

# **PIANO INTEGRATO DELLA PERFORMANCE TRIENNIO 2022-2024**

Approvato dal Consiglio di Amministrazione nella seduta del 18/01/2022

## INDICE

<b>1. PREMESSA</b>	<b>2</b>
<b>2. PRINCIPALI INFORMAZIONI D'INTERESSE PER GLI STAKEHOLDER</b>	<b>3</b>
2.1 - Mandato istituzionale e missione	3
2.2 - Descrizione sintetica dell'Ateneo	3
2.3 - Caratteristiche organizzative e gestionali	6
2.4 - Ateneo in cifre	8
2.5 - Analisi del contesto	14
<b>3. LINEE STRATEGICHE 2020-2022</b>	<b>18</b>
3.1 - Strategia Didattica, orientamento e alta formazione	18
3.2 - Strategia Ricerca (impatto, valorizzazione, innovazione e trasferimento tecnologico)	19
3.3 - Strategia Comunicazione, terza missione, rapporti con il territorio e sostenibilità	21
3.4 - Strategia Welfare: un ateneo per la comunità	22
3.5 - Strategia Bilancio, uno strumento di equità e sviluppo	23
<b>4. PERFORMANCE ORGANIZZATIVA</b>	<b>24</b>
<b>5. PERFORMANCE INDIVIDUALE</b>	<b>24</b>
<b>6. SOSTENIBILITÀ FINANZIARIA</b>	<b>27</b>
<b>7. ANALISI DEI RISCHI</b>	<b>27</b>
<b>8. COMUNICAZIONE E TRASPARENZA</b>	<b>29</b>
<b>9. INDICI</b>	<b>31</b>
9.1 - Indice dei grafici	31
9.2 - Indice delle tabelle	31
<b>10. ALLEGATI</b>	<b>32</b>
10.1 - Allegato 1 Schede Linee strategiche 2020-2022	32
10.2 - Allegato 2 Schede KPI 2021-2022	32
10.3 - Allegato 3 Schede Obiettivi 2021-2023	32
10.4 - Allegato 4 Piano Organizzativo del Lavoro Agile	32

## 1. Premessa

Le linee strategiche indicate nel presente documento<sup>1</sup> sono coerenti con il Piano Strategico 2020-2022 approvato dal Consiglio di Amministrazione nella seduta del 30 gennaio 2020.

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:

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												
DG	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	Eventuale revisione 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												

<sup>1</sup> 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. 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 Statuto<sup>2</sup>, 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 o<sup>3</sup>, 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:

<b>per le Scienze economiche e statistiche</b>	<b>per le Scienze matematiche, fisiche e naturali</b>
<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>
<b>per le Scienze giuridiche</b>	<b>per le Scienze della Formazione</b>
<p>Dipartimento di Giurisprudenza (School of Law)</p>	<p>Dipartimento di Scienze umane per la formazione "Riccardo Massa"</p>

<sup>2</sup> Statuto di Ateneo <https://www.unimib.it/ateneo/statuto-e-regolamenti/statuto>

<sup>3</sup> Legge 9 maggio 1989 n.168 [http://www.miur.it/0006Menu\\_C/0012Docume/0098Normat/1668Istitu.htm](http://www.miur.it/0006Menu_C/0012Docume/0098Normat/1668Istitu.htm)

per le Scienze mediche e Bioscienze
Dipartimento di Medicina e Chirurgia ( <i>School of Medicine and Surgery</i> )
per le Scienze psicologiche
Dipartimento di Psicologia

per le Scienze Sociologiche
Dipartimento di Sociologia e ricerca sociale

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
<b>1° livello</b>			
Corso di laurea	Laurea	180	3
<b>2° livello</b>			
Corso di laurea magistrale	Laurea magistrale	120	2
Ciclo unico (1+2)	Laurea magistrale	300	5
<b>3° livello</b>			
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 formativa dell'a.a. 2021/22 comprende i seguenti corsi di studio:

- 32 lauree triennali<sup>4</sup>, 26 delle quali a numero programmato;
- 39 tra lauree magistrali e lauree a ciclo unico, di cui 15 a numero programmato e 6 in lingua inglese;
- 16 corsi di dottorato<sup>5</sup> per 7 diverse aree disciplinari, raggruppati in un'unica Scuola;
- 35 scuole di specializzazione<sup>6</sup> di area medico/chirurgica o psicologica;
- 24 master<sup>7</sup> di primo livello professionalizzanti, opportunamente disegnati per offrire opportunità lavorative a un sottoinsieme di lauree triennali;
- 13 master di secondo livello, sia di alta formazione e sia professionalizzanti, rivolti a laureati di cicli unici e di alcune lauree magistrali;
- 6 corsi di perfezionamento<sup>8</sup> annuali.

Riguardo ai corsi di laurea di I, II livello e a ciclo unico, la L.240/2010<sup>9</sup> prevede la realizzazione di un Sistema di Accreditamento, Autovalutazione e Valutazione (AVA), che il D.lgs.19/2012<sup>10</sup> ha descritto nei dettagli e i successivi D.M. 47/2013<sup>11</sup>, D.M. 1059/2013<sup>12</sup> e DM 987/2016<sup>13</sup> 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);

<sup>4</sup> Corsi di laurea a.a.2021/22 <https://www.unimib.it/didattica/corsi-studio> pagina consultata il 07/01/2022

<sup>5</sup> Dottorati di ricerca XXXVII Ciclo a.a.2021/22 <https://www.unimib.it/didattica/dottorato-ricerca> pagina consultata il 07/01/2022

<sup>6</sup> Scuole di specializzazione a.a.2020/21 <https://www.unimib.it/didattica/scuole-specializzazione> pagina consultata il 07/01/2022

<sup>7</sup> Master di I e II livello a.a.2021/22 <https://www.unimib.it/didattica/master-universitari> pagina consultata il 07/01/2022

<sup>8</sup> Corsi di perfezionamento a.a.2021/22 <https://www.unimib.it/didattica/corsi-perfezionamento-aa-202021> pagina consultata il 07/01/2022

<sup>9</sup> Legge n.240/2010 <http://www.camera.it/parlam/leggi/10240l.htm>

<sup>10</sup> D.lgs. n.19/2012 <http://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2012/03/08/012G0035/sg>

<sup>11</sup> D.M. n.47/2013 <http://attinisteriali.miur.it/anno-2013/gennaio/dm-30012013.aspx>

<sup>12</sup> D.M. n.1059/2013 <http://attinisteriali.miur.it/anno-2013/dicembre/dm-23122013.aspx>

<sup>13</sup> DM n.987/2016 <http://attinisteriali.miur.it/anno-2016/dicembre/dm-12122016.aspx>

- 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 2021/21 sono accreditati da ANVUR, senza alcun condizionamento di cui al DM 987/2016 s.m.r.

Nel marzo 2019, in seguito alla visita delle CEV per l'accREDITAMENTO periodico, il nostro Ateneo ha ricevuto l'accREDITAMENTO della sede, dei 9 corsi selezionati (Biotecnologie (L-2), Servizio Sociale (L-39), Statistica e Gestione delle Informazioni (L-41), Scienze e Tecniche Psicologiche (L-24), Informatica (LM-18), Formazione e Sviluppo delle Risorse Umane (LM-57), Matematica (LM-40), Odontoiatria e Protesi Dentaria (LM-46 – Sede di Monza), Scienze e Tecnologie Chimiche (LM-54), ottenendo giudizi positivi per i due dipartimenti visitati (Dipartimento di Psicologia ed il Dipartimento di Statistica e Metodi Quantitativi). Le valutazioni espresse dalla CEV hanno considerato gli obiettivi autonomamente prefissati dall'Ateneo, la loro coerenza con le potenzialità iniziali, gli strumenti adottati e i risultati conseguiti. Sulla base di tali valutazioni e della documentazione consultata, il Consiglio Direttivo dell'ANVUR nella riunione dell'11 settembre 2019 ha deliberato una proposta al MIUR di accREDITAMENTO con livello B corrispondente al giudizio "Pienamente soddisfacente".

