



PIANO INTEGRATO

-

TRIENNIO 2017-2019

Approvato dal Consiglio di Amministrazione nella seduta del 24 gennaio 2017

Sommario

<i>Premessa</i>	3
<i>1 Principali informazioni d'interesse per gli stakeholder</i>	5
1.1 Mandato istituzionale e missione	5
1.2 Descrizione sintetica dell'Ateneo.....	5
1.3 Caratteristiche organizzative e gestionali.....	8
1.4 Le "risorse" dell'Ateneo	10
1.5 Analisi del contesto	17
<i>2 Linee strategiche 2017-2019</i>	19
2.1 Didattica	20
2.2 Ricerca.....	25
2.3 Terza Missione	27
2.4 Supporto Amministrativo	29
2.5 Indicatori globali di Ateneo.....	31
<i>3 La Performance Organizzativa</i>	32
3.1 Processo di costruzione e condivisione degli obiettivi.....	32
3.2 Sostenibilità degli obiettivi rispetto alle risorse disponibili	35
<i>4 La Performance Individuale</i>	41
<i>5 Analisi dei rischi</i>	42
<i>6 Comunicazione e trasparenza</i>	44
<i>7 Indici</i>	50
7.1 Indice dei grafici.....	50
7.2 Indice delle tabelle	50
7.3 Indice della normativa citata	51
<i>8 Allegati</i>	52
8.1 Allegato n.1 "Riepilogo obiettivi"	52
8.2 Allegato n.2 "Elenco obiettivi operativi di performance individuale"	52
8.3 Allegato n.3 "Comportamenti organizzativi".....	52
8.4 Allegato n.4 "Misure di prevenzione della corruzione (estratto dal PTPC).....	52

Premessa

Il nostro Ateneo ha predisposto per la prima volta il proprio Piano della Performance nel 2011 (con riferimento al triennio 2011-2013), quindi ha provveduto a redigerne altre quattro edizioni (fino al 2015, riferito al triennio 2015-2017), secondo le indicazioni contenute negli art. 5 e 10 D.lgs. 150/2009¹ e nelle successive delibere ANAC².

Il Piano della Performance ha rappresentato la prima significativa esperienza di esplicitazione dei fatti della gestione amministrativa, in modo coordinato con la programmazione strategica e la programmazione finanziaria dell'Ateneo, di cui descrive gli scenari presenti e futuri in termini di performance organizzativa ed individuale. Il lavoro ha richiesto un importante sforzo di raccolta della documentazione e di elaborazione dei dati, ottenendo, nella sua prima versione, il plauso di ANAC come *best practice* nella predisposizione dell'albero della performance, in particolare per chiarezza ed esaustività dei collegamenti fra le strategie e le rispettive azioni operative.

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

Sono intervenute quindi due rilevanti novità:

- il DL. 69/2013³, convertito con la Legge 98/2013, con cui il legislatore ha riconosciuto la peculiarità del sistema universitario in materia di valutazione della performance, che non può essere sviluppata con le stesse logiche e con gli stessi parametri delle altre Pubbliche Amministrazioni, riportando in capo all'ANVUR tutte le competenze in materia di valutazione del sistema universitario;
- le *Linee Guida per la gestione della Performance delle università statali italiane*⁴ di luglio 2015, con le quali l'ANVUR prende in carico gli adempimenti previsti dal DL 69/2013, evidenziandone gli effetti negativi dovuti all'assenza d'integrazione tra i vari documenti di programmazione e quindi sollecitando le università ad adottare un Piano Integrato. Inoltre, le *Linee Guida* insistono sulla struttura a cascata degli obiettivi (dalle Strategie su didattica, ricerca e terza missione, agli Obiettivi di performance organizzativa e quindi di performance individuale), nonché sulla necessità di armonizzare gli strumenti di programmazione, inclusi gli obblighi in termini di comunicazione e trasparenza.

Inoltre, nel mese di dicembre 2016, l'ANVUR ha predisposto un documento di Feed-back⁵ sul Piano Integrato che l'Ateneo ha predisposto per il triennio 2016-2018, fornendo numerose indicazioni di miglioramento per la stesura dei Piani successivi.

Il presente documento è stato redatto in conformità alle suddette Linee Guida e in risposta alle osservazioni del documento di Feed-back inviato dall'Anvur a dicembre 2016, puntando fortemente sull'approccio integrato alla programmazione, col duplice obiettivo di accrescere l'efficacia del ciclo di programmazione rispetto ai diversi livelli dell'organizzazione e di alleggerire il carico di lavoro richiesto per supportare tale processo.

L'orientamento all'integrazione delle politiche di programmazione e sviluppo punta a valorizzare il ruolo di tutti i principali attori istituzionali dell'organizzazione, tanto nell'attività di

¹ D.lgs 150/2009 <http://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2009/10/31/009G0164/sg>

² Delibere ANAC (ex CiVIT) <http://www.anticorruzione.it/portal/public/classic/AttivitaAutorita/AttiDellAutorita/Delibere>

³ DL 69/103 <http://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2013/06/21/13G00116/sg>

⁴ Linee guida ANVUR <https://www.anvur.it/attachments/article/833/Linee%20Guida%20Atenei.pdf>

⁵ Feed-back ANVUR sui Piani Integrati <http://www.anvur.it/index.php?Itemid=721>

indirizzo propria degli Organi di governo, che in quella gestionale dei Dirigenti e Responsabili di struttura. Le medesime figure sono state coinvolte nel processo di definizione e gestione 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												
CdA	Approvazione Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione dell'Integrità della Trasparenza												
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 Valutazione, Trasparenza, Integrità e Controlli												
CdA	Approvazione Relazione Performance anno precedente												
OIV/NdV	Proposta valutazione Risultati obiettivi anno precedente Direttore Generale												
OIV/NdV	Validazione Relazione Performance												
DG	Aggiornamento e Revisione Sistema Misurazione e Valutazione (Eventuale)												
DG Governance	Avvio Piano Integrato: definizione Obiettivi Strategici e Operativi												
DG Governance	Monitoraggio della Performance organizzativa e individuale												
CdA DG Rettore	Approvazione Budget anno successivo												

1 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.

1.1 Mandato istituzionale e missione

L'Università degli Studi di Milano Bicocca, come indicato all'art.1 dello Statuto⁶, 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 opera avendo come riferimento quanto stabilito dalla L. 168/89⁷ all'art. 6, 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”*.

1.2 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:

⁶ Statuto di Ateneo <http://www.unimib.it/go/1961519801>

⁷ Legge 9 maggio 1989 n.168 http://www.miur.it/0006Menu_C/0012Docume/0098Normat/1668Istitu.htm

<i>per le Scienze economiche e statistiche</i>
<ul style="list-style-type: none"> - Scuola di Economia e Statistica, - Dipartimento di Economia, Metodi quantitativi e Strategie di impresa; - Dipartimento di Statistica e Metodi quantitativi; - Dipartimento di Scienze economico-aziendali e Diritto per l'economia
<i>per le Scienze giuridiche</i>
<ul style="list-style-type: none"> - Dipartimento di Giurisprudenza (School of Law)
<i>per le Scienze mediche e Bioscienze</i>
<ul style="list-style-type: none"> - Dipartimento di Medicina e Chirurgia (School of Medicine and Surgery)
<i>per le Scienze psicologiche</i>
<ul style="list-style-type: none"> - Dipartimento di Psicologia

<i>per le Scienze matematiche, fisiche e naturali</i>
<ul style="list-style-type: none"> - Scuola di Scienze, - Dipartimento di Biotecnologie e Bioscienze; - Dipartimento di Fisica "G. Occhialini"; - Dipartimento di Informatica, Sistemistica e Comunicazione; - Dipartimento di Matematica e Applicazioni; - Dipartimento di Scienza dei materiali; - Dipartimento di Scienze dell'ambiente e del territorio e di Scienze della Terra
<i>per le Scienze della Formazione</i>
<ul style="list-style-type: none"> - Dipartimento di Scienze umane per la formazione "Riccardo Massa"
<i>per le Scienze Sociologiche</i>
<ul style="list-style-type: none"> - 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:

CORSO DI STUDIO	TITOLO ACCADEMICO	CFU* ⁸	ANNI
1° Livello			
Corso di Laurea	Laurea	180	3
2° Livello			
Corso di Laurea Magistrale	Laurea Magistrale	120	2
Ciclo unico (1+2)			
Corso di Laurea Magistrale a Ciclo Unico	Laurea Magistrale	300 (360)	5 (6)
3° Livello			
Corso di Dottorato di Ricerca	Dottorato di Ricerca		3+
Corso di Specializzazione	Diploma Specializzazione 2°	60-300	1-5
Corso di Master Universitario di 2° livello	Master Universitario 2° livello	60+	1+

L'offerta didattica comprende i seguenti corsi di studio:

- 32 lauree triennali, 24 delle quali a numero programmato (75%);
- 35 tra lauree magistrali e lauree a ciclo unico, 10 delle quali a numero programmato (29%), opportunamente distribuite – nel caso delle magistrali triennali – per consentire proseguimenti “naturalmente” di gran parte dei corsi di laurea triennali;

⁸ Credito Formativo Universitario

- 17 corsi di dottorato, raggruppati in un'unica Scuola;
- 37 scuole di specializzazione di area medico/chirurgica o psicologica;
- 21 master di primo livello professionalizzanti, opportunamente disegnati per offrire opportunità lavorative a un sottoinsieme di lauree triennali (circa 15);
- 11 master di secondo livello, occasioni di alta formazione e altamente professionalizzanti rivolti a laureati di cicli unici e di alcune lauree magistrali;
- 7 corsi di perfezionamento annuali;
- 2 altri corsi di formazione annuali.

