti esterni.

Obiettivo 2.5 - Formare alla ricerca universitaria e industriale

La formazione di competenze rappresenta una dimensione importante della ricerca scientifica universitaria, attraverso la quale l'Ateneo opera un'azione di raccordo tra l'avanzamento delle conoscenze e l'impiego di tali conoscenze all'interno e all'esterno del sistema universitario, perciò l'Ateneo intende migliorare l'attrattività dei dottorati sia relativamente al numero di studenti italiani provenienti da altre regioni, sia riguardo al numero di studenti stranieri.

Obiettivo 2.6 – Potenziare le risorse e la comunicazione

L'Ateneo si propone di rafforzare le risorse mediante attività di formazione della comunità accademica e il reclutamento di nuovo personale a supporto della preparazione e gestione di progetti di ricerca competitiva e commissionata. Queste iniziative saranno finalizzate principalmente ad aumentare la capacità di monitoraggio e analisi delle opportunità di ricerca e valorizzazione, oltre che a promuovere iniziative a supporto dell'imprenditorialità in raccordo con la Fondazione U4I.

L'Ateneo, inoltre, si propone di sviluppare una comunicazione scientifica competente e di qualità, attraverso l'Area della Ricerca e l'Area della Comunicazione. Verrà predisposta un'agenda di incontri per mappare le esigenze di comunicazione scientifica delle diverse aree disciplinari e interdisciplinari. Sarà predisposto un piano della comunicazione declinato a seconda del target, sia a livello nazionale che internazionale.

3.3 - Strategia Comunicazione, terza missione, rapporti con il territorio e sostenibilità

Obiettivo 3.1 - Comunicazione: un ateneo che fa rete

L'attività di comunicazione consente di stabilire relazioni di qualità tra l'Università e gli stakeholder ed è, pertanto, un elemento imprescindibile che trasversalmente tocca tutte le policy di un Ateneo ed è strumentale al raggiungimento degli obiettivi che l'Istituzione intende raggiungere. In questo contesto verrà predisposto un **Piano della Comunicazione** istituzionale, con cui diffondere e consolidare la cultura della trasparenza, gli indirizzi e le strategie dell'Ateneo.

La comunicazione verrà sviluppata sia sul piano della comunicazione interna sia della comunicazione esterna.

La **comunicazione esterna** si rivolge ai potenziali studenti, ai cittadini, agli enti, alle imprese o associazioni e contribuisce a diffondere la conoscenza sull'organizzazione e sulle sue attività, accedere ai servizi e agli atti dell'amministrazione, costituire un canale permanente di ascolto e di verifica del livello di soddisfazione dell'utente.

La **comunicazione interna** si rivolge ai dipendenti d'Ateneo (docenti, ricercatori e personale tecnico e amministrativo) e agli studenti iscritti, utilizzando linguaggi e strumenti idonei per pubblici così differenti. In particolare, sono previsti lo sviluppo di un sistema di liste di spedizione più mirato ai destinatari e di maggiore impatto visivo rispetto a quello esistente, la progettazione e creazione di una app funzionale ai servizi degli studenti.

Obiettivo 3.2 - Territorio: un ateneo come centro culturale

Milano-Bicocca è un Ateneo che si è sviluppato in sinergia e in relazione con il territorio circostante e ha contribuito alla valorizzazione delle componenti sociali, culturali, economiche e ambientali dell'area. Per il futuro, l'Ateneo intende diventare la 'casa delle idee e dell'innovazione', le cui risorse artistiche e culturali vengano valorizzate e siano riconosciute dall'intera società, non solo dagli studenti, anche da tutti i cittadini.

Al fine di raggiungere questi obiettivi le strategie nel prossimo triennio passano attraverso:

- a) il potenziamento del Distretto Bicocca**, una rete di istituzioni e aziende che punta a valorizzare il quartiere come polo di centralità di Milano attraverso il coordinamento dell'Università degli studi di Milano-Bicocca;
- b) la valorizzazione dell'impatto culturale del nostro Ateneo sulla città e il quartiere** attraverso l'organizzazione di festival musicali aperti alla città, la creazione di un museo universitario diffuso, la realizzazione di opere di arte pubblica, l'apertura dell'Ateneo e in particolare della biblioteca agli abitanti della zona, con particolare attenzione ai bambini e ai ragazzi;
- c) iniziative di salute pubblica aperte alla cittadinanza**, di cui un modello eccellente è l'iniziativa "Uniforyoureyes" che consente, attraverso la collaborazione dell'Ateneo con alcuni partner del Distretto Bicocca, un servizio gratuito di analisi visive optometriche e di occhiali su misura per i cittadini residenti nel Municipio 9 in stato di fragilità economica. Il Centro di Medicina dello Sport, in fase di realizzazione presso lo Stadium, potrà essere utilizzato per iniziative a vantaggio degli atleti e dei cittadini del territorio.

Obiettivo 3.3 - Sostenibilità: un ateneo che sostiene l'ambiente

L'Università degli studi di Milano-Bicocca ha da tempo iniziato un percorso multidisciplinare con l'obiettivo di sviluppare in modo virtuoso il rapporto con l'ambiente e l'adozione di politiche di sostenibilità. In particolare, tramite il centro BASE (Bicocca Ambiente Sostenibilità Economia) ha creato i presupposti affinché la ricchezza multidisciplinare portasse studiosi di scienze mediche, ambientali, chimiche, fisiche, geologiche e biologiche a dialogare con economisti, giuristi, sociologi in modo da sviluppare tutti gli aspetti scientifici e sociali che definiscono gli obiettivi di crescita sostenibile. Tramite le sue politiche di raccolta differenziata, mobilità sostenibile e monitoraggio dei livelli di inquinamento, l'Ateneo si è già posto come un esempio virtuoso a livello nazionale (come si evince dal ranking GreenMetric²³) e per il prossimo triennio intende intraprendere le seguenti azioni:

- a) obiettivi gestionali;**
- b) rafforzamento del centro BASE**, con un migliore inquadramento giuridico/amministrativo;
- c) coordinamento delle azioni sulla sostenibilità** svolte dai vari Dipartimenti;
- d) miglioramento dei rapporti di Milano-Bicocca con altri network nazionali ed internazionali** che trattano il tema della sostenibilità a partire dalla RUS (Rete Università Sostenibili);
- e) obiettivi riferibili all'Agenda 2030;**
- f) education:** introduzione della cultura della sostenibilità tra gli studenti in Bicocca;
- g) riciclo:** Completamento del progetto "Bicocca fa la differenza" (nuovo sistema di raccolta differenziata);
- h) energia:** riduzione significativa dell'impatto ambientale dei consumi elettrici, agendo sull'efficienza e l'economicità delle forniture energetiche;
- i) carbon Management:** aggiornamento del calcolo dell'inventario delle emissioni di gas serra dell'Ateneo, sua certificazione ai sensi della norma ISO 14064 e stesura del Piano di mitigazione e adattamento ai cambiamenti climatici (come da programma GdL RUS);
- j) nutrizione:** estensione del progetto sostenibilità mense, al momento attivo presso l'Edificio U6.