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 2021/2022 per il XXXVII 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 di Ricerca 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) e 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.

### 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.

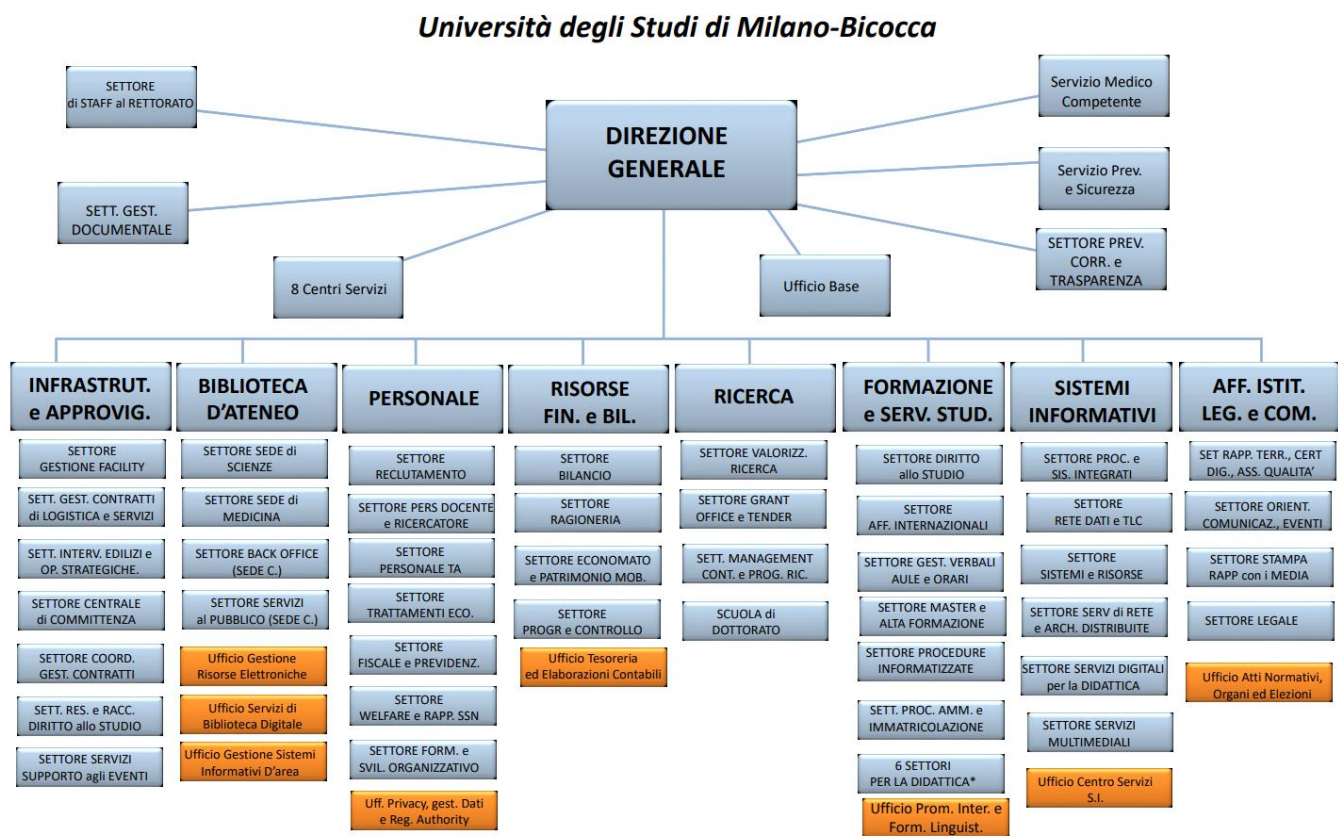
L'Ateneo prevede inoltre i seguenti organi di controllo e valutazione:

- 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 2020 è descritta dalla figura sottostante:



Milano, settembre 2021.

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



## 2.4 - Ateneo in cifre

<p><b>Indicatori di sostenibilità economica e finanziaria (2020)</b></p> <p>Spese del personale (Art. 5 D.lgs. n. 49/2012)<sup>14</sup>: 57,31%</p> <p>Indebitamento (Art. 6 D.lgs. n. 49/2012): 3,94%</p> <p>Sostenibilità economico finanziaria (Art. 7 D.lgs. n. 49/2012): 1,35% (positivo se &gt;1)</p>	<p><b>Iscritti a.a. 2021/22 e laureati a.s.2021 (11/01/2022)</b></p> <p>N. iscritti lauree triennali: 21.742</p> <p>N. laureati triennali: 4.313</p> <p>N. iscritti lauree magistrali: 8.139</p> <p>N. laureati magistrali: 2.548</p> <p>N. iscritti lauree a ciclo unico: 6.690</p> <p>N. laureati a ciclo unico: 719</p> <p>N. iscritti a corsi di dottorato: 715</p> <p>N. conseguimenti dottorato: 155</p> <p>N. iscritti a scuole di specializzazione A.A.2020-21: 928</p> <p>N. conseguimenti specializzazione: 100</p> <p>N. iscritti a master di I livello A.A.2020-21: 512</p> <p>N. iscritti a master di II livello A.A.2020-21: 107</p> <p>N. iscritti a corsi di perfezionamento A.A.2020-21: 288</p>
<p><b>Dimensioni della ricerca di Ateneo (2021)</b></p> <p>Proventi da ricerche con finanziamenti competitivi (dal <i>Conto consuntivo 2020</i>):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- da Miur: € 2.051.919,61</li> <li>- da altri enti pubblici: € 3.812.829,38</li> <li>- da enti privati: € 3.064.767,01</li> <li>- dall'Unione Europea: € 5.700.746,52</li> </ul> <p>N. progetti internazionali attivi: 86 (di cui 9 ERC, 18 MSCA, 2 RISE, 5 FET, 8 RI, 15 Erasmus+, 8 EIT-KIC, 2 Horizon, 1 LIFE)</p> <p>N. contratti di cooperazione internazionale: 134</p> <p>N. brevetti concessi: 8</p> <p>N. famiglie di domande di brevetto o brevetti attivi: 58</p> <p>N. centri di ricerca dipartimentali: 13</p> <p>N. centri di ricerca interdipartimentali: 27</p> <p>N. centri interuniversitari: 25</p>	<p><b>Internazionalizzazione a.a.2021/22 (11/01/2022)</b></p> <p>n. programmi d'internazionalizzazione: 12</p> <p>n. studenti <i>incoming</i>: 407</p> <p>n. studenti <i>outgoing</i>: 1.068</p>
<p><b>Personale al 31 dicembre 2021</b></p> <p>N. professori Ordinari: 275 (incluse 6 unità a td)</p> <p>N. professori Associati: 436</p> <p>N. Ricercatori: 321 (di cui 199 a t.d.)</p> <p>N. Assegnisti di ricerca: 419</p> <p>N. personale Dirigente: 10 (inclusi il Direttore Generale e un Dirigente in aspettativa)</p> <p>N. personale cat. EP 72 (di cui 17 a t.d.)</p> <p>N. personale cat. D: 301 (di cui 21 t.d. e 2 comandati)</p> <p>N. personale cat. C: 437 (di cui 42 t.d. e 2 comandati)</p> <p>N. personale cat. B: 22 (di cui 2 comandati)</p>	<p><b>Infrastrutture</b></p> <p>N. Dipartimenti: 14 (con 2 Scuole)</p> <p>N. edifici: 18 a Milano, 5 a Monza</p> <p>N. poli territoriali: 3 oltre a Milano e Monza</p> <p>N. aule con più di 20 posti: 211 (22.138 posti)</p> <p>N. laboratori informatici e linguistici: 33 (1.674 posti)</p> <p><i>Dati relativi all'anno 2020</i></p> <p>N. biblioteche: unica su quattro sedi</p> <p>N. posti a sedere in biblioteca: 768</p> <p>Patrimonio documentario fisico: 354.454</p> <p>Risorse elettroniche – banche dati: 119</p> <p>Risorse elettroniche – abbonamento periodici: 74.800</p>