Riguardo ai corsi di studio di I, II livello e a ciclo unico è previsto dalla L.240/2010⁹ e definito nel D.lgs.19/2012¹⁰, il Sistema di Accreditamento, Autovalutazione e Valutazione (AVA), che ha dato avvio al processo di assicurazione della qualità della didattica e della ricerca. L'avvio del sistema AVA è stato reso possibile con il successivo D.M. 47/2013¹¹, in seguito integrato e modificato dal D.M. 1059/2013¹², ed ultimamente ulteriormente modificato dal DM 987/2016¹³.

I corsi di studio sono quindi coinvolti in attività di autovalutazione attraverso la redazione di rapporti di riesame su cui i Dipartimenti basano la progettazione dei percorsi formativi dell'anno seguente, e sono supportati a livello di Ateneo da un adeguato supporto amministrativo e informatico. Le attività svolte nel 2013 hanno portato a una prima valutazione positiva da parte dell'Agenzia Nazionale della Valutazione (ANVUR), poiché tutti i corsi di studio proposti dall'Ateneo per l'A.A. 2013/2014 e le loro relative sedi hanno ottenuto l'accreditamento iniziale.

I corsi di dottorato offerti dall'Ateneo sono organizzati in una 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 dall'ANVUR; nel corso del 2014 tutti i corsi di dottorato erogati dall'Università sono stati accreditati.

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 7 Centri di ricerca interdipartimentali¹⁴. Il personale di ricerca è costituito dal personale docente e ricercatore, dai tecnici che operano in Dipartimenti e Centri e dagli assegnisti di ricerca.

Le risorse per la ricerca universitaria hanno subito una progressiva riduzione durante i recenti anni di recessione economica, ma l'Ateneo per contrastarne gli effetti ha avviato una serie di iniziative volte a migliorare la propria capacità di attrazione di risorse, avvalendosi del sostegno di soggetti finanziatori esterni pubblici e privati¹⁵.

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

⁹ Legge 240/2010 <http://www.camera.it/parlam/leggi/102401.htm>

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

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

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

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

¹⁴ Strutture per la ricerca presso l'Ateneo <http://www.unimib.it/go/46472>

¹⁵ Finanziamenti per la ricerca dell'Ateneo <http://www.unimib.it/go/52238821>

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

Le principali infrastrutture dell'Ateneo sono costituite da 2 poli territoriali¹⁶: a Milano (composto da 18 edifici) e a Monza (composto da 4 edifici). All'interno di essi, sono stati allestiti:

- 203 aule con più di 20 posti, per un totale di 20.279 posti;
- 47 laboratori informatici e linguistici, per un totale di 1.964 posti

Altre sedi, collegate ai corsi del Dipartimento di Medicina e Chirurgia, sono presenti presso le ASL di Bergamo, Faedo Valtellino (SO), Lecco e Sesto San Giovanni (MI).

L'Ateneo dispone inoltre di un'unica Biblioteca¹⁷, distribuita su 3 sedi (due a Milano, una a Monza), per un totale di 740 posti a sedere e un patrimonio librario che conserva 246.495 monografie.

1.3 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 più Dipartimenti.

Il sistema di governo prevede i seguenti organi dell'Ateneo:

- *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 ricerca, 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.
- *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.

¹⁶ Mappa degli edifici dell'Ateneo <http://www.unimib.it/go/267147770/Home/Italiano/Menu/Dove-siamo>

¹⁷ Biblioteca di Ateneo <http://www.biblio.unimib.it/>

Sono 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

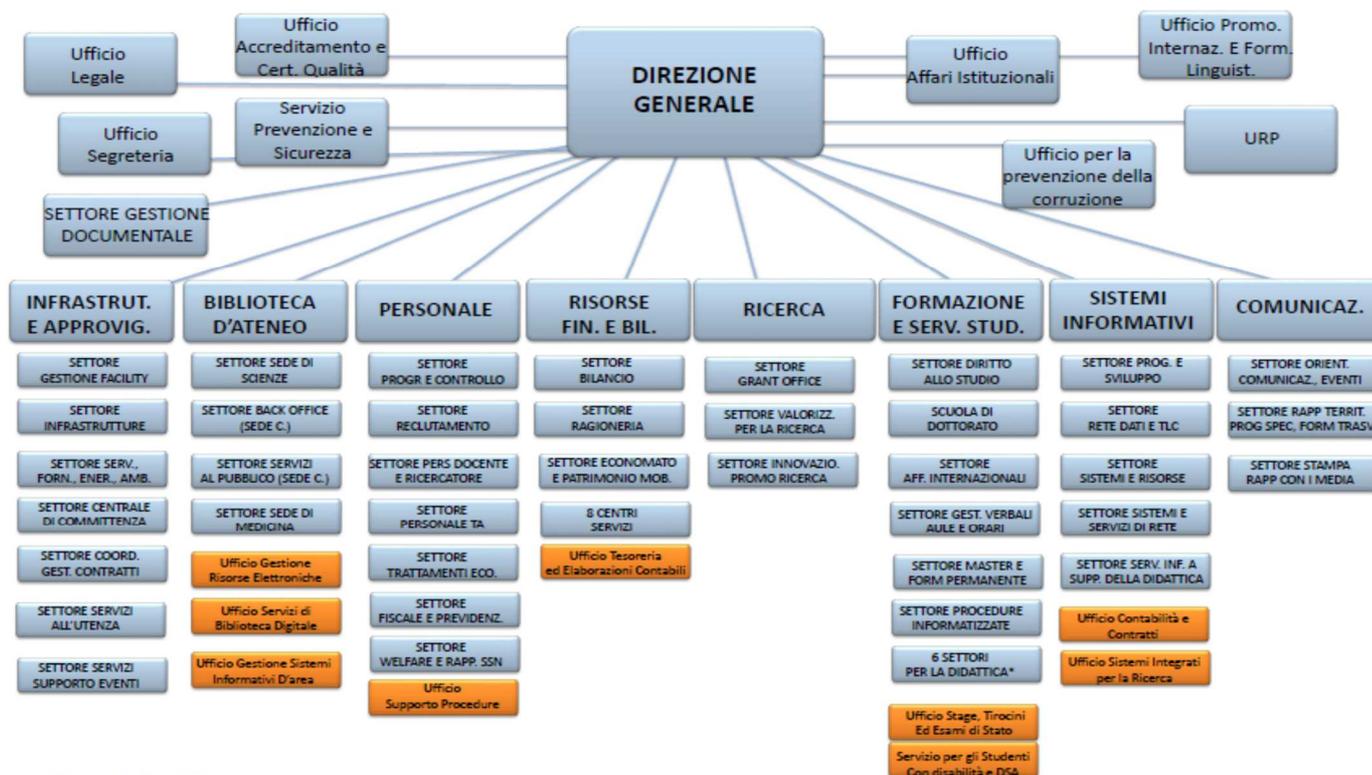
Con riferimento ai processi di assicurazione qualità e di accreditamento degli Atenei è stato istituito dal 2013 e ridefinito nel 2014 nella sua attuale composizione, il *Presidio della Qualità*, che indirizza i suddetti processi in base alle disposizioni del D.lgs. 19/2012 e dei successivi decreti applicativi.

Sono infine organi consultivi:

- *Presidio della Qualità*: presiede allo svolgimento delle procedure di assicurazione della qualità (AQ) ed 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 nuovo assetto di governo dell'Ateneo è stato completato tra il 2013 ed il 2014, ed ancora revisionato nel luglio del 2016 determinando le seguenti innovazioni:

- l'aggregazione dei Dipartimenti, passati da 21 a 14, ed il potenziamento nelle loro competenze;
- la disattivazione delle 6 Facoltà e l'istituzione di 2 Scuole;
- la riorganizzazione dell'Amministrazione Centrale, che al 31/12/2016 risulta essere la seguente:



1.4 Le "risorse" dell'Ateneo

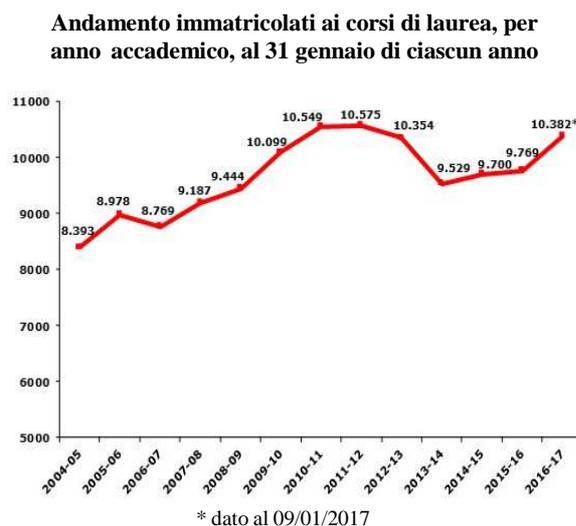
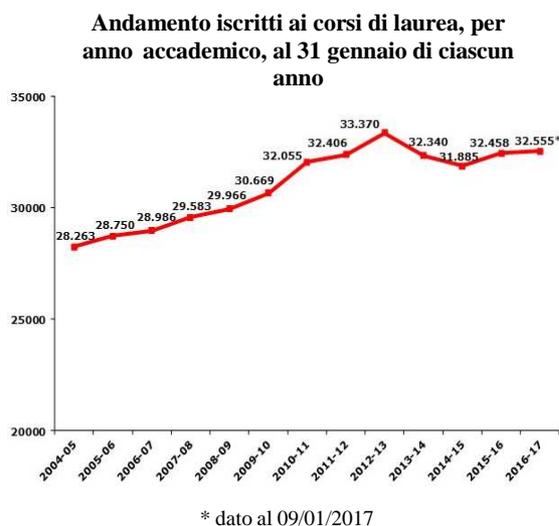
Iscritti e laureati

Nell'anno accademico 2016/17, il dato estratto al 09/01/2017 sugli iscritti ai corsi di laurea (escludendo quindi gli iscritti al dottorato di ricerca, alle scuole di specializzazione e ai master) rileva 32.555 studenti che hanno completato l'iscrizione (in lieve aumento rispetto alle iscrizioni dell'a.a. 2015/16), con la prevalenza della componente femminile (61%) dovuta soprattutto ai corsi di laurea in Scienze della Formazione, Psicologia e Sociologia.