²³ L'Università Milano-Bicocca nel ranking GreenMetric <http://greenmetric.ui.ac.id/detailranking2019/?univ=unimib.it>

3.4 - Strategia Welfare: un ateneo per la comunità

L'Ateneo riconosce il ruolo centrale delle risorse umane nel raggiungimento degli obiettivi strategici proposti e ad oggi offre un buon livello di servizi di welfare per tutta la comunità: politiche di mobilità sostenibile per migliorare la vivibilità del campus; servizi per la salute; servizi di supporto alla disabilità; software di interesse didattico e scientifico; corsi di lingue; sportello della Consigliera di Fiducia; Comitato Unico di Garanzia (CUG). Inoltre per il personale sono presenti ulteriori servizi: convenzioni per la mobilità; percorsi di formazione; sussidi per interventi assistenziali; politiche di risparmio di spesa e supporto all'istruzione e merito dei figli. Nel prossimo triennio, andranno ampliate e coordinate le iniziative già intraprese per il benessere di tutte le componenti della comunità universitaria.

Per il **benessere della componente studentesca** l'obiettivo primario è l'ampliamento dei servizi residenziali attraverso il completamento dell'edificio U10 che a regime garantirà più di 100 posti letto aggiuntivi e la realizzazione degli altri investimenti per le residenze, previsti dal piano triennale dei lavori.

Per il **benessere del personale dipendente** l'obiettivo è aumentare il senso di appartenenza e il livello di motivazione, al fine di ottenere un maggior coinvolgimento nei processi lavorativi e un'augmentata responsabilizzazione, attraverso la definizione di un piano di welfare aziendale che preveda i seguenti punti strategici:

a) Migliorare il benessere e il confort nel luogo di lavoro. In questo contesto saranno consolidate le azioni di miglioramento del benessere organizzativo e, per la prima volta, sarà rilevato il livello di stress lavoro – correlato, attraverso la somministrazione di un questionario ad hoc che tenga conto delle specificità del ruolo dei docenti e del PTA, messo a punto da tavolo di lavoro, istituito a livello di Ateneo. I dati verranno utilizzati per la definizione di interventi mirati per la sua riduzione. Un secondo obiettivo è quello di migliorare le competenze del singolo, permettendone la crescita professionale e l'inserimento in un contesto lavorativo appropriato che può essere raggiunto, individuando percorsi di formazione continua attraverso l'analisi e la rilevazione dei bisogni specifici.

b) Benessere individuale. Per il personale docente strutturato e non - con particolare riferimento agli assegnisti di ricerca - l'obiettivo è di ampliare, nei limiti delle risorse disponibili e dei vincoli normativi, la gamma dei servizi oggi offerti, mentre per il benessere del personale tecnico-amministrativo, invece, è necessario realizzare due obiettivi: aumentare il potere d'acquisto (predisponendo una piattaforma online di servizi di welfare che garantisca le migliori condizioni oggi praticate sul mercato) e promuovere la salute del personale (rinegoziando la polizza sanitaria integrativa delle prestazioni erogate dal servizio sanitario Nazionale per dipendenti e familiari);

c) Benessere familiare. Il benessere del personale non prescinde dal benessere familiare, perciò s'intende ampliare i servizi dedicati alle famiglie per esempio istituendo premi o esenzioni per i figli dei dipendenti o i dipendenti che si iscrivono a corsi di laurea e corsi di alta formazione nel nostro Ateneo e offrendo contributi ai neogenitori per l'iscrizione dei figli al Nido. Inoltre si intende portare a regime lo strumento dello smart working.

L'Università degli studi di Milano-Bicocca si impegna, inoltre, alla **tutela del benessere psicofisico di tutte le componenti della propria comunità** attraverso la valorizzazione della pratica sportiva. Lo sport d'Ateneo è gestito dal CUS Bicocca, associazione sportiva senza scopo di lucro che opera nell'ambito del CUS Milano, e dal Comitato per lo Sport Bicocca che programma e coordina le attività sportive degli studenti e dei dipendenti. L'Ateneo ha investito molte risorse nelle infrastrutture sportive già disponibili (Bicocca Stadium, Palabicocca, Palestra Bicocca Fitness) ed investirà ulteriormente nel Centro per la Medicina delle Sport. Inoltre, saranno perseguiti i seguenti obiettivi:

d) Promozione delle attività sportive, consentendo agli atleti di essere attivi nei tornei universitari e nelle attività promosse dalle federazioni;

e) Didattica e ricerca sullo sport. Lo Sport Bicocca può fruire del carattere multidisciplinare dell'Ateneo che consente di sviluppare attività di didattica e ricerca connesse alla pratica sportiva, contribuendo a creare il terreno culturale ideale in vista dello svolgimento dei Giochi olimpici invernali che si terranno a Milano e Cortina nel 2026. Le attività trasversali di ricerca e didattica riguardano diverse tematiche: il tema della salute e degli stili di vita, in connessione con le attività di Medicina e di Psicologia; il tema di sport e disabilità, in connessione con le attività di Ateneo a favore dell'inclusione e della disabilità. La ricerca di tipo medico-psicologico sullo sport si potrà avvalere della struttura di Medicina dello Sport, per fornire servizi di cura e monitoraggio degli atleti, sfruttando le sinergie tra la Scuola di specialità di Medicina dello Sport di Bicocca e le attività di ricerca e didattiche dei settori disciplinari connessi, quali fisioterapia, cardiologia, medicina interna e ortopedia. Infine verrà ulteriormente sviluppata l'attività di ricerca e didattica sui temi del management, curando la crescita di profili professionali legati alla gestione delle attività sportive e degli atleti, e alla didattica dello sport, soprattutto quella rivolta ai più giovani.