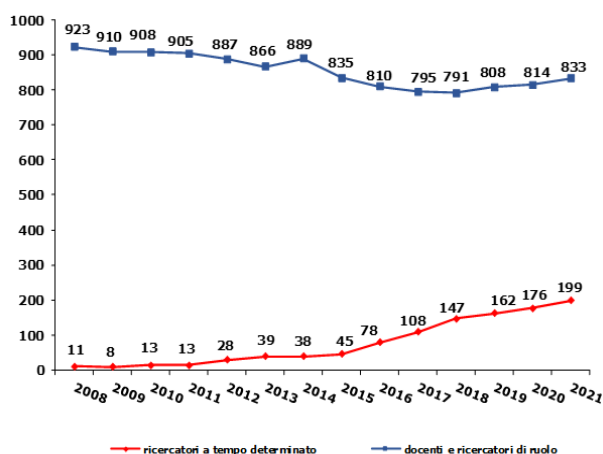
<sup>14</sup> D.Lgs. 49/2012 [https://www.cun.it/uploads/storico/dlgs\\_29032012\\_49.pdf](https://www.cun.it/uploads/storico/dlgs_29032012_49.pdf)

### Risorse umane

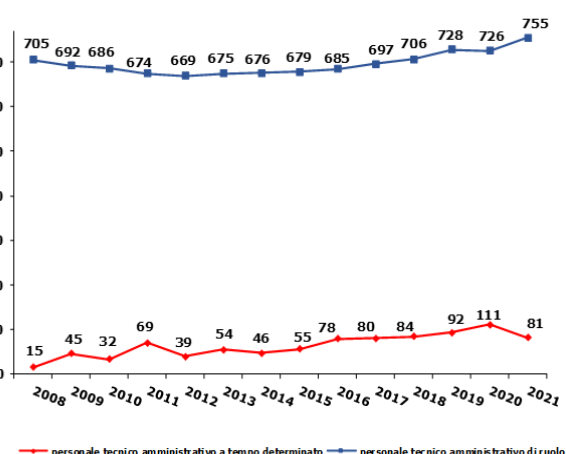
I docenti e i ricercatori in servizio presso l'Università degli Studi di Milano - Bicocca al 31 dicembre 2021 sono 1.032, di cui 833 docenti e ricercatori di ruolo (inclusi 6 professori straordinari), tra cui vi sono 350 femmine, e 199 ricercatori a tempo determinato, tra cui vi sono 69 femmine. Confermando l'andamento degli ultimi tre anni, rispetto al 2020 si registra un calo dei ricercatori di ruolo (-15%) e un concomitante aumento dei ricercatori a tempo determinato (+13%), nonché di docenti ordinari e associati (+15%). Quanto alla distribuzione per inquadramento contrattuale, evidenzia la prevalenza degli Associati (42,2%) rispetto ai Ricercatori (31,1% con il 19,3% a tempo determinato) e una minore incidenza degli Ordinari (26,6%).

Il personale tecnico-amministrativo di ruolo in servizio presso l'Università degli Studi di Milano - Bicocca al 31 dicembre 2021 è pari a 755 dipendenti di ruolo, di cui 455 femmine (+2% rispetto al 2020), 81 dipendenti a tempo determinato, di cui 58 femmine (-25% rispetto al 2020). La distribuzione di tale personale per inquadramento contrattuale evidenzia una netta prevalenza della categoria C (52,3%), seguita dalla categoria D (35,9%), mentre le categorie EP/Dirigenti (9,2%) e B (2,6%) sono di un altro ordine di grandezza.

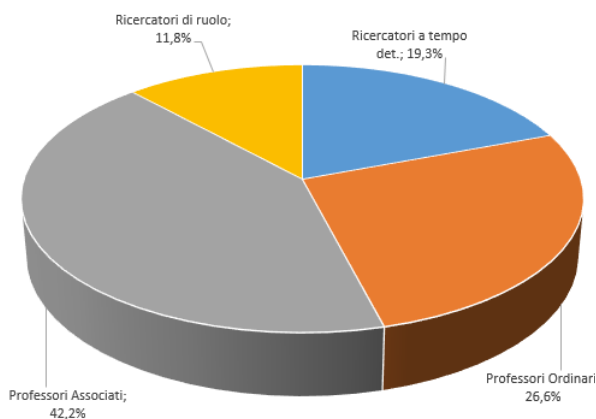
Andamento del personale docente e ricercatore di ruolo e a tempo determinato



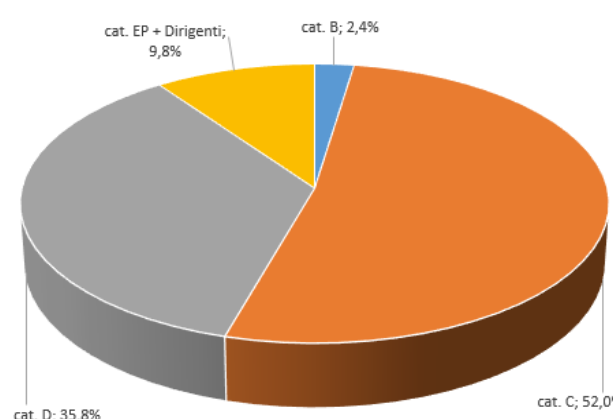
Andamento del personale tecnico amministrativo di ruolo e a tempo determinato



Distribuzione del personale docente e ricercatore per qualifica, al 31/12/2021



Distribuzione del personale tecnico amministrativo per categoria, al 31/12/2021

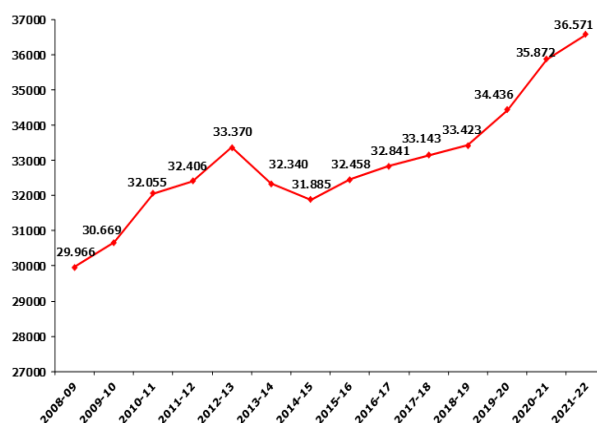


### Iscritti e immatricolati

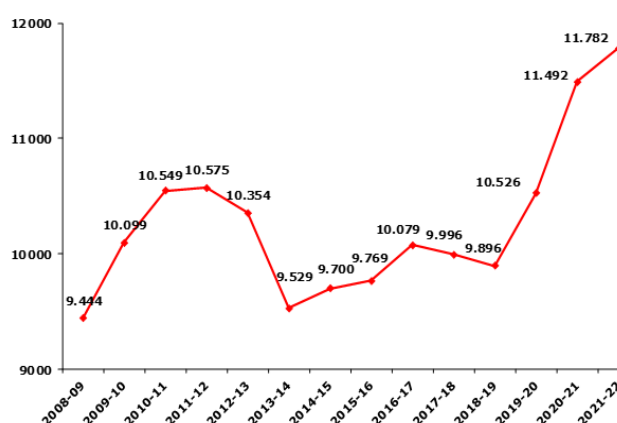
Nell'anno accademico 2021/22, il dato preliminare (estrazione dell'11/01/2022) sugli iscritti ai corsi di laurea (escludendo quindi gli iscritti al dottorato di ricerca, alle scuole di specializzazione e ai master) rileva 36.571 studenti che hanno completato l'iscrizione (in aumento rispetto agli iscritti a.a.2020/21 rilevati al 31/01/2021: +3,3%), con la prevalenza della componente femminile (62,0%).