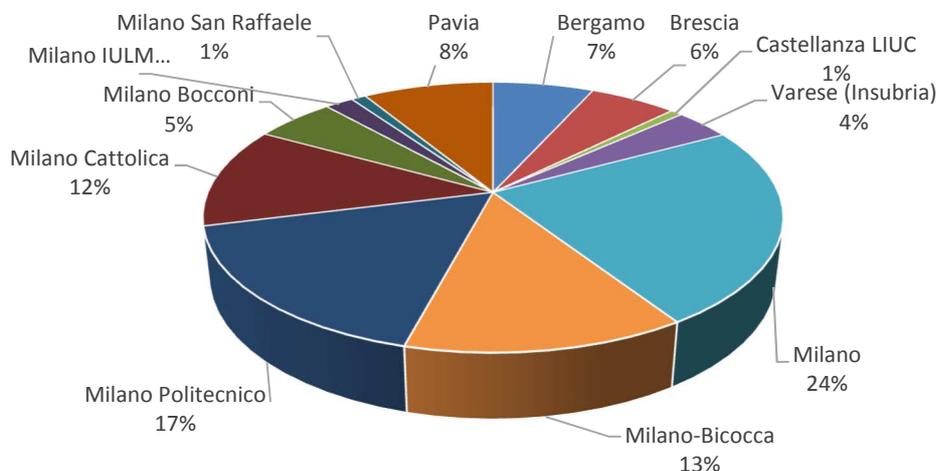
La distribuzione dei suddetti iscritti per tipo di corso è la seguente:

- n. iscritti lauree triennali: 21.403
- n. iscritti lauree magistrali: 5.842
- n. iscritti lauree a ciclo unico: 5.211

Per quanto riguarda il dato estratto al 09/01/2017 sugli immatricolati dei corsi di laurea, si rilevano 10.382 studenti che hanno completato l'immatricolazione, di cui il 60% femmine, in aumento (+ 6,3%) rispetto al dato del precedente anno.



Distribuzione percentuale degli iscritti agli atenei lombardi (a.a. 2015/16, al 05/10/2016) – fonte ANS

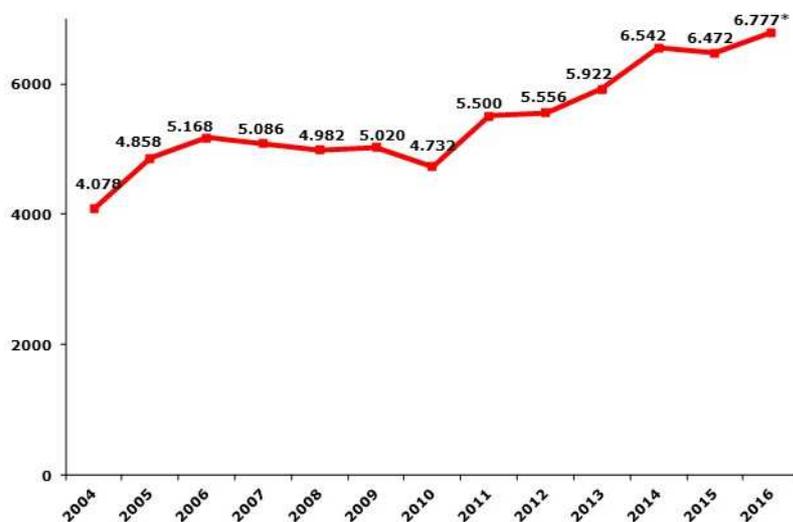


Il dato per l'anno solare 2016, estratto al 09/01/2017, rileva 6.777 domande di conseguimento di un titolo di laurea, di cui il 64% femmine, in linea rispetto all'anno precedente. La maggior parte dei laureandi proviene dalle aree di Scienze economiche e statistiche (27,2%), Scienze matematiche, fisiche e naturali (18,0%) e Scienze della Formazione (17,5%).

La distribuzione dei suddetti laureati per tipo di corso è la seguente:

- n. laureati triennali: 4.275
- n. laureati magistrali: 1.904
- n. laureati a ciclo unico: 598

Andamento laureati per anno solare



* dato relativo al n. domande di conseguimento al 09/01/2017

Per quanto riguarda i corsi di formazione post-laurea, i dati definitivi più recenti sugli iscritti (a.a.2015/16 al 31/12/2016) e i conseguimenti dei titoli (a.s.2015) sono i seguenti:

- n. iscritti a corsi di dottorato: 532
- n. conseguimenti dottorato: 198
- n. iscritti a scuole di specializzazione: 400
- n. conseguimenti specializzazione: 106
- n. iscritti a master di primo livello: 395
- n. iscritti a master di secondo livello: 93
- n. iscritti a corsi di perfezionamento: 94
- n. iscritti ad altri corsi annuali: 65

I principali descrittori dell'internazionalizzazione della didattica, relativi all'a.a.2015/16, sono:

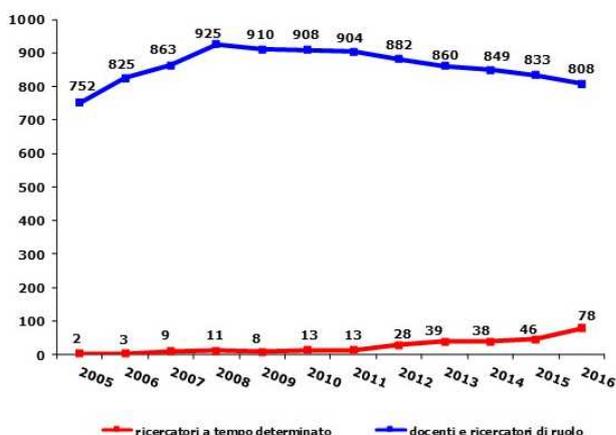
- n. programmi d'internazionalizzazione: 11
- n. studenti *incoming*: 289
- n. studenti *outgoing*: 619
- n. *visiting professor incoming*: 37 (dato parziale)
- n. *visiting professor outgoing*: 13 (dato parziale)

Risorse umane

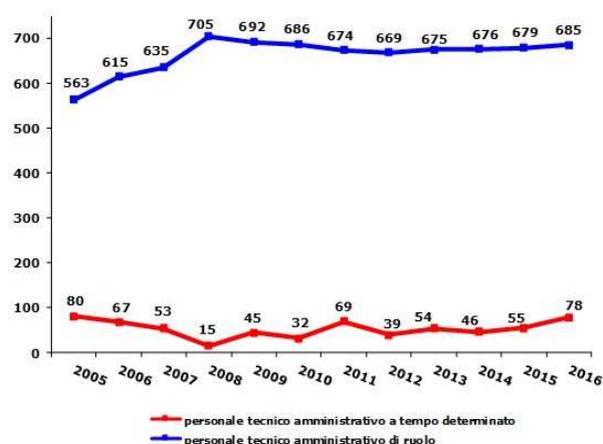
I docenti di ruolo in servizio presso l'Università degli Studi di Milano - Bicocca al 31 dicembre 2016 sono 886, di cui 808 (357 femmine) docenti e ricercatori di ruolo e 78 (31 femmine) ricercatori a tempo determinato. Si confermano gli andamenti degli ultimi 5 anni: i docenti e ricercatori di ruolo continuano a calare (-3%) rispetto al totale dell'anno precedente, i ricercatori a tempo determinato invece aumentano. La distribuzione per inquadramento contrattuale evidenzia la prevalenza degli Associati (342 pari al 38,6%) rispetto ai Ricercatori (341 pari al 38,5% di cui 78 pari al 8,8% a tempo determinato) e una minore incidenza degli Ordinari (203 pari al 22,9%). Si contano inoltre 344 assegnisti di ricerca.

Il personale tecnico-amministrativo di ruolo in servizio presso l'Università degli Studi di Milano - Bicocca al 31 dicembre 2016 è pari a 685 dipendenti di ruolo (di cui 399 femmine) e 78 dipendenti a tempo determinato, in linea col dato dell'anno precedente. La distribuzione di tale personale per inquadramento contrattuale evidenzia una netta prevalenza della categoria C (405 pari al 53,9%, di cui 36 a tempo determinato), seguita dalla categoria D (286 pari al 36,1%, di cui 39 a tempo determinato), mentre le categorie EP/Dirigenti (56 pari al 7,9%, di 8 dirigenti e 48 EP) e B (16 pari al 2,1%, di cui 1 a tempo determinato) sono di un altro ordine di grandezza.