Un'ulteriore dimensione del benessere organizzazione è considerata la **Sicurezza nei luoghi di lavoro e sorveglianza sanitaria**. Azioni importanti da sviluppare sono il consolidamento delle procedure esistenti, la gestione del sistema di sicurezza nei luoghi di lavoro con l'aggiornamento sistematico della valutazione dei rischi, lo sviluppo della formazione sui rischi specifici, lo sviluppo delle attività di sorveglianza sanitaria, la messa a punto di azioni volte all'aumento della consapevolezza e della responsabilità diffusa sulla sicurezza.

3.5 - Strategia Bilancio, uno strumento di equità e sviluppo

Le politiche di bilancio di un Ateneo pubblico non consistono semplicemente nel garantire un l'equilibrio contabile tra entrate e uscite. Il bilancio è lo strumento attraverso il quale gli obiettivi di governo dell'Ateneo si declinano concretamente e si articolano in una strategia di sviluppo. La solidità economico-finanziaria ha consentito all'Ateneo di investire nel benessere degli studenti e nello sviluppo infrastrutturale: sono stati aumentati i servizi agli studenti pur riducendo le tasse universitarie (oggi circa i $\frac{3}{4}$ degli studenti che dichiarano un ISEE pagano meno di 1000 euro e il contributo viene calcolato sulla base di una modalità di progressività continua) e continuando a finanziare integralmente le borse per il diritto allo studio di tutti gli idonei (con un esborso netto a carico del bilancio di Ateneo di 2 milioni di euro). Dall'altro lato, l'Ateneo ha investito ingenti risorse nell'incremento degli spazi per la ricerca, per la didattica e per le residenze universitarie, ma anche nelle infrastrutture di ricerca, investendo nel passaggio alle tecnologie e ai servizi del cloud.

Obiettivo principale nel prossimo triennio è riuscire a mantenere la solidità economico-finanziaria pur continuando a garantire i servizi e lo sviluppo infrastrutturale, attraverso tre azioni principali:

- a) una gestione condivisa e oculata delle risorse disponibili**, attraverso un processo di elaborazione e di utilizzo del budget che coinvolge tutti i responsabili dei centri di costo, fornendo loro gli strumenti per la comprensione effettiva delle dinamiche finanziarie di loro competenza e, nel contempo, responsabilizzandoli a condividere con gli organi di governo dell'Ateneo l'obiettivo dell'efficienza nella gestione finanziaria; a questo scopo verrà utilizzato ed ampliato il controllo di gestione per fornire ai Direttori uno strumento di monitoraggio in tempo quasi-reale dell'andamento economico e finanziario del proprio Dipartimento;
- b) una programmazione attenta degli investimenti**, tenendo conto dell'esigenza di aumentare gli spazi disponibili per la didattica e la ricerca, ma anche di ampliare i posti disponibili e di aumentare la qualità dell'accoglienza nelle residenze universitarie;
- c) un aumento delle risorse generate dalle attività di terza missione e di valorizzazione della ricerca** attraverso le azioni illustrate nei punti precedenti e facendo leva sui programmi ministeriali di valorizzazione dell'autonomia responsabile.

4. Performance organizzativa

Come specificato nel § 3.2 del *Sistema di misurazione e valutazione della performance*²⁴ (d'ora in poi SMVP), la performance dell'Università degli Studi di Milano-Bicocca si articola in due livelli, definiti in base al mandato istituzionale, al modello a cascata di definizione degli obiettivi e alla catena strategica del valore (per la quale si può consultare il § 4.1.2 del SMVP), ossia:

- **la performance organizzativa**, intesa come risultato dell'implementazione delle linee strategiche, attraverso le attività svolte nelle aree della Didattica, della Ricerca e della Terza missione, unitamente alle attività di supporto garantite dall'area dei Servizi amministrativi, di cui viene monitorato l'andamento intermedio e valutato l'esito finale in base ad alcuni indicatori globali di Ateneo (*Key Performance Indicator* o KPI, cfr. § 2.2.1 del SMVP), i quali sono definiti annualmente nell'ambito del presente documento, Allegato 2 ;
- **la performance individuale**, intesa come risultato degli obiettivi assegnati al personale dell'area dei Servizi amministrativi in base alle linee strategiche di Ateneo, di cui viene monitorato l'andamento intermedio e valutato l'esito finale secondo le modalità descritte nel successivo capitolo.

5. Performance individuale

Come specificato nel § 3.2.2 del SMVP, la performance individuale è il prodotto del contributo fornito dalle posizioni organizzative apicali al perseguimento delle linee strategiche di Ateneo (collegamento linee strategiche – obiettivi vedi Allegato 1), sia in termini di risultati ottenuti che di comportamenti manifestati.

In particolare, la performance individuale di Capi Area, Capi Settore, responsabili di Centro Servizi e Capi Ufficio (purché di categoria EP) è valutata in base ai criteri indicati nella *tabella 2* del SMVP, che si riporta, per comodità, qui di seguito:

Criteri di valutazione (ex art.9 D.lgs. n.150/2009)	Misura	Direttore Generale	Capi Area	Capi Settore. Responsabili Centro Servizi. Capi Ufficio EP
1) Indicatori di performance (Key Performance Indicator - KPI) relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità: 1.1) KPI a livello di Ateneo 1.2) KPI a livello di unità organizzativa 1.3) Risultato degli obiettivi del Dirigente dell'Area di afferenza	Scostamento dal target	50% -- --	20% 25% --	20% -- 20%
2) Grado di raggiungimento di specifici obiettivi, derivati dalle linee strategiche secondo la modalità a cascata	Scostamento dal target	30%	30%	30%
3) Competenze professionali e manageriali valutate osservando i comportamenti che esprimono le seguenti capacità: 3.1) Capacità di gestione delle risorse umane, ovvero: 3.1.1) Capacità di coordinare le attività e i collaboratori 3.1.2) Capacità di valutare i collaboratori, differenziando i giudizi 3.2) Orientamento al risultato 3.3) Consapevolezza e impegno per l'organizzazione 3.4) Coinvolgimento degli stakeholder		20%	25%	30%
		1-5 1-5 1-5 1-5 1-5	25% 10% 25% 25% 30%	15% 10% 25% 25% 25%
	Totale	100%	100%	100%