Per quanto riguarda il dato preliminare (estrazione dell'11/01/2021) sugli immatricolati dei corsi di laurea, si rilevano 11.782 studenti che hanno completato l'immatricolazione, di cui 60,7% femmine.

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

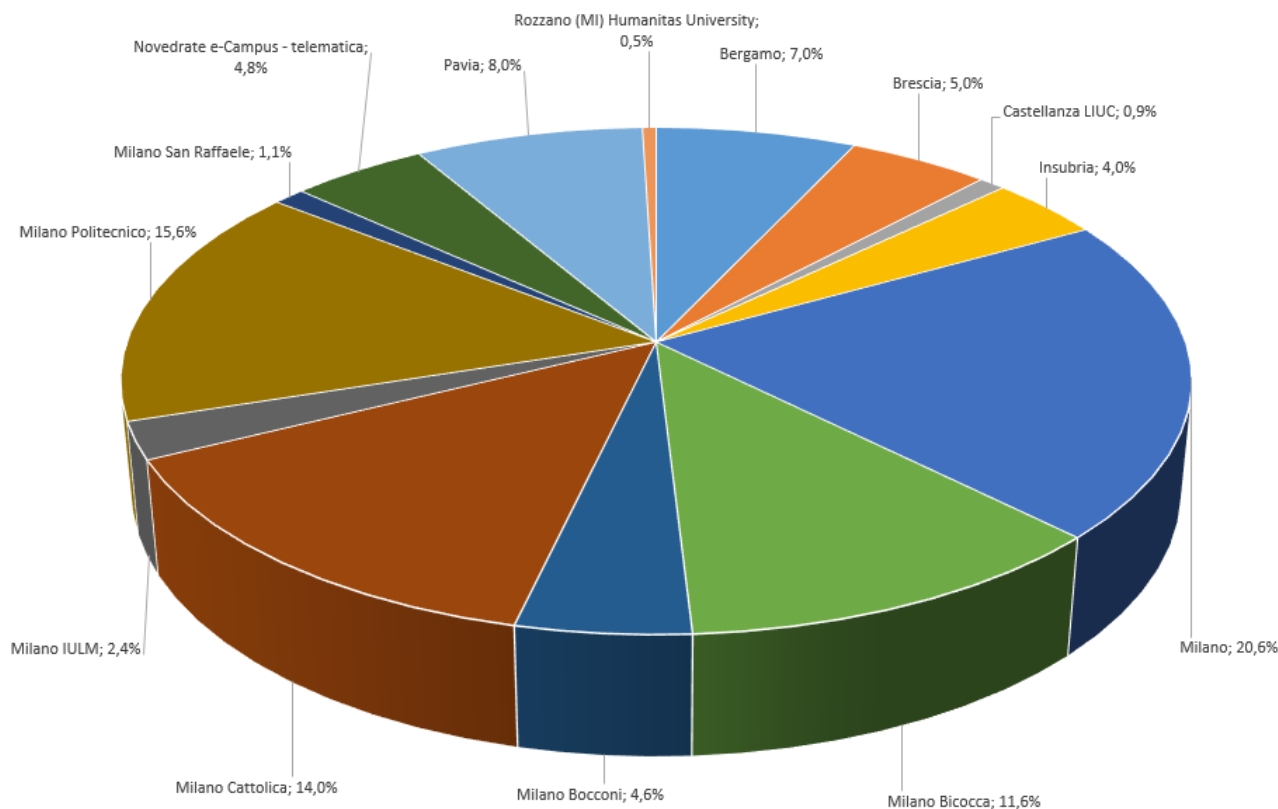


Andamento immatricolati ai corsi di laurea, per anno accademico, al 31 gennaio\*



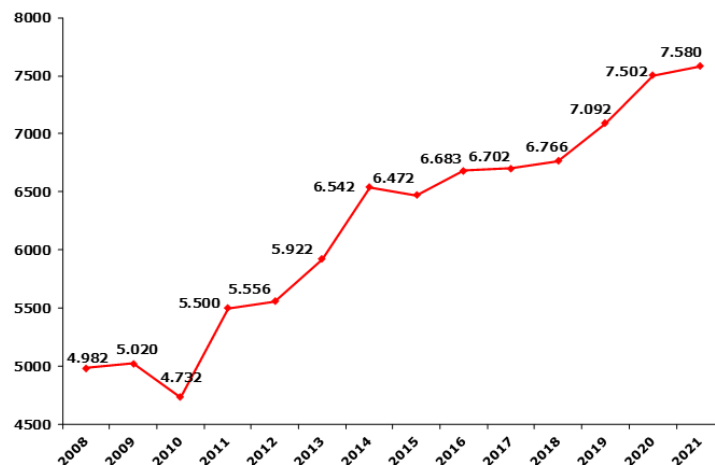
\* dato provvisorio dell'11/01/2022

Distribuzione degli iscritti agli atenei lombardi (a.a. 2020/21, 11/01/2022) – fonte: Ufficio Statistico MIUR



## Laureati

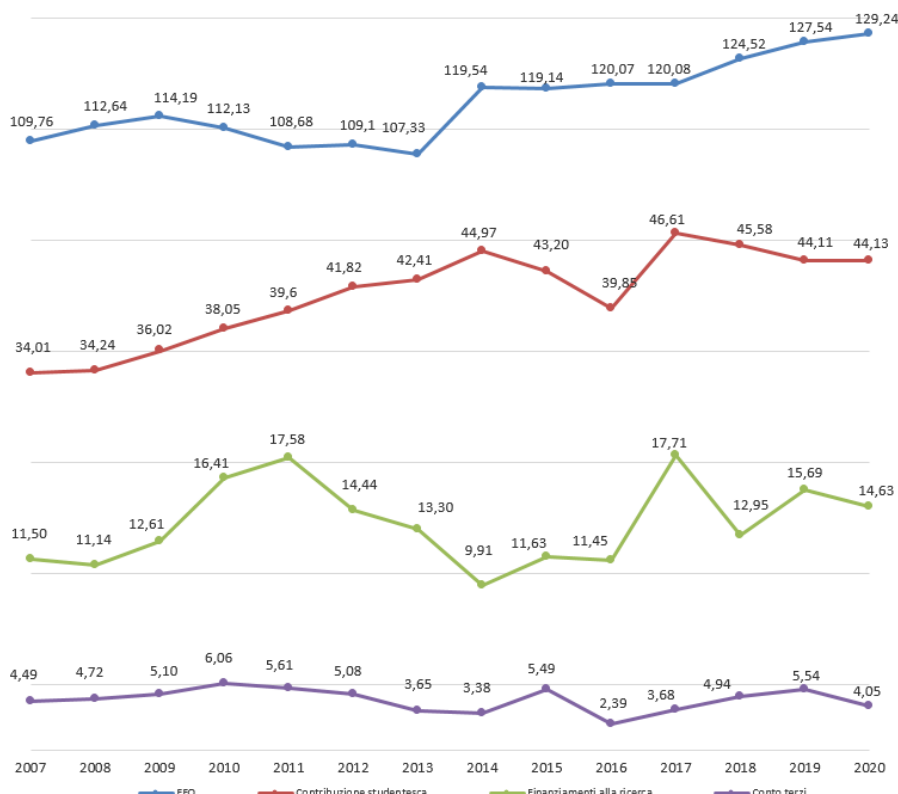
Il dato provvisorio per l'anno solare 2020 (estrazione dell'08/01/2021) rileva 7.500 conseguimenti del titolo di laurea, di cui il 63,0% femmine. La maggior parte dei laureati proviene dalle aree di Scienze economiche e statistiche (24,0%), Scienze matematiche, fisiche e naturali (21,7%) e Scienze umane per la formazione (18,1%).