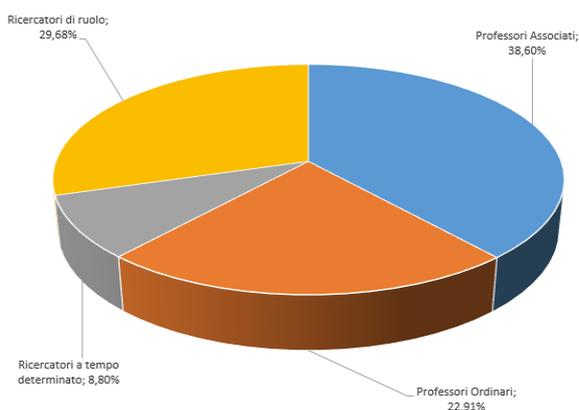
Andamento del personale docente e ricercatore di ruolo e a tempo determinato



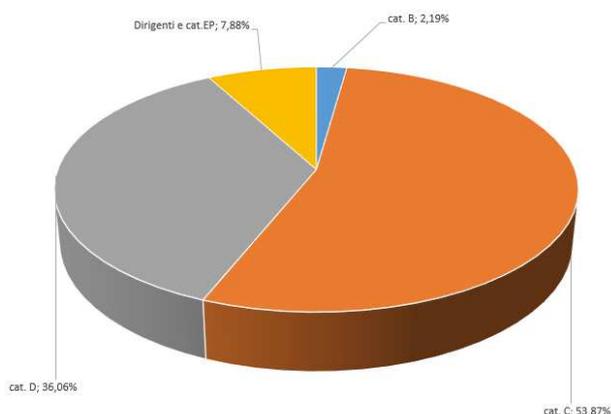
Andamento del personale tecnico amministrativo di ruolo e a tempo determinato



Distribuzione del personale docente e ricercatore per qualifica, al 31/12/2016



Distribuzione del personale tecnico amministrativo per categoria, al 31/12/2016



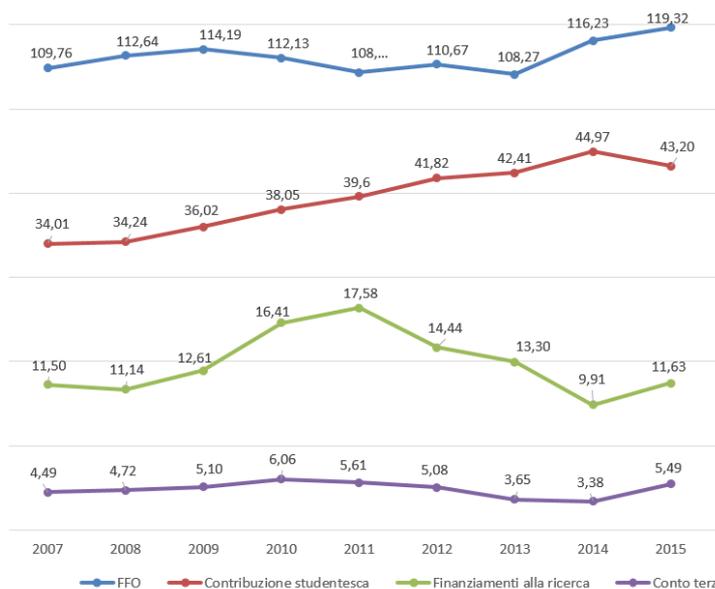
Ricerca

I fondamentali sulla ricerca di Ateneo (riferiti al 2015) sono i seguenti:

- per i finanziamenti
 - o valore ricerca nazionale: € 7.763.448
 - o valore ricerca internazionale: € 2.691.456
 - o n. contratti di cooperazione: 226
- per il trasferimento tecnologico
 - o n. domande di brevetto prioritarie: 9
 - o n. brevetti concessi: 15
 - o n. estensioni internazionali PCT depositate: 4
 - o n. fasi nazionali/regionali depositate: 25

Risorse finanziarie

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



Il **Fondo di Finanziamento Ordinario (FFO)**, erogato annualmente dal MIUR, costituisce la prima voce di finanziamento (incidendo per oltre il 60% delle entrate). Esso è suddiviso essenzialmente in tre quote (in taluni anni è prevista una quarta quota, di bassa incidenza, collegata a esigenze contingenti) ovvero:

- *la quota base*, che costituisce l'importo preminente dell'FFO e fino al 2013 è stato calcolato solo in base alla spesa storica, mentre dal 2014 una parte di esso deriva dal cosiddetto "costo standard unitario di formazione per studente in corso" secondo quanto indicato dal Decreto Interministeriale 9 dicembre 2014 n. 893¹⁸
- *la quota premiale*, che incide sul totale dello stanziamento per una percentuale variabile (~13% nel 2013, ~18% nel 2014, ~21% nel 2015, ~22% nel 2016) e viene calcolata in base a indicatori di risultato delle attività universitarie (per la didattica: relativi alle carriere degli

¹⁸ Decreto interministeriale 9 dicembre 2014 n.893 <http://attiministeriali.miur.it/anno-2014/dicembre/di-09122014.aspx>

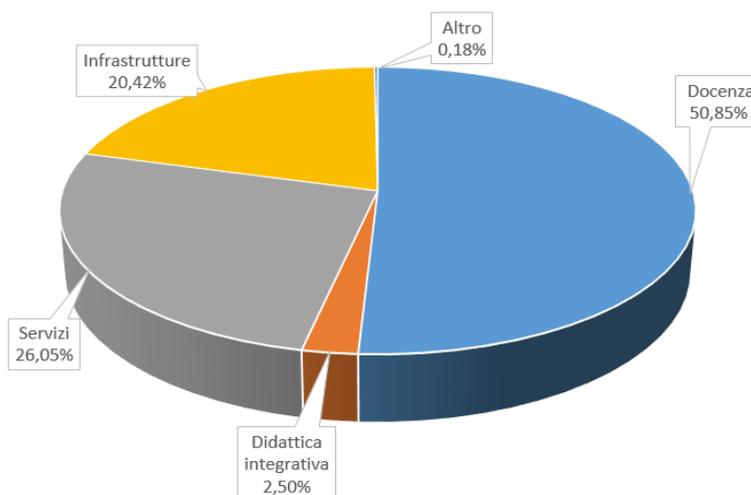
studenti, alla ricerca scientifica e ad ambiti specifici, quale ad esempio l'internazionalizzazione – legata alle pubblicazioni)

- *la quota perequativa*, che rappresenta una percentuale variabile e comunque minima (~1,5%, eccetto che nel 2016 quando raggiunge ~3% per finanziare i cosiddetti Piani Straordinari¹⁹) 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. 240²⁰

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

Quota FFO	Anno 2014		Anno 2015		Anno 2016	
	importo	incidenza	importo	incidenza	importo	incidenza
Base	€ 84.678.681	70,8 %	€ 85.552.066	71,81 %	€ 84.405.918	71,25 %
di cui costo St.	€ 21.245.360	17,77 %	€ 24.492.906	20,56 %	€ 26.408.383	22,29 %
Premiale	€ 25.976.610	21,73%	€ 29.794.328	25,01 %	€ 28.029.063	23,66 %
Perequativa	€ 1.752.199	1,47 %	€ 321.648	0,27 %	€ 1.415.599	1,19 %
Altro	€ 7.129.981	5,96 %	€ 3.471.786	2,91 %	€ 4.615.122	3,90 %
Totale	€ 119.537.471	100,00%	€ 119.139.828	100,00 %	€ 118.465.702	100,00 %

Per l'anno 2016, la quota base assegnata al nostro Ateneo è pari a € 84.405.918, di cui € 26.408.383 sono collegati al costo standard di formazione di uno studente in corso. La composizione delle voci che corrono a determinare tale costo (pari a € 5.642 per Milano-Bicocca) è stata calcolata dal MIUR nelle proporzioni indicate dal seguente grafico:



¹⁹ Cfr. art.10 Decreto Ministeriale 6 luglio 2016, n.552 <http://attiministeriali.miur.it/anno-2016/luglio/dm-06072016.aspx>

²⁰ Legge 30 dicembre 2010, n.240 <http://www.camera.it/parlam/leggi/102401.htm>

Se consideriamo l'andamento generale dell'FFO dell'Ateneo nell'ultimo triennio (+11,4% nel 2014, -0,3% nel 2015, -0,6% nel 2016), esso risulta essere variato in modo migliore rispetto all'andamento dello stanziamento totale nel 2014 (solo +6,5%) e nel 2015 (ben -2,7%), a causa dell'andamento della quota base (-3,8% per Bicocca contro al -7,6% generale nel 2014; +1% per Milano-Bicocca contro al -2,1% generale nel 2015), mentre si registra un peggioramento nel 2016 (quando l'FFO totale è cresciuto del +0,6%), a causa di un calo dell'incidenza della quota premiale dell'Ateneo.