²⁴ Sistema di misurazione e valutazione della performance <https://www.unimib.it/amministrazione-trasparente/performance/sistema-di-misurazione-e-valutazione-della-performance>

Per l'anno 2020, il criterio 1 (Indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità) viene applicato considerando i seguenti indicatori globali di Ateneo, per la definizione dei quali si può consultare l'*Allegato 2*:

- per la valutazione del criterio 1.1 (KPI a livello di Ateneo):

Area Strategica	Cod	Peso	Indicatore		Misura	Target
SUPPORTO AMMINISTRATIVO	FIN1	33%	Autofinanziamento	Capacità dell'Ateneo di attirare entrate proprie e di autofinanziare le attività di miglioramento dei servizi	Variazione rispetto alla media del triennio precedente	Valore uguale o maggiore alla media 2016-2018
	FIN3	34%	Sostenibilità economico finanziaria	Rapporto tra E (0,82 x (FFO + Fondo programmazione triennale + Entrate contributive al netto dei rimborsi – Fitti passivi) e F (Spese di Personale a carico ateneo + Oneri ammortamento)	Positivo se valore ≥ 1 Negativo se valore < 1	Se ≥ 1 e $< 1,1$: 70% Se $\geq 1,1$ e $< 1,2$: 80% Se $\geq 1,2$ e $< 1,3$: 90% Se $\geq 1,3$: 100%

- per la valutazione del criterio 1.2 (KPI a livello di unità organizzativa) viene considerato il seguente indicatore, per quanto di diretta competenza per ciascun dirigente:

Area Strategica	Cod	Peso	Indicatore		Misura	Target
SUPPORTO AMMINISTRATIVO	TEMP	33%	Indicatore di tempestività dei pagamenti (Circolare MEF n.3/2015)	Il calcolo dell'indicatore è il seguente: la somma, per ciascuna fattura emessa a titolo di corrispettivo di una transazione commerciale, dei giorni effettivi intercorrenti tra la data di scadenza della fattura o richiesta equivalente di pagamento e la data di pagamento ai fornitori, moltiplicata per l'importo dovuto e rapportata alla somma degli importi pagati nel periodo di riferimento	N. gg di ritardo	0 gg: 100% 1-10 gg: 90% 11-15 gg: 80% 16-20 gg: 70% 21-25 gg: 60% 26-30 gg: 50% >31 gg: 0

Il criterio 2) della *tabella 2* del SMVP viene applicato valutando gli esiti degli obiettivi individuali definiti dalle schede raccolte nell'*Allegato 3*. Come descritto nel § 3.2.2 del SMVP, tali obiettivi sono definiti a cascata a partire dagli obiettivi assegnati alla Direzione generale, definiti a loro volta in base alle linee strategiche di Ateneo. Tale processo di definizione si svolge attraverso incontri e confronti con tutte le parti coinvolte (Rettrice, Prorettori, Direttore generale, dirigenti) e tiene conto, oltre alle linee strategiche, anche delle misure per la riduzione dei fenomeni corruttivi e di miglioramento della trasparenza dell'azione amministrativa, elencate nell'*Allegato 4* del presente documento, che costituisce un estratto del *Piano triennale di Prevenzione della Corruzione (PTPC) 2020-2022*²⁵. Inoltre, nel medesimo PTPC è contenuta anche l'analisi sulla gestione del rischio, di cui si riferisce nel § 6 del presente documento.

Il criterio 3) della *tabella 2* del SMVP viene applicato attraverso la valutazione delle competenze professionali e organizzative (descritte nel § 3.2.2 del SMVP) da parte della Rettrice per il Direttore Generale e da parte del Direttore Generale per tutti gli altri dirigenti.

²⁵ Piano triennale di Prevenzione della corruzione <https://www.unimib.it/amministrazione-trasparente/altri-contenuti/prevenzione-della-corruzione/piano-triennale-prevenzione-della-corruzione-e-della-trasparenza-ptpct>

Per quanto riguarda la valutazione della performance individuale dei Capi Ufficio (purché di categoria C o D) e quella del personale dell'amministrazione centrale che non ricopre una posizione organizzativa indicata nell'organigramma²⁶, essa viene effettuata dal loro responsabile diretto (il Capo Area, in accordo con il Capo Settore) in base al contributo fornito alla performance della struttura, misurato in base ai criteri indicati nella *Tabella 3* del SMVP, che si riporta, per comodità, qui di seguito:

Criteri di valutazione (ex art.9 D.lgs. n.150/2009)	Misura	Profilo con prevalenti competenze gestionali	Profilo con prevalenti competenze tecniche	Profilo con prevalenti competenze relazionali
1) Risultato degli obiettivi assegnati al Dirigente dell'Area di afferenza	Media % risultati degli obiettivi specifici del dirigente di riferimento (vedi punto 2 tab.8)	40%	40%	40%
2) Competenze professionali valutate osservando i comportamenti che esprimono le seguenti capacità		60%	60%	60%
2.1) Capacità tecniche e professionali	1-5	20%	30%	25%
2.2) Qualità del lavoro svolto	1-5	20%	30%	25%
2.3) Capacità organizzative	1-5	40%	--	/
2.4) Capacità relazionali	1-5	20%	40%	50%
Totale		100%	100%	100%

Inoltre, date le peculiari attività di supporto alla didattica e nei progetti di ricerca, la performance del personale tecnico amministrativo (purché dell'area tecnica, tecnico-scientifica ed elaborazione dati) afferente ai Dipartimenti viene misurata e valutata dal Direttore della struttura, il Responsabile Scientifico o con il RADL (Responsabile dell'attività didattica e di ricerca di laboratorio), secondo i criteri descritti dalla seguente *Tabella 4* del SMVP, che si riporta, per comodità, qui di seguito:

Criteri di valutazione (ex art.9 D.lgs. n.150/2009)	Misura	Profilo con prevalenti competenze gestionali	Profilo con prevalenti competenze tecniche
1) Obiettivi specifici	Scostamento dal target	60%	50%
2) Competenze professionali valutate osservando i comportamenti che esprimono le seguenti capacità		40%	50%
2.1) Capacità tecniche e professionali	1-5	30%	50%
2.2) Qualità del lavoro svolto	1-5	30%	30%
2.3) Capacità organizzative	1-5	20%	--
2.4) Capacità relazionali	1-5	20%	20%
Totale		100%	100%