\* dato rilevato l'11/01/2022

## 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 grafico<sup>15</sup>.



<sup>15</sup> 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. I dati degli esercizi precedenti invece rappresentano il totale dell'accertamento dei contratti. Il dato relativo all'FFO considera solo le quote base, premiale e perequativa in quanto costante negli anni, mentre esclude quote una tantum, comunque di ordine straordinario, in quanto di carattere contingente

I dati riportati nel grafico descrivono l'andamento storico fino ai dati del bilancio consuntivo 2020, mentre non è possibile fare riferimento all'anno 2021, poiché le operazioni di chiusura del relativo bilancio sono ancora in corso.

Tuttavia, relativamente all'anno 2021, è già possibile descrivere l'assegnazione del **Fondo di Finanziamento Ordinario (FFO)**, erogato annualmente dal MIUR, il quale costituisce la prima voce di finanziamento (a ~50% delle entrate) ed è composto principalmente da:

- la quota base, che costituisce l'importo preminente dell'FFO (nel 2021, pari a ~59% del fondo complessivo e ~58% dello stanziamento dell'Ateneo) e viene calcolata prevalentemente rispetto alla spesa storica (fino al 2013, esclusivamente rispetto a essa), riservando una quota (nel 2021, pari a ~27% dell'intero FFO assegnato all'Ateneo e a ~46% della sua quota base) 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. 123/2017, e ulteriormente modificato dal DM 585/2018;
- la quota premiale, che incide sul totale dello stanziamento MIUR per una percentuale variabile (nel 2021, pari a ~31% del fondo complessivo e ~33% dello stanziamento dell'Ateneo) e viene calcolata in base a indicatori di risultato delle attività universitarie che nel 2021 sono i seguenti:
  - o per ~60%, in base ai risultati della valutazione della ricerca scientifica nella VQR 2011-2014, misurati con l'indicatore IRFS<sup>16</sup>;
  - o per ~20%, in base ai risultati delle politiche di reclutamento nel triennio 2018-20, misurati come valori IRAS2 nella VQR 18-20 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 ~20%, in base criteri di valutazione della qualità del sistema universitario definiti dall'art. 6, comma 6 e dall'allegato 2 del DM 289/2021 relativo alla programmazione 2021-2023<sup>17</sup>.
- la quota perequativa, che rappresenta una percentuale variabile e comunque minima (~2%, sebbene negli anni 2016 e nel 2017 corrispondesse a ~3% per finanziare i cosiddetti Piani Straordinari<sup>18</sup>) 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. 240<sup>19</sup>. Per l'Ateneo, nel 2021 la quota perequativa corrisponde a ~0,4% dell'FFO;
- la quota per i piani straordinari di reclutamento di docenti e ricercatori, che nel 2021 è pari a ~7% sia del fondo complessivo sia dello stanziamento dell'Ateneo.

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

Quota FFO	2019 (importo e incidenza)		2020 (importo e incidenza)		2021 (importo e incidenza)	
Base	€ 80.650.762	55,96%	€ 79.731.740	55,01%	€ 80.117.196	58,34%
di cui costo St.	€ 30.584.086		€ 33.764.347		€ 36.973.058	
Premiale	€ 36.133.745	25,07%	€ 39.487.776	27,24%	€ 45.405.699	33,07%
Perequativa	€ 1.000.038	0,69%	€ 464.105	0,32%	€ 502.156	0,37%
Altro	€ 6.731.685	4,67%	€ 6.731.685	4,64%	€ 11.292.265	8,22%
Totale	€ 144.128.106	100,00 %	€ 144.937.176	100,00 %	€ 137.235.833	100,00 %

<sup>16</sup> Indicatori IRFS cfr. Rapporto finale VQR 2011-2014 p.39 [http://www.anvur.org/rapporto-2016/files/VQR2011-2014\\_RapportoFinale\\_2016.pdf](http://www.anvur.org/rapporto-2016/files/VQR2011-2014_RapportoFinale_2016.pdf)

<sup>17</sup> DM m.289/2021 <https://www.mur.gov.it/atti-e-normativa/decreto-ministeriale-n-289-del-25-03-2021>

<sup>18</sup> Cfr. art.10 Decreto Ministeriale 6 luglio 2016, n.552 <http://attiministeriali.miur.it/anno-2016/luglio/dm-06072016.aspx>

<sup>19</sup> Legge 30 dicembre 2010, n.240 <http://www.camera.it/parlam/leggi/10240l.htm>

Per l'anno 2021, la **quota base** assegnata al nostro Ateneo risulta pari a € 80.117.196, di cui € 36.973.058 sono collegati al costo standard di formazione di uno studente in corso. La composizione delle voci che corrono a determinare tale costo (pari a € 5.955 per Milano-Bicocca) è stata calcolata dal MIUR nelle proporzioni indicate di seguito:

- a) Costo std per la docenza : € 3.015
- b) Costo std docenza a contratto : € 146
- c) Costo std personale TA: € 1.568
- d) Costo std figure di supporto: € 34
- e) Costo std funzionamento e gestione: € 1.115

Nel 2021, la **quota costo standard per studente** del nostro Ateneo ha registrato un calo rispetto all'anno precedente (pari a € 6.093). Va comunque ricordato che questi valori sono nominali, a causa del tetto del 22% dell'intero FFO imposto alla quota costo standard a livello nazionale, per cui quanto di fatto ci è stato rimborsato, per ogni studente in corso, è circa un quinto del valore nominale del suo costo standard.

Guardando alla **quota premiale** dell'intero FFO, nell'ultimo triennio risulta essere cresciuta (a spese della quota base), passando dal 24,65% del 2019 al 31,20% del 2021.

Si riporta qui di seguito la tabella con la composizione della quota premiale dell'FFO di Milano-Bicocca degli anni 2020 e 2021:

Criteri per il calcolo	Anno 2019		Anno 2021	
	Importo UNIMIB	% UNIMIB	Importo UNIMIB	% UNIMIB
Valutazione della Ricerca	€ 22.793.266	57,91%	€ 26.036.907	57,34%
Politiche di reclutamento	€ 8.373.152	20,59%	€ 9.740.397	21,45%
Autonomia responsabile	€ 8.321.358	21,69%	€ 0,00	0,00%
Qualità del sistema universitario	€ 0,00	0,00%	€ 9.628.395	21,21%
<b>Totale (al netto della correzione):</b>	<b>€ 39.487.776</b>		<b>€ 45.405.699</b>	

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 2018-2020, la principale fonte di finanziamento sono i contributi dell'Unione Europea (con un'incidenza media pari a ~45%), quindi i finanziamenti da enti pubblici e privati (con un'incidenza media pari a ~32%).