Guardando in particolare alla **quota premiale** dell'intero FFO, nell'ultimo triennio risulta essere cresciuta (a spese della quota base): 13% nel 2013, 18% nel 2014 (+40%), 21% nel 2015 (+17%) e quasi 22% nel 2016. Di conseguenza, è aumentata anche l'incidenza della quota premiale per Bicocca: 16,6% nel 2013, 21,7% nel 2014 (+31%), 25% nel 2015 (+15%); eccetto che per il 2016, quando si registra un calo a 23,7% (-5,4%). D'altra parte, l'incidenza della quota premiale Bicocca rispetto al totale dello stanziamento premiale resta pari al 2,2% dal 2013 al 2015, per scendere poi all'1,96% nel 2016. Un simile andamento si riscontra anche per l'incidenza della quota Milano-Bicocca nelle singole voci che compongono la quota premiale.

Si riporta qui di seguita la tabella con la composizione della quota premiale dell'FFO di Milano-Bicocca per l'anno 2016, come stabilito dal D.M. 29 dicembre 2016 n. 998²¹:

Quota Premiale	Anno 2016		
	Criteri per il calcolo della quota:	Importo UNIMIB	% UNIMIB
Valutazione della Ricerca	€ 18.204.767	64,95 %	1,98 %
Politiche di reclutamento	€ 5.231.440	18,66 %	1,85 %
Didattica internazionalizzazione	€ 1.778.752	6,35 %	1,79 %
Didattica studenti attivi	€ 2.814.104	10,04 %	2,48 %
Totale:	€ 28.029.063	100%	

Guardando invece al **costo standard dello studente in corso**, per il nostro Ateneo si tratta di un valore pressoché costante nel triennio (~5.600 €). Infatti, quando la quota FFO basata sul costo standard aumenta (da 20% a 25%), aumenta anche l'importo spettante a Milano-Bicocca, anche se solo del 15% (in particolare, l'incidenza di Milano-Bicocca sul totale della quota passa dal 2,16% al 2,04%).

Il calcolo del costo standard dello studente in corso viene elaborato annualmente dal MIUR, in base alle del dal Decreto Interministeriale 9 dicembre 2014 n. 893²² In particolare, le voci di cui si compone sono le seguenti:

A. costi della docenza, suddivisi in:

A1. costo personale docente (di ruolo): numerosità di professori di I e II fascia e ricercatori, avendo come parametro stipendiale di riferimento il costo medio per ogni Ateneo del professore di I fascia;

A2. costo della docenza a contratto: le ore di didattica integrativa a contratto sono parametrare rispetto a un costo orario di riferimento uniforme a livello nazionale fissato per il triennio 2014/2016 in € 100 lordo dipendente;

B. costo standard dei servizi didattici: fissato al 37,5% del costo medio caratteristico di Ateneo del Professore di I fascia moltiplicato per la dotazione di docenza;

²¹ DM 29 dicembre 2016, n.998 <http://attiministeriali.miur.it/anno-2016/dicembre/dm-29122016.aspx>

²² Decreto interministeriale 9 dicembre 2014, n.893 <http://attiministeriali.miur.it/anno-2014/dicembre/di-09122014.aspx>

PIANO INTEGRATO TRIENNIO 2017-2019

- C. costo standard delle infrastrutture (di didattica, ricerca e di servizio): è ottenuto attraverso una formula che tiene conto della dimensione dell'Ateneo, della numerosità di studenti in corso e della tipologia di corsi cui sono iscritti rispetto alle aree disciplinari;
- D. ulteriori voci per particolare ambiti disciplinari (numero di collaboratori ed esperti linguistici a tempo determinato e indeterminato; numero di figure specialistiche nelle classi di laurea magistrale di Scienze della formazione primaria e di Conservazione e restauro dei beni culturali; numero di tutors per i corsi di studio a distanza)

Per un dettaglio maggiore sulla composizione del costo standard dello studente in corso e il suo andamento per il nostro Ateneo, si rinvia alla seguente tabella:

Costo standard studente in corso UNIMIB	2014	2015	2016
a.1 - costo std docenza	€ 2.915	€ 2.842	€ 2.869
a.2 - costo std didattica integrativa	€ 139	€ 139	€ 41
b. - costo std servizi didattici, organizzativi e strumentali	€ 1.493	€ 1.455	€ 1.470
c. - costo std dotazione infrastrutturale, di funzionamento e gestione	€ 1.126	€ 1.123	€ 1.152
d. - ulteriori voci di costo specifiche	€ 10	€ 10	€ 0
Totale costi	€ 5.683	€ 5.569	€ 5.642

La **contribuzione studentesca** è determinata principalmente dalle voci relative alle tasse 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). Data la variabilità delle voci e della composizione dell'offerta, l'andamento della contribuzione studentesca segue quello delle iscrizioni ai soli corsi di laurea in modo non lineare.

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 2013-2015, la principale fonte di finanziamento sono i contributi da enti pubblici e privati (che incidono per circa il 40%), seguita dai contributi dell'Unione Europea (con incidenza pari a circa 29%). Nell'ultimo anno si registra un deciso calo dei finanziamenti dalla Regione Lombardia per un minor trasferimento per borse di studio e dal CNR.

Finanziamenti ricerca scientifica UNIMIB	2013	2014	2015
Finanziamenti MIUR per la ricerca	€ 1.632.408,00	€ 796.949,16	€ 1.042.242,43
Finanziamenti regionali per la ricerca	€ 1.383.832,99	€ 1.437.843,88	€ 666.173,47
Contributi per la ricerca da Enti pubblici e privati	€ 5.166.739,42	€ 3.554.904,45	€ 5.538.316,85
Contributi per la ricerca dall'Unione Europea	€ 3.763.670,81	€ 2.469.912,77	€ 4.080.968,48
Contributi per la ricerca dal CNR	€ 1.356.745,19	€ 1.648.823,01	€ 302.825,73
Totale	€ 13.303.396,41	€ 9.908.433,27	€ 11.630.520,6

Al di là delle problematiche appena descritte in merito all'andamento delle entrate, l'Ateneo sta rispettando i tre principali indicatori di sostenibilità economica, patrimoniale e finanziaria, di cui si riportano i valori con riferimento all'esercizio 2015:

- incidenza delle spese del personale (art. 5 D.lgs. n.49/2012²³): 58,7%
- indice d'indebitamento (art. 6 D.lgs. n.49/2012): 1,68%
- sostenibilità economico finanziaria (art. 7 D.lgs. n.49/2012): 1,31%

1.5 Analisi del contesto

L'elaborazione del presente “*Documento di Programmazione Integrata*” non può non tener conto dei fattori interni ed esterni (scenario internazionale, nazionale e territoriale), che potrebbero avere un impatto sulle attività dell'Ateneo nei prossimi anni, ovvero:

- dei **punti di forza e debolezza**: fattori interni, ovvero propri del contesto di analisi, che sono modificabili grazie a specifici interventi;
- delle **opportunità e criticità**: fattori esterni al contesto di analisi, che sono difficilmente modificabili, ma si devono tener sotto controllo.

Contesto interno

Punti di forza	Punti di debolezza
<ul style="list-style-type: none"> - Accesso ai principali indicatori statistici sull'andamento delle carriere studentesche (Cruscotto didattico di Ateneo). - Unificazione dei servizi di orientamento e supporto degli studenti: in ingresso; verso il mondo del lavoro; in itinere (con assistenza a studenti disabili e <i>counselling</i>). - Dematerializzazione dei processi amministrativi a supporto della didattica (es. verbalizzazione esami o conseguimento titolo) e di gestione delle risorse (umane e finanziarie). - Utilizzo della multidisciplinarietà per rincorrere più ambiti di applicazione e di ricerca e di finanziamento. - Valutazione on line dei corsi: alta adesione e partecipazione da parte dei docenti e degli studenti. - VQR 2011-2014: posizionamento ai primi posti e 1 tra le università lombarde 	<ul style="list-style-type: none"> - Incidenza dei laureati fuori corso (ancora alta, benché in Ateneo si attestò al 42% contro la media Almalaurea del 55%). - Difficoltà di accesso, in termini di rapidità e completezza, alle informazioni sui programmi di studio e ai materiali didattici. - Professionalizzazione e qualificazione del personale a presidio di alcuni processi primari e direzionali. - Insufficiente sensibilità verso i temi della programmazione e della valutazione, ancora percepiti come adempimenti anziché come strumenti di miglioramento. - Limitatezza dei flussi di mobilità internazionale in entrata e in uscita, e in particolare dei <i>visiting professor</i>

²³ D.lgs. 49/2012 https://www.cun.it/uploads/storico/dlgs_29032012_49.pdf

Contesto esterno

Opportunità	Criticità
<ul style="list-style-type: none"> - Elevato sviluppo del tessuto economico e industriale della Lombardia (<i>Top 10 World Economic Centers per Standard & Poor's</i>) e in particolare della città metropolitana di Milano. - Consolidamento del bilancio unico, che consentirà un maggior raccordo tra i sistemi di programmazione, controllo di gestione e valutazione. 	<ul style="list-style-type: none"> - Scarsità degli investimenti nell'istruzione universitaria (1% del PIL italiano rispetto alla media OCSE dell'1,5%). - Basso tasso di occupazione giovanile (l'Italia è all'ultimo posto OCSE col 52,8% occupati nella fascia 25-29 anni). - Calo nazionale degli immatricolati (-19% nell'a.a.2014/5 rispetto all'a.a.2004/5). - Contingentamento del turn-over di personale docente e tecnico amministrativo. - Scarsità delle risorse economiche ed incertezza sulle tempistiche di assegnazione del finanziamento relativo al FFO.