²⁶ Organigramma dell'Ateneo <https://www.unimib.it/ateneo/organigramma>

6. Sostenibilità finanziaria

Il collegamento tra la programmazione economico - finanziaria e la programmazione strategica, con cui si determina la sostenibilità degli obiettivi di performance individuale, è riscontrabile nella riclassificazione del budget per programmi e missioni approvata dal Consiglio di Amministrazione nella seduta del 18 dicembre 2019, di cui si riporta un estratto significativo qui di seguito:

MISSIONI	PROGRAMMI
RMP.M1 Ricerca e innovazione	€ 114.211.262,42
RMP.M1.P1 Ricerca scientifica e tecnologica di base	€ 105.447.389,02
RMP.M1.P2 Ricerca scientifica e tecnologica applicata	€ 8.763.873,41
RMP.M2 Istruzione universitaria	€ 106.862.869,47
RMP.M2.P3 Sistema universitario e formazione postuniversitaria	€ 98.262.869,47
RMP.M2.P4 Diritto alla studio nell'istruzione universitaria	€ 8.600.000,00
RMP.M3 Tutela della salute	€ 9.342.244,27
RMP.M3.P5.07.3 Assistenza sanitaria - Sanità - Servizi ospedalieri	€ 9.342.244,27
RMP.M4 Servizi Istituzionali e generali	€ 84.760.332,63
RMP.M4.P7 Indirizzo politico	€ 1.400.966,00
RMP.M4.P8 Servizi e affari generali per le amministrazioni	€ 83.359.366,63
RMP.M5 Fondi da ripartire	€ 0,00
TOTALE	€ 315.176.708,80

Al programma "RMP.M1.P2 Ricerca scientifica e tecnologica applicata" sono imputate le spese relative a lavori originali intrapresi al fine di acquisire nuove conoscenze e finalizzati principalmente ad una pratica e specifica applicazione. A tale programma sono imputate anche le spese sostenute per attività conto terzi, incluse le spese per la retribuzione del personale di ruolo.

Al programma "RMP.M2.P3 Sistema universitario e formazione post-universitaria" sono imputate le spese relative a:

- incarichi di insegnamento e docenza a contratto, compensi aggiuntivi al personale di ruolo per attività didattica, contratti con professori esterni finalizzati allo svolgimento dell'attività didattica stipulati ai sensi della legge n. 240/10, le spese relative ai collaboratori ed esperti linguistici, comprensive dei relativi oneri;
- borse di studio di qualsiasi tipologia, ad esclusione di quelle di cui al successivo punto, ivi incluse le borse di perfezionamento all'estero e i contratti di formazione per i medici specializzandi;
- altri interventi finanziari destinati agli studenti capaci e meritevoli anche se privi di mezzi.

Al programma "RMP.M2.P4 Diritto allo studio nell'istruzione universitaria" sono imputate le spese sostenute dalle Università alle quali, in forza di legge nazionale o regionale, è stata trasferita la competenza per la realizzazione di strumenti e servizi per il diritto allo studio universitario.

Al programma "RMP.M4.P7 Indirizzo politico" sono imputate le spese relative alle indennità di carica e ai gettoni di presenza nelle sedute degli organi di Ateneo.

Al programma "RMP.M4.P8 Servizi e affari generali per le amministrazioni" sono imputate le spese per lo svolgimento di attività strumentali volte a garantire il funzionamento generale dell'Ateneo non ad altri specifici programmi.

7. Analisi dei rischi

Le attività che derivano dai programmi per la performance organizzativa e la performance individuale non possono prescindere da un'analisi dei rischi che le attività stesse comportano nelle diverse fasi in cui si articola la loro implementazione.

La gestione del rischio è stata collegata principalmente al rischio di corruzione, avendo inteso come rischio l'incertezza rispetto al perseguimento dell'interesse pubblico dovuta alla possibilità che si verifichi un evento corruttivo, tale cioè da determinare una deviazione nel perseguimento del fine istituzionale dell'ente. In particolare, il rischio può manifestarsi in diverse forme: come rischio patrimoniale (riguardante le variabili relative alle fonti di finanziamento e agli impieghi di tali risorse); come rischio legato all'assetto organizzativo (riconducibile a tutte le variabili che definiscono la struttura organizzativa dell'impresa, le sue procedure, il suo personale, nonché alla scarsa efficienza di tale assetto e all'eventualità che quest'ultima pregiudichi il raggiungimento degli obiettivi prefissati); come rischio per la reputazione (riguardante la sfera della fiducia e stima accordate dagli stakeholder).

L'attività di gestione del rischio, intesa come "insieme delle attività coordinate per guidare e tenere sotto controllo l'amministrazione con riferimento al rischio" (*Piano Nazionale Anticorruzione 2013, Allegato 1*)²⁷, rispetta le linee guida nazionali ed è il cardine di tutta la politica di prevenzione della corruzione dell'Ateneo²⁸.

Nel corso dell'anno 2019, sono state effettuate le attività di formazione in materia di prevenzione della corruzione e della trasparenza, è stata aggiornata l'analisi dei rischi precedentemente identificati ed è stata avviata una revisione dell'analisi dei processi, volta a garantire una trasparenza e una semplificazione sempre maggiori.

I risultati dell'attività di *risk management* sono riprodotti in formato tabellare in apposite schede di programmazione allegata al PTPCT 2020-2022²⁹ in cui sono riportati, per area di competenza:

- 1) i processi analizzati con indicazione dell'area di rischio in cui essi si collocano (generale/specifica);
- 2) il livello di rischiosità emerso dalla fase di valutazione del rischio;

²⁷ Piano Nazionale Anticorruzione <https://www.anticorruzione.it/portal/public/classic/Attivitaadocumentazione/Anticorruzione/PianoNazionaleAnticorruzione>

²⁸ L'attività di *risk management*, avviata in Ateneo nel 2013 in occasione della prima redazione del PTPC 2013 – 2015, è stata svolta in base alle indicazioni contenute nel PNA 2013 in cui, coerentemente con quanto previsto dalla L. 190/12, erano individuate 4 aree generali definite "aree di rischio comuni e obbligatorie" e precisamente:

- 1) area acquisizione e progressione del personale;
- 2) area affidamento di lavori, servizi e forniture (in relazione alla quale in sede di aggiornamento 2015 è stata adottata la più ampia formulazione di "area di rischio contratti pubblici");
- 3) area provvedimenti ampliativi della sfera giuridica dei destinatari privi di effetto economico diretto ed immediato per il destinatario;
- 4) area provvedimenti ampliativi della sfera giuridica dei destinatari con effetto economico diretto ed immediato per il destinatario.