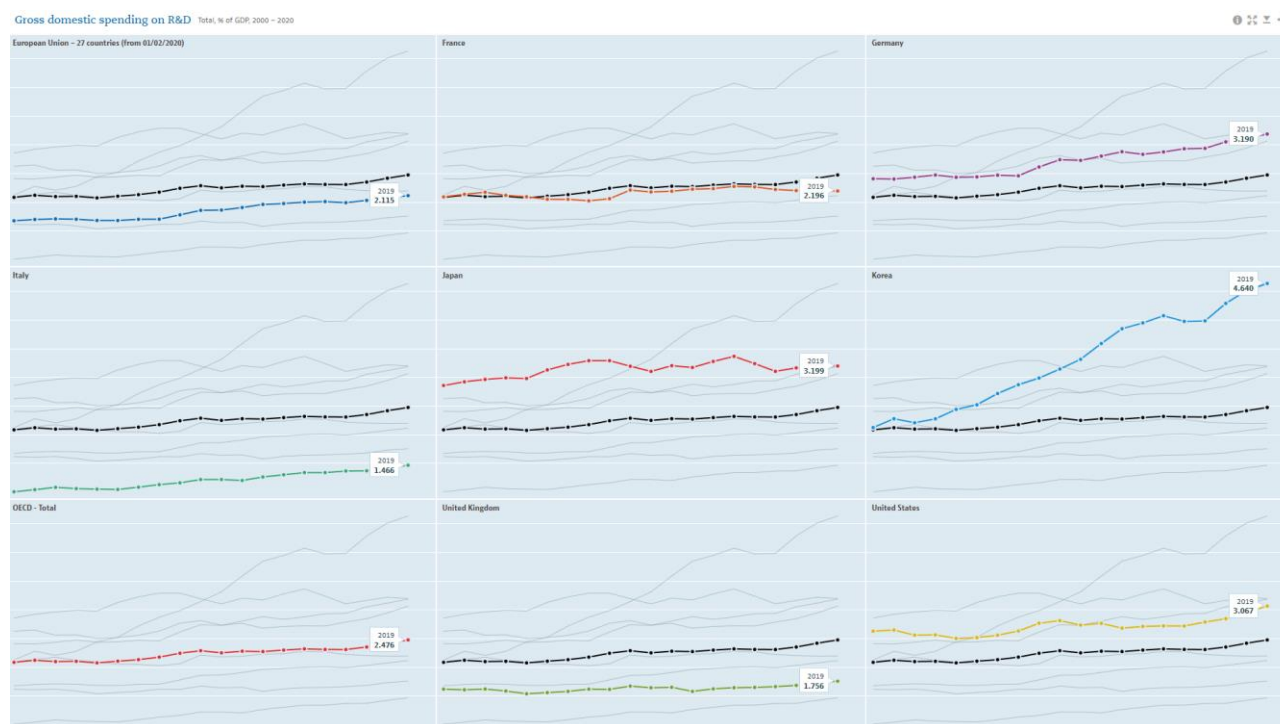
Finanziamenti della ricerca scientifica	2018	2019	2020
Finanziamenti MIUR per la ricerca	€ 1.823.245	€ 1.752.655	€ 2.051.920
Finanziamenti regionali per la ricerca	€ 1.224.347	€ 2.213.172	€ 2.149.725
Contributi per la ricerca da Enti pubblici e privati	€ 4.459.961	€ 4.681.924	€ 4.090.629
Contributi per la ricerca dall'Unione Europea	€ 5.086.556	€ 6.417.600	€ 5.700.747
Contributi per la ricerca da altri Ministeri e Amministrazioni centrali	€ 356.083	€ 624.187	€ 637.242
<b>Totale</b>	<b>€ 12.950.192</b>	<b>€ 15.689.538</b>	<b>€ 14.630.263</b>

## 2.5 - Analisi del contesto

### 2.5.1 Il contesto esterno

#### Le politiche per la ricerca scientifica in Italia

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 dal seguente grafico:



Rapporto tra spesa in ricerca scientifica e prodotto interno lordo per nazione negli anni 2000-2020 (OECD 2021)<sup>20</sup>

D'altra parte, non solo la regione Lombardia rappresenta una delle realtà più avanzate nella ricerca scientifica a livello nazionale, che attira il 21% dei finanziamenti per la ricerca, produce il 27% degli articoli scientifici più citati, registra il 32% dei brevetti e ospita le sedi del 22% delle start-up nel settore dei servizi avanzati<sup>21</sup>, il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza ha anche stanziato 1,5 miliardi di euro per rafforzare la ricerca scientifica a partire dal 2022<sup>22</sup>.

#### L'emergenza Covid-19 in Italia

Come già il 2020, anche nel 2021 le attività didattiche, di ricerca e amministrative dell'Ateneo sono state notevolmente influenzate dall'andamento dell'epidemia dovuta al virus Covid-19, che è tutt'ora in corso, restando perciò una situazione in evoluzione che va costantemente monitorata e gestita a livello nazionale e locale.

Da JHU CSSE COVID-19 Data · Ultimo aggiornamento: 10 minuti fa



Andamento dei nuovi positivi al Covid19 in Italia dal 13 gennaio 2021 al 13 gennaio 2022<sup>23</sup>

<sup>20</sup> OECD 2021 <https://data.oecd.org/rd/gross-domestic-spending-on-r-d.htm>

<sup>21</sup> Bandi MIUR per il rafforzamento della ricerca, 28 dicembre 2021 <https://www.mur.gov.it/it/atti-e-normativa/avviso-n-3264-del-28-12-2021>

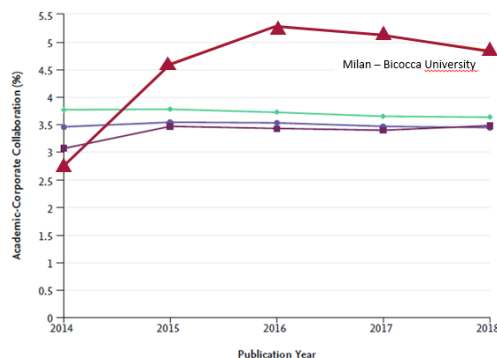
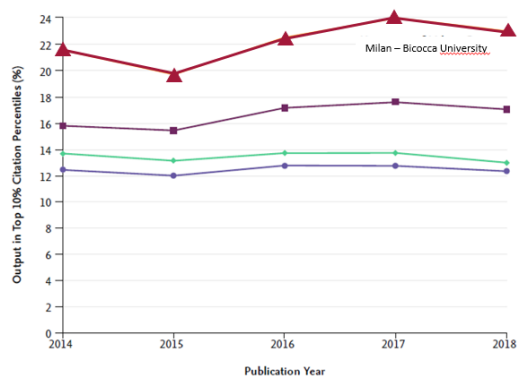
<sup>22</sup> Assolombarda «Booklet Ricerca e Innovazione» 2019 <https://www.assolombarda.it/centro-studi/booklet-ricerca-e-innovazione-2019>

<sup>23</sup> Dati consultati il 13 gennaio 2022 <https://www.google.com/search?q=italia+andamento+coronavirus>

## 2.5.2 Il contesto interno

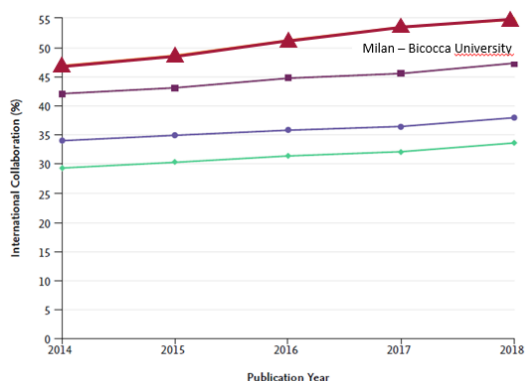
## Ricerca e didattica dell'Ateneo

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 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)

Per quanto riguarda la didattica, l'Ateneo è caratterizzato dalla multidisciplinarietà dei corsi di studio offerti (71 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.

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.

Di conseguenza, 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, con attenzione anche all'offerta dell'edilizia residenziale per gli studenti (es. la residenza U42 e l'edificio U10, in corso di realizzazione).