2 Linee strategiche 2017-2019

Nel contesto appena rappresentato, l'Ateneo persegue la propria missione istituzionale, che si articola in quattro aree di attività: l'erogazione della Didattica, la produzione di Ricerca scientifica, la valorizzazione dei loro esiti sulla società (ad esempio, in termini di divulgazione scientifica, formazione professionale e trasferimento di cultura e tecnologie - ciò che in tempi recenti è stato indicato come Terza Missione²⁴), con il contributo delle strutture di Supporto Amministrativo, mirando ad osservare i principi di trasparenza, miglioramento continuo, efficienza economica, efficacia delle proprie azioni.

Inoltre, considerati il carattere particolarmente mutevole di tali aree strategiche, il ricorrente contenimento delle risorse finanziarie e umane a disposizione del sistema universitario italiano e i frequenti interventi normativi nella legislazione universitaria, i sistemi di pianificazione, valutazione e rendicontazione diventano strumenti fondamentali per orientare le azioni dell'Ateneo, il cui motore non può che consistere nello sviluppo della cultura dell'Innovazione, rivolta:

- verso il proprio interno, attraverso il riconoscimento e la valorizzazione delle competenze di cui dispongono il personale docente e tecnico-amministrativo dei Dipartimenti e dell'amministrazione, per poter introdurre cambiamenti organizzativi che recuperino efficienza e al contempo migliorino la qualità dei servizi offerti e della vita lavorativa del personale stesso;
- verso lo studente, per il quale occorre garantire sia l'acquisizione di conoscenze in un percorso lineare e contenuto nei tempi, che l'apprendimento di competenze per la ricerca e lo sviluppo delle professionalità future, attraverso il rinnovamento delle metodologie didattiche e dei contenuti dell'offerta formativa, tenuto conto del confronto internazionale e delle caratteristiche del proprio ambito territoriale;
- sia verso la società (imprese e altri enti pubblici, in particolare) per evitare di trasformare l'opportunità costituita dalla propria autonomia in mera autoreferenzialità e cercare piuttosto di contribuire positivamente alle sfide dei tempi attraverso collaborazioni e scambi reciproci con tutti gli attori sociali interessati (*stakeholder*).

In conclusione, le aree strategiche dell'Ateneo, le loro relazioni e il principio che le guida, possono essere riassunti nella seguente immagine, che introduce alla descrizione delle linee strategiche per il triennio 2017-2019.



²⁴ Sulla Terza Missione degli Atenei http://www.anvur.org/index.php?option=com_content&view=article&id=875

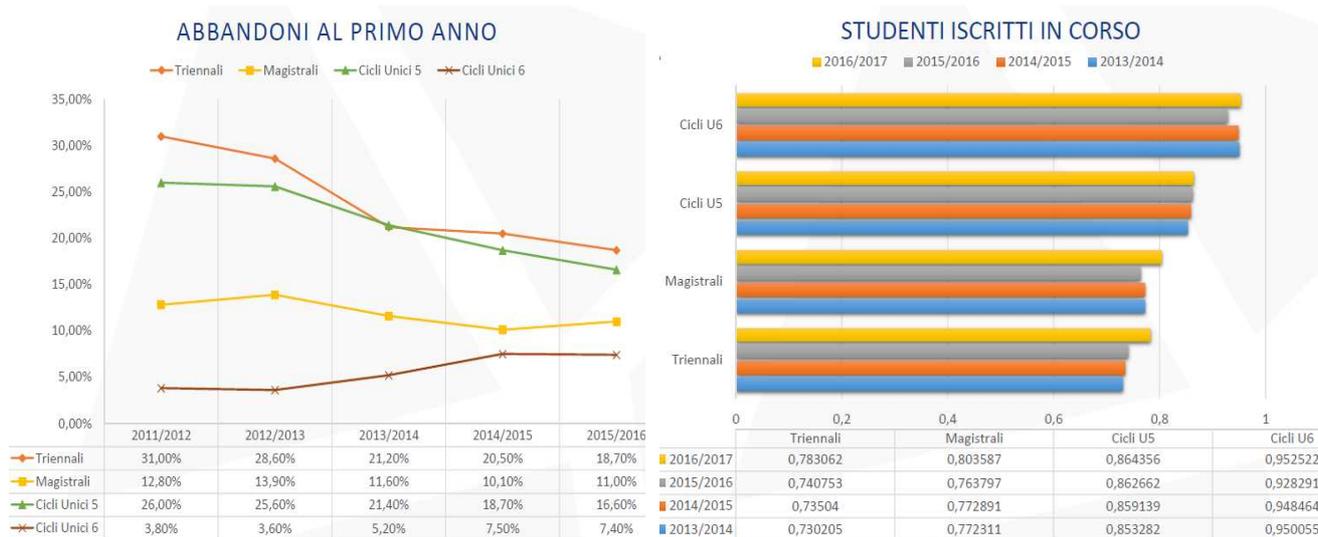
2.1 Didattica

In continuità con gli indirizzi adottati per il triennio 2016-2018, seppure aggiornati alla luce dei risultati ottenuti (specificati qui di seguito) e del nuovo contesto (descritto nel precedente capitolo), le linee strategiche nell'area della Didattica per il triennio 2017-2019 sono:

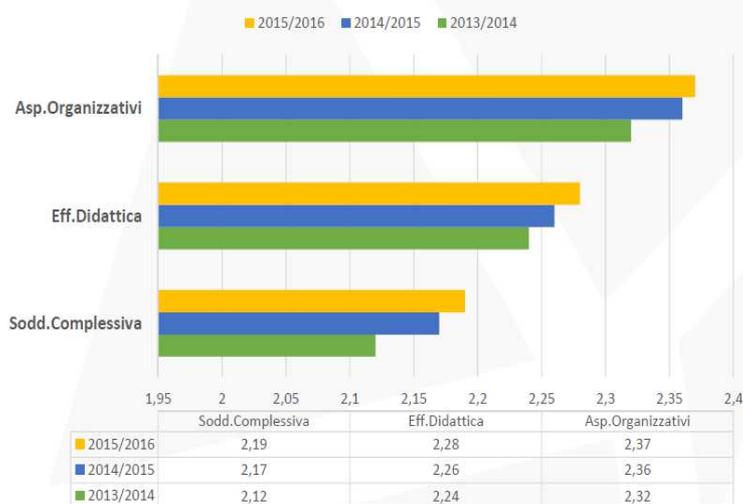
- il miglioramento dell'efficacia della didattica (che l'anno passato era perseguita soprattutto in termini di trasparenza e *accountability*) attraverso la modernizzazione degli ambienti di studio e l'innovazione delle metodologie didattiche;
- lo sviluppo dell'internazionalizzazione (che riprende quanto già realizzato nell'anno passato, trattandosi di interventi che richiedono tempi lunghi di implementazione).

A) Modernizzazione degli ambienti di studio e l'innovazione delle metodologie didattiche

L'efficacia della didattica è sempre stata al centro dell'attenzione dell'Ateneo e nell'ultimo triennio ha raggiunto miglioramenti significativi, ad esempio in termini di calo degli abbandoni al primo anno, riduzione delle iscrizioni fuori corso e aumento della soddisfazione espressa dagli studenti, come si può vedere nei seguenti grafici:



OPINIONE DEGLI STUDENTI FREQUENTANTI



In questo ambito, durante il 2016 sono state intraprese le seguenti iniziative;

- incremento della reperibilità su piattaforma *moodle*²⁵ dei programmi e dei materiali didattici per tutti i corsi di studio e i relativi insegnamenti;
- sviluppo e rilascio dell'*app* informativa ufficiale per gli studenti Bicocca: *UniMib Life*²⁶;
- avvio dell'Area della Comunicazione (struttura di primo livello) per la gestione organica dell'immagine di Ateneo e della diffusione di informazioni;
- avvio di corsi *MOOC* (*Massive Open Online Courses*)²⁷, corsi *blended e-learning*²⁸, numerosi corsi di supporto all'apprendimento della lingua inglese;
- individuazione e progressiva eliminazione delle "false propedeuticità" (esami ingiustamente bloccanti, laddove esistano prove empiriche che gli esami "bloccati" siano superabili anche senza aver rispettato la propedeuticità);
- interventi sulla riduzione delle quote di partecipazione ai test di ingresso per i corsi a numero programmato, tramite utilizzo del *Computer Based Test* (prova di selezione somministrata a distanza), nonché anticipazione alla primavera o all'inverno del quinto anno di scuola superiore di alcune prove di selezione;
- riduzione e standardizzazione della prima rata delle tasse di immatricolazione.

D'altra parte, l'andamento positivo dei principali indicatori di carriera degli studenti e le azioni già intraprese potrebbero considerarsi come autoreferenziali se non si valutassero le loro ricadute sul contesto sociale e territoriale. A questo proposito, è possibile riscontrare un tasso di occupazione dei laureati a un anno dal titolo decisamente più alto rispetto al panorama nazionale (67,4% vs. 52,3%: Rilevazione ALMALAUREA²⁹ 2016 sui laureati 2015) e moderatamente elevato anche rispetto all'altra università statale generalista che incide sullo stesso territorio (67,4% vs 65,9%). Nonostante ciò, il tasso di occupazione a un anno non è cresciuto, anzi è in lieve calo (67,4% vs 68,8%).