La metodologia di gestione del rischio adottata, improntata sui Principi e le Linee Guida UNI ISO 31000 2010, è stata confermata in sede di aggiornamento 2015 del PNA, in cui sono stati meglio precisati i principi generali e le indicazioni metodologiche relative alle fasi di analisi e valutazione del rischio.

Il metodo utilizzato nell'attività di *risk management* è stato pertanto contraddistinto dalle seguenti fasi:

- 1) analisi del contesto esterno, inteso come il complesso di strutture territoriali e di dinamiche sociali, economiche e culturali in cui opera l'Ateneo, nonché analisi del contesto interno, ovvero delle caratteristiche organizzative interne;
- 2) mappatura dei processi, intesa come attività finalizzata ad individuare e rappresentare in processi organizzativi tutte le attività svolte dall'Ateneo;
- 3) valutazione del rischio, quale fase in cui gli eventi rischiosi sono individuati, analizzati e confrontati al fine di determinare la priorità di trattamento;
- 4) trattamento del rischio, quale fase di individuazione delle azioni di prevenzione ritenute maggiormente idonee ed efficaci a prevenire/contrastare i rischi precedentemente individuati.

L'attività di mappatura dei processi ha richiesto un lavoro articolato e complesso che ha visto coinvolti l'Area del Personale in qualità di Struttura coordinatrice ed i Dirigenti per le rispettive competenze, al fine di redigere apposite schede a loro volta rielaborate e riportate in formato grafico in termini di flussi.

L'analisi di alcuni processi è stata realizzata considerando, in prima istanza, quelli riconducibili alle "aree di rischio generali", intendendosi per tali le aree di attività con alto livello di probabilità di eventi rischiosi che si caratterizzano per il fatto di essere comuni alla maggior parte delle amministrazioni pubbliche ed enti a prescindere dalla tipologia e dal comparto.

Il PNA 2013 e l'Aggiornamento intervenuto nel 2015 le individuano in:

- area acquisizione e progressione del personale;
- area contratti pubblici;
- area provvedimenti ampliativi della sfera giuridica dei destinatari privi di effetto economico diretto ed immediato per il destinatario;
- area provvedimenti ampliativi della sfera giuridica dei destinatari con effetto economico diretto ed immediato per il destinatario;
- area gestione delle entrate, delle spese e del patrimonio;
- area incarichi e nomine;
- area affari legali e contenzioso.

L'analisi dei processi relativi all'Area "Contratti pubblici" ha tenuto conto del D.Lgs. 50/2016 (c.d. Codice dei Contratti), nonché delle indicazioni fornite dalle Linee Guida A.N.AC. in materia.

Sono stati poi declinati i processi relativi a quelle che l'Aggiornamento 2015 al PNA definisce "aree di rischio specifiche" cioè le aree tipiche, nel caso di specie, del contesto universitario, ovvero principalmente l'area della didattica (compresa l'area Servizi agli studenti), l'area della ricerca e l'area di "Terza Missione", le cui attività si caratterizzano da un alto livello di probabilità di eventi rischiosi.

Con la collaborazione dei relativi responsabili, per ciascuna area sono stati individuati i singoli processi, e successivamente gli eventi rischiosi con individuazione del livello di rischiosità, in riferimento ai quali, in fase successiva, sono state formulate le misure di contrasto (misure di prevenzione) con la relativa tempistica e individuazione del soggetto responsabile all'adozione/attuazione

²⁹ Piano Triennale per la Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza <https://www.unimib.it/amministrazione-trasparente/altri-contenuti/prevenzione-della-corruzione/piano-triennale-prevenzione-della-corruzione-e-della-trasparenza-ptpct>

- 3) Il soggetto responsabile dell'adozione/attuazione delle misure di prevenzione;
- 4) i rischi e le corrispettive misure di prevenzione;
- 5) in riferimento alle misure di prevenzione sono indicati:
 - a) la tipologia di misura (di controllo, di trasparenza);
 - b) la tempistica di adozione/attuazione;
 - c) l'indicatore, inteso come l'indice di realizzazione della misura ed il target, ovvero il parametro per la determinazione dell'ottenimento del risultato, dal momento che la realizzazione delle misure di prevenzione sono considerate in termini di valutazione della performance individuale (cfr. *Allegato n.3 – Schede obiettivi 2020 - 22*)

I risultati complessivi delle attività svolte sono riportate nella Relazione che il Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza (RPCT) redige a cadenza annuale in base alle indicazioni fornite dell'A.N.AC. Le relazioni sin qui redatte sono consultabili nella sezione "amministrazione trasparente – sottosezione altri contenuti – prevenzione della corruzione".

Per una più puntuale descrizione della metodologia adottata si rimanda al PTPCT 2020-2022 pubblicato nella sezione "Amministrazione trasparente", sottosezione "Altri contenuti – Prevenzione della corruzione".

8. Comunicazione e trasparenza

In coerenza con le attività di gestione del rischio e per dare evidenza alle sue strategie e agli obiettivi operativi, il nostro Ateneo ha integrato le politiche di trasparenza e di comunicazione (nel rispetto la normativa vigente) nell'ambito della propria strategia della comunicazione³⁰.

In particolare, nel piano di prevenzione alla corruzione e trasparenza sono stati elencate come strategie di trasparenza prioritarie:

- l'attuazione degli obblighi di pubblicazione dettati dalla normativa, attraverso il completamento della sezione "Amministrazione Trasparente" con conseguente ampliamento dei dati pubblicati (v. pagina "Dati ulteriori")³¹;
- la definizione e l'adozione di misure organizzative volte ad assicurare la regolarità e la tempestività dei flussi dei dati, delle Informazioni e dei documenti da pubblicare,
- l'individuazione delle specifiche responsabilità dei soggetti tenuti alla pubblicazione.