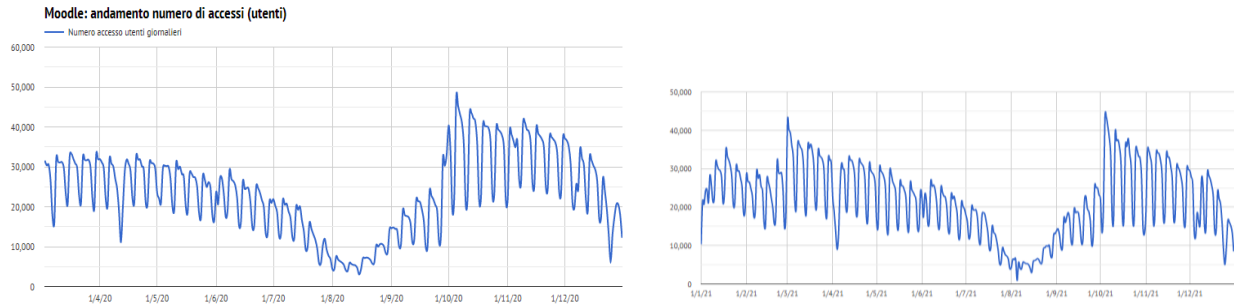
Inoltre, il 14 dicembre 2021 l'Ateneo ha annunciato un vasto programma di sviluppo, condizionato alle risorse che perverranno dal PNRR: *Bicocca Lab*. Si tratta di un piano di transizione ecologica e digitale del campus universitario, perseguito senza nuove costruzioni, ma rigenerando lo spazio urbano attraverso la valorizzazione degli edifici esistenti o in fase di realizzazione, e sviluppato lungo sei linee d'azione: il rispetto per l'ambiente, la tutela della salute, la mobilità sostenibile, le fonti rinnovabili di energia, l'innovazione digitale e la diffusione della cultura.<sup>24</sup>

<sup>24</sup> Comunicato stampa *Bicocca Lab* <https://www.unimib.it/comunicati/innovazione-volumi-zero-parte-piano-rigenerazione-sostenibile-milano-bicocca>



*L'emergenza Covid-19 in Ateneo*

Il calo dei principali indicatori dell'epidemia da Covid-19 durante l'anno 2021 ha consentito lo svolgimento delle attività didattiche, di ricerca e amministrative dell'Ateneo in presenza, pur mantenendo dei limiti nel numero di utenti che vi avessero accesso contemporaneamente, senza che ciò ne pregiudicasse l'utilizzo, grazie al mantenimento della possibilità di accedervi virtualmente, come si può dedurre dai seguenti grafici, i quali confrontano gli andamenti della didattica online nel corso degli anni 2020 e 2021.



La virtualizzazione dei servizi erogati e dei procedimenti amministrativi è una delle principali linee di sviluppo anche per la programmazione 2022-2024, che prevede l'ulteriore potenziamento infrastrutturale dell'elearning e l'integrazione dello smartworking (o lavoro agile) nell'organizzazione dell'Ateneo, per cui si rinvia agli *Allegati 1 e 3* per il dettaglio sugli obiettivi di performance individuale 2022 e all'*Allegato 4* per la definizione del Piano Organizzativo del Lavoro Agile.

### 2.5.3 Matrice SWOT del contesto

Questa analisi del contesto può essere riassunta tramite uno schema che evidenzia i punti di forza (*Strengths*) o debolezza (*Weaknesses*) dell'Ateneo, sui quali è possibile intervenire, e le opportunità (*Opportunities*) o criticità (*Threats*) in quanto fattori esterni all'Ateneo di analisi, su cui non è possibile esercitare un'azione diretta.

<p><b>Punti di forza</b></p>	<p><b>Punti di debolezza</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Multidisciplinarietà della didattica e della ricerca di Ateneo, che in tal modo possono svilupparsi in diversi ambiti, rivolgendosi a un'ampia varietà d'interlocutori</li> <li>- Elevata qualità della ricerca rispetto al quadro nazionale es. il riconoscimento MIUR per otto dipartimenti di eccellenza, con finanziamento di 60 milioni euro in 5 anni</li> <li>- Ambizioso programma di sviluppo delle infrastrutture per la ricerca, la didattica e l'ospitalità degli studenti</li> <li>- Avanzato grado di digitalizzazione delle attività didattiche, dei processi amministrativi e dei servizi erogati, sia dal punto di vista tecnologico, sia per l'organizzazione agile del lavoro</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Procedure e contenuti della didattica integrata da sviluppare nell'ottica di una maggiore trasversalità</li> <li>- Coordinamento tra i Dipartimenti per attività di ricerca e didattica comuni in stato ancora embrionale</li> <li>- Risultati della ricerca commissionata ancora troppo inferiori rispetto a quelli della ricerca competitiva</li> <li>- Rilevazione della soddisfazione degli utenti dei servizi erogati solo a carattere annuale e non anche immediata</li> <li>- Maggior impegno per le attività di monitoraggio delle attività, coordinamento delle unità organizzative e motivazione del personale in un regime con prevalenza di lavoro agile</li> </ul>
<p><b>Opportunità</b></p>	<p><b>Criticità</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Riconoscimento del valore della ricerca scientifica a seguito dell'emergenza Covid19 e conseguente previsione di finanziamenti eccezionali (cosiddetto <i>PNRR</i>)</li> <li>- Elevato sviluppo del tessuto economico e industriale della Lombardia (<i>Top 10 World Economic Centers per Standard &amp; Poor's</i>) e in particolare della città metropolitana di Milano</li> <li>- Consolidata collaborazione con gli stakeholder pubblici e privati presenti sul territorio del Campus Bicocca e del Campus Monza, su cui si prevedono ulteriori investimenti (progetto <i>Bicocca Lab</i>)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Incertezza sulle tempistiche di assegnazione e sui vincoli di spesa dei finanziamenti pubblici per la didattica e la ricerca universitarie</li> <li>- Rischi di recessione economica dovute a nuove restrizioni adottate per affrontare eventuali recrudescenze dell'epidemia Covid-19</li> <li>- Difficoltà nel mantenere e sviluppare le iniziative di collaborazione con enti pubblici e aziende private del territorio a causa di possibili restrizioni adottate nell'ambito dell'emergenza Covid-19</li> </ul>

### 3. Linee strategiche 2020-2022

La nuova governance insediatasi 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 neolaureati 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 GreenMetric<sup>25</sup>) 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.

### 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 smartworking.

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

<sup>25</sup> L'Università Milano-Bicocca nel ranking GreenMetric <http://greenmetric.ui.ac.id/detailranking2019/?univ=unimib.it>

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 il ¼ 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*<sup>26</sup> (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% -- 10%
2) Grado di raggiungimento di specifici obiettivi, derivati dalle linee strategiche secondo la modalità a cascata	Scostamento dal target	30%	30%	35%
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%	35%
		1-5 1-5 1-5 1-5 1-5	25% 10% 25% 25% 30%	15% 10% 25% 25% 25%
	Totale	100%	100%	100%

<sup>26</sup> Sistema di misurazione e valutazione della performance <https://www.unimib.it/amministrazione-trasparente/performance/sistema-di-misurazione-e-valutazione-della-performance>

Per l'anno 2022, 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	Formula	Misura	Target
SUPPORTO AMMINISTRATIVO	FIN5	25%	Spese del personale	Rapporto tra le spese di personale a carico dell'ateneo e le entrate complessive	Variazione rispetto alla media triennio precedente	100% se $\leq +5\%$ 90% se $>5\%$ e $\leq 7\%$ 80% se $> 7\%$
	FIN6	25%	FFO quota base	Cfr. Tabella 3 D.M. 1059/2021 <sup>27</sup>	Variazione rispetto alla media triennio precedente	100% se +/- 3% della media del triennio 2019-2021 80% se variazione $>3\%$
	FIN7	25%	FFO quota premiale	Cfr. Tabella 4 D.M. 1059/2021 <sup>28</sup>	Variazione rispetto alla media triennio precedente	100% se +/- 5% della media del triennio 2019-2021 80% se variazione $>5\%$
	FIN3	25%	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 $\geq 1$ Negativo se valore $< 1$	100% se $> 1,3$ 90% se compreso tra 1,2 e 1,3 80% se compreso tra 1,1% e 1,2 70% se compreso tra 1% e 1,1% 50% se 1% 0% se inferiore a 1%

- 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	Formula	Misura	Target
SUPPORTO AMMINISTRATIVO	TEMP	100%	Indicatore di tempestività dei pagamenti (Circolare MEF n.3/2015)	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	Scostamento rispetto alla media del triennio precedente	100% se $<$ media 2019-21 80% se $\leq 0$ e $>$ media 2019-21 70% se $> 0$

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 che delle linee strategiche, anche delle misure per la riduzione dei fenomeni corruttivi e di miglioramento della trasparenza dell'azione amministrativa, elencate in uno degli allegati del Piano triennale di Prevenzione della Corruzione (PTPC) 2022-2024<sup>29</sup>. 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.