In tale contesto, per il triennio 2017-2019 l'Ateneo ha deciso di investire su interventi volti a conseguire ulteriori miglioramenti della didattica e dell'inserimento professionale dei laureati attraverso la modernizzazione degli ambienti di studio e delle metodologie didattiche, in prospettiva di potenziamento delle competenze trasversali dei laureati. Infatti, recenti indagini sull'alta formazione³⁰ e sull'occupazione dei laureati³¹ sottolineano che ai laureati italiani non mancano tanto conoscenze e competenze disciplinari, quanto piuttosto quei soft e core skills che sono alla base delle competenze trasversali, necessarie a inserirsi con successo nel mondo del lavoro.

Due passi fondamentali in tale direzione sono stati l'individuazione di competenze chiave (ESCO³², dal 2006):

- atteggiamenti e valori sul lavoro: dimostrare impegno; gestire le sfide; seguire pratiche di lavoro etiche; mostrare rispetto (ESCO 1).
- applicazione delle conoscenze: informazione e comunicazioni; competenze aritmetiche e matematica; salute, sicurezza e ambiente di lavoro (ESCO 2);
- capacità e competenze sociali: collaborazione con altri; capacità di leadership (ESCO 3);
- competenze e capacità di pensiero: apprendimento; pensiero critico; pensiero creativo e imprenditoriale; soluzione di problemi; pianificazione del proprio lavoro (ESCO 4);
- lingua e comunicazione non verbale e verbale (ESCO 5).

²⁵ Piattaforma moodle di Milano-Bicocca <http://elearning.unimib.it/>

²⁶ App Unimib Life <https://play.google.com/store/apps/details?id=it.unimib.disco.app>

²⁷ Corsi *MOOC* di Milano-Bicocca https://learn.eduopen.org/eduopen/institution_details.php?institutionid=18

²⁸ Corsi blended elearning di Milano-Bicocca <http://www.unimib.it/go/45324>

²⁹ Indagine ALMALAUREA sull'occupazione dei laureati <http://www.almalaurea.it/universita/occupazione>

³⁰ Osservatorio Università-Imprese <http://www.universitaimprese.it/>

³¹ Excelsior <http://excelsior.unioncamere.net/>

³² European Skills/Competences, qualifications and Occupations (ESCO) <https://ec.europa.eu/esco/portal>

e la delimitazione di un quadro di riferimento europeo dei titoli di studio e delle qualificazioni (*European Qualification Framework* o EQF³³, dal 2008):

- comunicazione nella madrelingua (EQF 1);
- comunicazione nelle lingue straniere (EQF 2);
- competenza matematica e competenze di base in scienza e tecnologia (EQF 3);
- competenza digitale (EQF 4);
- imparare a imparare (EQF 5);
- competenze sociali e civiche (EQF 6);
- spirito di iniziativa e imprenditorialità (EQF 7);
- consapevolezza ed espressione culturale (EQF 8).

L'Ateneo offrirà quindi un libero ambiente di sviluppo e accrescimento delle competenze trasversali, che si svilupperà lungo tre ambiti d'azione:

- 1) Cittadinanza Linguistica e Digitale: formazione diretta, sia curriculare (obbligatoria e associata a CFU, ove possibile) sia extracurriculare (volontaria e aggiuntiva, non associata a CFU), su competenze direttamente trasmissibili (EQF 2 e 4);
- 2) Pensiero, Impresa e Società: offerta a tutti gli studenti di un vasto catalogo di occasioni culturali extracurricolari e volontarie (non associate a CFU) per favorire, tramite nuove esperienze, il potenziamento di competenze come EQF 5, 6, 7 e 8.
- 3) Apprendimento Centrato sullo Studente: offerta ai docenti sia di attrezzature tecnologiche state of the art per la didattica interattiva, sia formazione (a titolo volontario) su abilità tecnico-didattiche tali da favorire stili di insegnamento partecipativi e cooperativi. L'obiettivo è far sì che l'aula – quale che sia la disciplina professata dal docente – si trasformi in un fertile ambiente di sviluppo delle competenze dei gruppi ESCO 3 e 4.

Inoltre, l'Ateneo intende ampliare la propria offerta formativa con nuovi corsi di laurea internazionali (di cui si dirà nel successivo paragrafo) e un nuovo corso di laurea magistrale in Scienza dei Dati, classe LM-91, il cui progetto formativo è rivolto principalmente alla preparazione di figure con una duplice specializzazione informatica e statistica, in grado di affrontare con originalità e innovatività il problema posto dalla raccolta e dall'analisi dei big data, con ottime prospettive occupazionali. Per il carattere interdisciplinare, il progetto potrà offrire occasioni di collaborazione con altri Dipartimenti dell'Ateneo e con imprese del territorio. L'originalità della proposta formativa e il carattere sperimentale della sua erogazione (orientata al *blended e-learning*) rendono il progetto particolarmente competitivo.

Infine, gli studenti saranno accompagnati durante il loro percorso di formazione da servizi di Orientamento dell'Ateneo, così articolati: orientamento in ingresso, *job placement*, Lab'O (laboratori di orientamento formativo), consulenza psicosociale, *counselling* psicologico, avviamento stage e tirocini, assistenza disabili. Per il triennio 2017-2019, è previsto il potenziamento di tali servizi incrementandone le rispettive iniziative e integrandole nel primo Piano della Comunicazione di Ateneo, che riguarderà il biennio 2017-2018.

B) Sviluppo dell'internazionalizzazione

Un fattore importante di innovazione della didattica è rappresentato dall'internazionalizzazione dell'offerta formativa, e quindi della composizione degli studenti e del corpo dei docenti, in quanto favorisce la formazione dell'ambiente più adatto per lo scambio e il confronto di idee, anche radicalmente diverse, data la varietà delle estrazioni culturali.

Per la complessità del processo di internazionalizzazione, l'Ateneo è impegnato da più anni in

³³ European Qualification Framework (EQF) <http://www.isfol.it/eqf>

questa sfida, per la quale ha già ottenuto risultati positivi, come si evince dall'andamento dell'indicatore PRO3³⁴ per il triennio 2013-2015, riportato nella tabella seguente:

<i>Indicatore</i>	<i>Livello raggiunto 2013 (a.a. 2013/14)</i>	<i>Livello atteso 2014 (a.a. 2014/15)</i>	<i>Livello raggiunto 2014 (a.a. 2014/15)</i>	<i>Livello raggiunto 2015 (a.a. 2015/16)</i>
e2 - Numero di studenti in mobilità all'estero	407	450	434	502

Tuttavia, l'attrattività dell'offerta formativa è ancora limitata (dall'1,25% degli iscritti ai corsi di laurea nell'a.a. 2013/14 all'1,54% nell'a.a. 2015/16) rispetto alle capacità e al *network* dell'Ateneo. Per questi motivi, le azioni volte a sviluppare l'internazionalizzazione saranno ancor più incisive nel triennio 2017-2019. In particolare, oltre a proseguire le attività di sostegno nell'apprendimento linguistico per studenti italiani e stranieri, l'organizzazione di *Summer School* internazionali, l'assegnazione di punti organico premiali su obiettivi di internazionalizzazione didattica, la facilitazione dei percorsi di mobilità internazionale degli studenti (con la rimozione di diversi blocchi amministrativi e l'anticipazione dei bandi), l'impegno maggiore sarà rivolto all'avvio di nuovi corsi di studio internazionali, ovvero in lingua inglese.

Sino ad oggi, l'Ateneo dispone di due corsi di laurea magistrale di questo tipo: *International Economics* (attivato nell'a.a. 2015/16) e *Marine Sciences* (attivato nell'a.a. 2016/2017).

A partire dall'a.a. 2017/18 si aggiungeranno altri tre corsi magistrali internazionali:

- *International Medicine & Surgery*, Corso di studi in Medicina in partnership con l'Università di Bergamo e con la Surrey University destinato ad una coorte di 25 studenti, sarà innovativo e rivoluzionario. Il Corso, presentato lo scorso anno nella programmazione 2016-2018, viene riproposto dopo aver definito gli accordi di partnership con le istituzioni estere. Questo corso è l'unico in Europa, sarà in grado di formare figure mediche ad alta internazionalizzazione e con solide basi tecnologiche e informatiche. Questi medici saranno in grado di spendere la loro preparazione non solo in Italia e negli altri paesi dell'Unione Europea, ma anche nei paesi emergenti e nelle molteplici aree di crisi dello scacchiere internazionale. In breve, il corso prevede due anni di "percorso orizzontale", volti alla preparazione delle materie e dei linguaggi di base della medicina, delle discipline tecnologico-informatiche di supporto alla medicina, e della lingua inglese (e italiana per studenti non di madrelingua italiana), seguito da quattro anni suddivisi in sei "vertical tracks" paralleli focalizzati su sei tematiche: Cardiovascular, Onco-Hematology, Locomotor, Digestive Health, Kidney & Urology tract, Neurosciences, Obstetric Gynecology & Pediatrics. Ciascun track sarà pesantemente radicato su metodologie PBL (problem-based learning), con attività in piccoli gruppi gestiti da docenti-tutor, e con precoce accompagnamento all'esperienza clinica. Il percorso formativo prevede periodi di studio presso università partners con mobilità sia di docenti che di studenti. La sinergia tra studenti multinazionali, docenti, e personale paramedico degli ospedali di appoggio, insieme a una solida preparazione bilinguistica, sarà d'aiuto al superamento delle difficoltà nell'interazione medico-paziente in lingua non nativa, e quindi prodromo della futura operatività su scenari internazionali dei medici così laureati.
- *Applied Experimental Psychological Sciences* (Scienze Psicologiche Sperimentali

³⁴ Programmazione Triennale personale universitario <http://hubmiur.pubblica.istruzione.it/web/universita/programmazione>

Applicate - AEPS); classe LM-51. L'obiettivo generale del progetto formativo è quello di trasmettere conoscenze all'avanguardia circa i processi cognitivi, sociali, emotivi, e neurali alla base del pensiero umano, del comportamento, del linguaggio, della conoscenza, e del processo decisionale. Tale conoscenza rappresenta il nucleo di base del progetto formativo, che gli studenti potranno poi ampliare in uno o più campi di applicazione. Infatti, il corso offre un profilo professionale in scienze comportamentali e psicologiche applicate, trasversale ai domini specifici della psicologia e in grado di applicare metodi e conoscenze avanzate a diversi contesti operativi, utilizzando strategie empiricamente fondate. Le caratteristiche dell'offerta formativa di AEPS risulta unica e distintiva nel panorama nazionale dei corsi laurea magistrale in ambito psicologico e potenzialmente attrattiva anche per studenti europei e non europei.