Per quanto riguarda le azioni derivanti da obblighi normativi in materia di trasparenza, il nostro Ateneo ha dato corso a quanto previsto dal D.lgs. n.33/2013³², pubblicando sul proprio sito istituzionale la sezione "Amministrazione trasparente" e ha avviato le azioni di controllo, verifiche e revisione della sezione in seguito alle novità introdotte dal D.lgs. n.97/2016³³. Inoltre, l'Ateneo ha aderito sin dall'inizio all'indicazione dei predisporre il Piano triennale della Trasparenza ed integrità (sin dal 2014, mentre l'obbligo è stato introdotto dal D.lgs. n.97/2016), facendolo poi confluire nel Piano di Prevenzione della corruzione.

Per quanto riguarda la comunicazione, l'Ateneo ha sviluppato e continuerà a potenziare i servizi di comunicazione attraverso l'area Affari istituzionali e della Comunicazione, istituita a decorrere dal 1° gennaio 2019, che include il settore Stampa, il settore Rapporti con il territorio, il settore Orientamento, comunicazione ed eventi³⁴ ed l'ufficio atti normativi, organi ed elezioni. Quest'area ha ereditato le attività e i documenti elaborati dalla precedente area della comunicazione; nel corso del prossimo triennio, come risulta anche dalla scheda obiettivi allegata al presente documento, verranno revisionati alcuni documenti e procedure anche alla luce del nuovo piano strategico; la principale azione sarà la revisione del Piano della Comunicazione.

Ai fini del presente documento si può sostenere che gli obiettivi della comunicazione continuano ad includere azioni per migliorare le relazioni con i media, la qualità e l'incisività dell'informazione verso i diversi pubblici, curare e promuovere più efficacemente l'immagine e i prodotti dell'Ateneo. Inoltre, sono previste la progettazione di campagne di comunicazione sempre più incisive e memorabili, l'ideazione di format culturali maggiormente coinvolgenti e partecipati, l'adozione di un modello gestionale e relazionale, delle risorse umane e strumentali, coerente ai compiti e alle competenze dell'area della Comunicazione.

L'analisi di scenario condotta per la stesura del Piano di Comunicazione sollecita l'adozione di un percorso maggiormente riconoscibile con la creazione di interventi differenziati per i diversi destinatari di riferimento, al fine di rafforzare l'immagine dell'Università, enfatizzandone le opportunità e i punti di forza.

Al riguardo la strategia di intervento intende portare a termini numerose azioni:

³⁰ Per quanto riguarda le azioni derivanti da obblighi normativi in materia di trasparenza, il nostro Ateneo ha dato corso a quanto previsto dal D.lgs. n.33/2013, pubblicando sul proprio sito istituzionale la sezione "Amministrazione trasparente" e ha avviato le azioni di controllo, verifiche e revisione della sezione in seguito alle novità introdotte dal D.lgs. n.97/2016. Inoltre, l'Ateneo ha aderito sin dall'inizio all'indicazione dei predisporre il Piano triennale della Trasparenza ed integrità (sin dal 2014, mentre l'obbligo è stato introdotto dal D.lgs. n.97/2016), facendolo poi confluire nel Piano di Prevenzione della corruzione

³¹ Amministrazione trasparente, Dati ulteriori <https://www.unimib.it/amministrazione-trasparente/altri-contenuti/dati-ulteriori>

³² D.lgs. n.33/2013 <http://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2013/04/05/13G00076/sg>

³³ D.lgs. n.97/2016 <http://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2016/06/08/16G00108/sg>

³⁴ Nella seduta del Consiglio di Amministrazione del 19 dicembre 2017 è stato approvato il Piano di Comunicazione <https://www.unimib.it/node/11268> al quale si rimanda per il dettaglio delle attività e delle linee di azione nell'ambito della comunicazione. Il Piano di Comunicazione è il documento di programmazione e lo strumento operativo che guiderà le azioni dell'Ateneo in questo ambito, contribuendo, insieme ad altri documenti programmatici, a diffondere e consolidare la cultura della trasparenza e la conoscenza degli indirizzi e delle strategie. Pur avendo perso l'originario carattere di obbligatorietà e di autonomia - non rientra infatti tra gli adempimenti ed è in parte incorporato in altri documenti di programmazione e valutazione - il Piano è stato elaborato e proposto agli organi di indirizzo e di governo dell'Università, a cura dell'Area della comunicazione, che ne cura inoltre l'attuazione e il monitoraggio al fine di dar conto delle attività intraprese e da realizzare. Gli obiettivi strategici da cui il Piano di Comunicazione prende le mosse, sono definiti nel presente Piano integrato della Performance e tengono conto delle politiche, dello sviluppo e del posizionamento dell'Ateneo nel contesto locale, nazionale e internazionale, declinandoli in obiettivi e azioni specifiche di divulgazione, promozione, valorizzazione e condivisione. Si sottolinea, così, l'adozione di un sistema integrato di comunicazione, i cui obiettivi puntano a superare la frammentazione e l'episodicità delle attività, a favorire una divulgazione coordinata dei programmi di sviluppo dell'Università, promuovere organicamente le attività, i risultati e i servizi di ricerca, di didattica, di terza missione e public engagement. In particolare, tali obiettivi includono azioni per migliorare le relazioni con i media, la qualità e l'incisività dell'informazione verso i diversi pubblici, curare e promuovere più efficacemente l'immagine e i prodotti dell'Ateneo. Inoltre, sono previste la progettazione di campagne di comunicazione sempre più incisive e memorabili, l'ideazione di format culturali maggiormente coinvolgenti e partecipati, l'adozione di un modello gestionale e relazionale, delle risorse umane e strumentali, coerente ai compiti e alle competenze dell'area della Comunicazione.

- affermare con maggior convincimento l'identità unitaria dell'Ateneo facendo leva sul *pay off* «*Less is more*»;
- stimolare un approccio coordinato sulle iniziative di public engagement;
- dare impulso al rinnovamento tecnologico, attraverso il rifacimento del portale istituzionale e i siti dipartimentali, favorendo l'interoperabilità fra le banche dati, la promozione dei social media e la realizzazione di applicazioni digitali;
- incoraggiare il cambiamento organizzativo e relazionale rispetto ai servizi e alle aspettative di comunicazione;
- esplicitare attraverso il coinvolgimento partecipativo la separazione e le differenze fra informazione e comunicazione, definendo la catena procedurale e valoriale.

Tali indirizzi trovano concreta applicazione nell'uso della comunicazione come processo funzionale ad affermare e diffondere comportamenti consapevoli, finalizzati al buon andamento e posizionamento dell'istituzione nella sua interezza piuttosto che di singole parti.