<sup>27</sup> D.M. n.1059 del 9 agosto 2021 <https://www.mur.gov.it/atti-e-normativa/decreto-ministeriale-n-1059-del-09-08-2021>

<sup>28</sup> D.M. n.1059 del 9 agosto 2021 <https://www.mur.gov.it/atti-e-normativa/decreto-ministeriale-n-1059-del-09-08-2021>

<sup>29</sup> 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'organigramma<sup>30</sup>, 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)	<b>40%</b>	<b>40%</b>	<b>40%</b>
2) Competenze professionali valutate osservando i comportamenti che esprimono le seguenti capacità		<b>60%</b>	<b>60%</b>	<b>60%</b>
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		<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Inoltre, date le peculiari attività di supporto alla didattica e ai 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	<b>60%</b>	<b>50%</b>
2) Competenze professionali valutate osservando i comportamenti che esprimono le seguenti capacità		<b>40%</b>	<b>50%</b>
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		<b>100%</b>	<b>100%</b>

A partire dall'anno 2022, la programmazione delle attività e il loro conseguente impatto sulla performance organizzativa e individuale dell'Ateneo, anche in termini di qualità dei servizi erogati e soddisfazione degli utenti, tiene conto anche dell'utilizzo del cosiddetto "lavoro agile", inteso come "modello di organizzazione del lavoro che si basa sulla maggiore autonomia del lavoratore, il quale, sfruttando appieno le opportunità della tecnologia, ridefinisce orari, luoghi e in parte strumenti della propria professione, [...] in cambio una responsabilizzazione sui risultati"<sup>31</sup> conseguiti e disciplinato nei modi descritti dall'*Allegato 4*, ossia dal *Piano Organizzativo del Lavoro Agile 2022-2024*, come previsto dall'art.14, comma 1, della legge 7 agosto 2015, n. 124<sup>32</sup>, modificato dall'art.263, comma 4-bis, del decreto legge 19 maggio 2020, n.34<sup>33</sup> e dall'allegato 3 della legge di conversione 17 luglio 2020, n.77<sup>34</sup>.

<sup>30</sup> Organigramma dell'Ateneo <https://www.unimib.it/ateneo/organigramma>

<sup>31</sup> Linee guida della Funzione pubblica 9 dicembre 2020 [http://www.funzionepubblica.gov.it/sites/funzionepubblica.gov.it/files/LG\\_pola\\_9\\_dicembre.pdf](http://www.funzionepubblica.gov.it/sites/funzionepubblica.gov.it/files/LG_pola_9_dicembre.pdf)

<sup>32</sup> Legge n.124/2015 <https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2015/08/13/15G00138/sg>

<sup>33</sup> Decreto legge n.34/2020 <https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2020/05/19/20G00052/sg>

<sup>34</sup> Legge n.77/2020 <https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2020/07/18/20G00095/sg>

## 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 nel Budget sottoposto al Consiglio di Amministrazione nella seduta del 18 gennaio 2022 ed in particolare nella nota Illustrativa del Budget 2022 a cui si rinvia.

## 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*)<sup>35</sup>, rispetta le linee guida nazionali ed è il cardine di tutta la politica di prevenzione della corruzione dell'Ateneo<sup>36</sup>.

Nel corso dell'anno 2021, 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 allegate al PTPCT 2022-2024<sup>37</sup> in cui sono riportati, per area di competenza:

<sup>35</sup> Piano Nazionale Anticorruzione <https://www.anticorruzione.it/portal/public/classic/Attivitaadocumentazione/Anticorruzione/PianoNazionaleAnticorruzione>

<sup>36</sup> 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

<sup>37</sup> 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>

- 1) i processi analizzati con indicazione dell'area di rischio in cui essi si collocano (generale/specifica);
- 2) il livello di rischio emerso dalla fase di valutazione del rischio;
- 3) il soggetto responsabile dell'adozione/attuazione delle misure di prevenzione;
- 4) i rischi e le corrispondenti 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, dato che la realizzazione delle misure di prevenzione sono considerate in termini di valutazione della performance individuale (cfr. *Allegato 3 – Schede obiettivi 2022 - 2024*)

I risultati complessivi delle attività svolte sono descritti nella Relazione che il Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza (RPCT) redige a cadenza annuale in base alle indicazioni fornite dall'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 2022-2024 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 comunicazione<sup>38</sup>.

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")<sup>39</sup>;
- 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.33/2013<sup>40</sup>, 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<sup>41</sup>. 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 eventi<sup>42</sup> e 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:

- 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;

<sup>38</sup> 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

<sup>39</sup> Amministrazione trasparente, Dati ulteriori <https://www.unimib.it/amministrazione-trasparente/altri-contenuti/dati-ulteriori>

<sup>40</sup> D.lgs. n.33/2013 <http://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2013/04/05/13G00076/sg>

<sup>41</sup> D.lgs. n.97/2016 <http://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2016/06/08/16G00108/sg>

<sup>42</sup> 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.

- 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 (settembre 2021)	p. 7
Andamento del personale docente e ricercatore di ruolo e a tempo determinato	p. 9
Andamento del personale tecnico amministrativo di ruolo e a tempo determinato	p. 9
Distribuzione del personale docente e ricercatore per qualifica, al 31/12/2021	p. 9
Distribuzione del personale tecnico amministrativo per categoria, al 31/12/2021	p. 9
Andamento iscritti ai corsi di laurea, per anno accademico, al 31 gennaio	p.10
Andamento immatricolati ai corsi di laurea, per anno accademico, al 31 gennaio	p.10
Distribuzione percentuale degli iscritti agli atenei lombardi (a.a.2020/21)	p.10
Andamento laureati per anno solare	p.11
Andamento delle entrate per fonti di finanziamento	p.11
Andamento del rapporto tra spesa scientifica e PIL	p.14
Andamento dei nuovi positivi Covid19 in Italia	p.14
Numero pubblicazioni, Grado collaborazione tra Università e aziende 2014-2018, Grado di collaborazione internazionale negli anni 2014-2018	p.15
Andamento degli accessi ai corsi in modalità elearning	p.16

### 9.2 - Indice delle tabelle

Elenco delle fasi del processo di stesura del Piano integrato della Performance	p. 2
Elenco dei Dipartimenti per aree disciplinari	p. 3
Elenco delle tipologie di corsi di studio da offerta formativa	p. 4
Ateneo in Cifre: principali misure delle dimensioni dell'Ateneo	p. 8
Andamento dell'FFO e delle quote che lo compongono	p.12
Composizione della quota premiale dell'FFO	p.13
Andamento dei finanziamenti alla ricerca per fonte di finanziamento	p.13
Analisi SWOT del contesto	p.18
Criteri di valutazione della performance individuale (tab.2 SMVP)	p.24
KPI di Ateneo per la valutazione individuale	p.25
KPI di struttura organizzativa per la valutazione individuale	p.25
Criteri di valutazione della performance individuale (tab.3 SMVP)	p.26



**10. Allegati**

**10.1 - Allegato 1 Schede Linee strategiche 2020-2022**

**10.2 - Allegato 2 Schede KPI 2021-2022**

**10.3 - Allegato 3 Schede Obiettivi 2021-2023**

**10.4 - Allegato 4 Piano Organizzativo del Lavoro Agile**