Sono state individuate le seguenti linee di navigazione cioè scelte tattiche, volte ad affermare comportamenti e modalità di relazione per comunicare in maniera efficace e con successo:

- 1) Identità e brand;
- 2) Servizi a servizio;
- 3) Public engagement;
- 4) Media relationship ;
- 5) Funzioni, competenza e valore Area della comunicazione;
- 6) Rapporti con gli organi di Ateneo.

In linea di massima, i principali interlocutori del Piano di Comunicazione sono: il personale docente e tecnico amministrativo, i laureati; la popolazione studentesca dalle elementari alle superiori, i loro insegnanti e le loro famiglie; la comunità locale, le istituzioni del territorio e le parti sociali; i mass media, le associazioni locali, le imprese e le realtà produttive e culturali presenti nell'area distrettuale dell'Ateneo.

Ciascuno di questi rappresenta uno dei possibili compagni di viaggio da coinvolgere, interessare, intrigare, nella consapevolezza della ricchezza polisemica dei messaggi sui quali occorre intervenire.

Al fine di associare per ciascuna delle azioni proposte il corrispondente principale pubblico di riferimento identificato da una lettera, si propone qui di seguito una sua denominazione alternativa e più comprensiva:

- A. Comunità accademica: studenti, personale docente, ricercatore e tecnico amministrativo;
- B. Studenti - iscritti e potenziali;
- C. Laureati, dottorati, ex alunni;
- D. Istituzioni scolastiche di ogni ordine e grado;
- E. Famiglie di futuri studenti e cittadini;
- F. Media;
- G. Imprese;
- H. Istituzioni pubbliche e private;
- I. Pubblico trasversale da A ad H

9. Indici

9.1 - Indice dei grafici

Organigramma dell'Amministrazione centrale (dicembre 2018)	p. 8
Andamento del personale docente e ricercatore di ruolo e a tempo determinato	p.10
Andamento del personale tecnico amministrativo di ruolo e a tempo determinato	p.10
Distribuzione del personale docente e ricercatore per qualifica, al 15/12/2017	p.10
Distribuzione del personale tecnico amministrativo per categoria, al 15/12/2017	p.10
Andamento iscritti ai corsi di laurea, per anno accademico, al 31 gennaio	p.11
Andamento immatricolati ai corsi di laurea, per anno accademico, al 31 gennaio	p.11
Distribuzione percentuale degli iscritti agli atenei lombardi (a.a.2016/17)	p.11
Andamento laureati per anno solare	p.12
Andamento delle entrate per fonti di finanziamento	p.12
Linee strategiche dell'Ateneo	p.18
Andamento degli abbandoni al primo anno	p.20
Andamento degli studenti iscritti in corso	p.20
Andamento delle opinioni degli studenti frequentanti	p.21

9.2 - Indice delle tabelle

Elenco delle fasi del processo di stesura del Piano integrato della Performance	p. 3
Elenco dei Dipartimenti per aree disciplinari	p. 4
Elenco delle tipologie di corsi di studio da offerta formativa	p. 5
Principali misure indicative delle dimensioni dell'Ateneo	p. 9
Andamento dell'FFO e delle quote che lo compongono	p.14
Composizione della quota premiale dell'FFO	p.14
Andamento dei finanziamenti alla ricerca per fonte di finanziamento	p.15
Analisi SWOT del contesto	p.16
Elenco degli indicatori globali di Ateneo	p.29
Riclassificazione del budget 2018	p.30
Criteri di valutazione della performance individuale	p.32

9.3 - Indice della normativa citata

D.lgs. n. 150/2009, Attuazione della legge 4 marzo 2009, n. 15, in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni

D.L. n. 69/2013, Disposizioni urgenti per il rilancio dell'economia

Legge n. 98/2013, Conversione, con modificazioni, del D.L. 21 giugno 2013, n. 69

Linee Guida ANVUR per la gestione della Performance delle università statali italiane

D.L. n.74/2017, Modifiche al D.lgs. n.150/2009

Documento ANVUR sul D.lgs. n.74/2017

Statuto di Ateneo

Legge n. 168/89, Istituzione del Ministero dell'Università e della Ricerca Scientifica e Tecnologica

Legge n. 240/2010, Norme in materia di organizzazione delle università, di personale accademico e reclutamento, nonché delega al Governo per incentivare la qualità e l'efficienza del sistema universitario

D.lgs. n. 19/2012, Valorizzazione dell'efficienza delle università e conseguente introduzione di meccanismi premiali nella distribuzione di risorse pubbliche

D.M. n. 47/2013, Decreto autovalutazione, accreditamento iniziale e periodico delle sedi e dei corsi di studio e valutazione periodica

D.M. n. 1059/2013, Autovalutazione, accreditamento iniziale e periodico delle sedi e dei corsi di studio e valutazione periodica Adeguaamenti e integrazioni al DM 30 gennaio 2013, n.47

D.M. n. 987/2016, Autovalutazione ,valutazione, accreditamento iniziale e periodico delle sedi e dei corsi di studio universitari

D.lgs. n. 49/2012, Disciplina per la programmazione, il monitoraggio e la valutazione delle politiche di bilancio e di reclutamento degli atenei

D.I. n. 893/2014, Costo standard unitario di formazione per studente in corso

D.M. n. 552/2016, Criteri di ripartizione del Fondo di Finanziamento Ordinario (FFO) per l'anno 2016

D.M. n. 998/2016, Criteri di ripartizione della quota premiale e dell'intervento perequativo del Fondo di Finanziamento Ordinario (FFO) delle Università statali per l'anno 2016.

Legge n. 190/2012, Piano Nazionale Anti-corruzione

D.lgs. n. 33/2013, Riordino della disciplina riguardante gli obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione di informazioni da parte delle pubbliche amministrazioni

D.lgs. n. 97/2016, Revisione e semplificazione delle disposizioni in materia di prevenzione della corruzione, pubblicità e trasparenza

10. Allegati

10.1 - Allegato 1 Schede Linee strategiche 2020-2022

10.2 - Allegato 2 Schede KPI 2019-2021

10.3 - Allegato 3 Schede Obiettivi 2020-2022

10.4 - Allegato 4 Misure di prevenzione della corruzione 2020 (estratto dal PTPC 2020-2022)