- *Materials Science* (Scienza dei Materiali); classe LM-53. Il corso approfondisce le conoscenze delle proprietà più propriamente fisiche e chimiche dei materiali oltre a elementi connessi ad aspetti ingegneristici. Il percorso formativo prevede una pluralità di attività didattiche: dagli insegnamenti frontali, alle attività seminariali, alle ricerche proprie su temi specifici e, soprattutto, alla frequenza di laboratori, utilizzando anche competenze e attrezzature dei laboratori dell'Ateneo. La sistematica frequenza di laboratori nei quali gli studenti sotto la guida di docenti vengono addestrati a progettare, pianificare, attuare esperimenti, raccogliere dati, inquadrare criticamente i risultati e le misure e infine a redigere una tesi originale da sottoporre a pubblica discussione, assicura che al termine degli studi i laureati abbiano acquisito solide conoscenze disciplinari e strumenti per un aggiornamento autonomo. Assicura anche l'acquisizione di competenze quali la capacità di gestire contemporaneamente studio e lavoro e la capacità di lavorare in gruppo e di comunicare a più livelli le proprie conoscenze scientifiche e tecnologiche. I laureati potranno accedere così a un mercato del lavoro eminentemente internazionale e multinazionale, che copre gli ambiti della ricerca, dello sviluppo e dell'innovazione industriale dei materiali, con ruoli nella produzione e nel management, nonché nella comunicazione, nel finanziamento e nella consulenza industriale.

2.2 Ricerca

La ricerca scientifica è uno dei pilastri dell'azione dell'Ateneo ed è strettamente connessa alla didattica, con cui forma un circolo virtuoso (i risultati della ricerca alimentano la didattica, che è il luogo in cui crescono i futuri ricercatori).

Coerentemente con il Programma Nazionale della Ricerca 2015-2020 (che riconosce nello sviluppo del capitale umano, delle infrastrutture e delle reti tra enti diversi e con le imprese, le direttive da seguire per la crescita della conoscenza di base e applicata) e proseguendo le attività svolte nel 2016, le strategie per la ricerca che l'Ateneo per il triennio 2017-19 sono:

- lo sviluppo del radicamento territoriale;
- l'internazionalizzazione e lo sviluppo della ricerca scientifica.

Radicamento territoriale e internazionalizzazione non sono in contraddizione, poiché rispondono entrambi alle esigenze di una cultura dell'innovazione, il cui criterio non è meramente geografico, bensì consiste nel grado di apertura e scambio dell'Ateneo col mondo esterno (in questo caso, sia le imprese e gli enti territoriali, sia le realtà più competitive della ricerca internazionale) senza per questo trascurare la ricerca di base (di cui si monitorano continuamente gli esiti, ad esempio tramite i ranking universitari internazionali e, soprattutto, il progetto triennale di valutazione VQR)³⁵, ma anzi accrescerla proprio grazie a tali strategie.

C) Sviluppo del radicamento territoriale

Nel corso del triennio 2014-16, l'Ateneo ha portato a termine diversi progetti in collaborazione con le imprese del territorio. Nell'ambito delle attività di sviluppo e attuazione della programmazione della ricerca 2014-2020 in particolare sono state svolte azioni congiunte con i cluster tecnologici lombardi volte alla revisione e aggiornamento delle tematiche oggetto della Smart Specialization Strategy di Regione Lombardia (S3). A livello nazionale sono state rafforzate le collaborazioni scientifiche e industriali che hanno portato alle proposte dei nuovi Cluster Tecnologici nell'ambito dell'Energia e delle tecnologie per i beni culturali. In particolare sono state sviluppate e attuate proposte progettuali nei seguenti settori produttivi: Aerospazio, Industria della salute, Manifatturiero avanzato, Mobilità sostenibile, Chimica verde, Agroalimentare, Eco-industria, Industrie creative e culturali. Le attività di ricerca e collaborazione con il territorio sono state sostenute anche attraverso la realizzazione della Notte dei Ricercatori e con il coinvolgimento degli studenti, nel progetto *iBicocca*³⁶, (dedicato all'attivazione del lato "I", imprenditivo, innovativo e imprenditoriale degli studenti) e dei docenti con il ciclo degli *Innovation Pub*³⁷ (incontri informali dov'è possibile confrontarsi su argomenti relativi alla valorizzazione della ricerca) e i premi *Innovation Grant e Innovation Project Grant*³⁸, per incentivare la capacità di trasferimento sul territorio dei risultati della ricerca universitaria da parte dei ricercatori o dei gruppi di ricerca operanti presso l'Ateneo.

Il prossimo triennio 2017-19 vedrà l'Ateneo sviluppare questa linea strategica attraverso altri due importanti progetti:

- il rafforzamento strumenti di collaborazione università-imprese sia attraverso la partecipazione a bandi competitivi per la realizzazione di progetti di ricerca sia attraverso la partecipazione ad appalti o tender nazionali e internazionali
- l'avvio della *Fondazione U4I*, un centro interuniversitario che nascerà dalla collaborazione di quattro atenei lombardi: l'Università degli Studi di Milano-Bicocca, l'Università degli Studi di Brescia, l'Università degli Studi di Pavia e l'Università degli

³⁵ VQR 2011-2014 http://www.anvur.org/index.php?option=com_content&view=article&id=799&Itemid=597&lang=it

³⁶ iBicocca <http://ibicocca.it/>

³⁷ Milano-Bicocca Innovation Pub <http://www.unimib.it/go/48286>

³⁸ Milano-Bicocca Innovation Grant <http://www.unimib.it/go/6627038232563261169>

Studi di Bergamo. U4I sarà promotore di molteplici iniziative congiunte volte a promuovere la protezione e la valorizzazione dei risultati della ricerca, favorire i rapporti tra Università e Società e rendere efficace l'applicazione dell'innovazione al fine di partecipare al progresso della società nel suo complesso;

- la costituzione del *Distretto Bicocca*³⁹, una rete di quattordici tra istituzioni e aziende che condividono l'obiettivo di creare, anche attraverso il coinvolgimento dei cittadini, un polo di centralità per l'area nord della Città metropolitana (comprendente i comuni di Cinisello Balsamo, Sesto S. Giovanni e Milano – municipio 9), che leghi formazione, ricerca e imprese attorno a tre nuclei tematici: la mobilità sostenibile, la cultura diffusa, la salute pubblica.
- Rafforzamento strumenti di collaborazione università-imprese (cluster/progetti/tender)
- Piano di agevolazione spin-off.

Tutte le iniziative previste nell'ambito di questa linea strategica avranno evidenti effetti sulla cosiddetta Terza Missione delle Università e quindi vanno ad aggiungersi ad altre iniziative adottate specificatamente in questo ulteriore ambito.

D) Internazionalizzazione e lo sviluppo della ricerca scientifica

Lo sviluppo della ricerca scientifica è al centro della missione universitaria e viene continuamente monitorata attraverso il benchmark con gli altri atenei, offerto da strumenti di valutazione quali i ranking internazionali (a cadenza annuale) e, soprattutto, la relazione ANVUR sulla Qualità della Ricerca (VQR, giunta alla seconda edizione nel 2016, con riferimento al quadriennio 2011-2014).

La VQR è particolarmente interessante in quanto il benchmark è limitato all'ambito nazionale (e ulteriormente articolabile in base alla distribuzione geografica oppure alla grandezza degli atenei, misurata dal numero di studenti iscritti) e inoltre i risultati sono utilizzati per calcolare la quota premiale del Fondo di Finanziamento Ordinario (FFO). In particolare, la VQR 2016 ha analizzato la produzione scientifica tra gli anni 2011-2014 di 94 Università statali e non statali, 12 enti di ricerca vigilati dal MIUR e 26 Enti volontari, producendo una classifica generale in cui il nostro Ateneo è risultato al nono posto⁴⁰, ma le prime cinque posizioni sono occupate da scuole e istituti superiori specializzati nella ricerca. Tra i soli Atenei, dunque, Milano-Bicocca risulta in testa alla classifica per l'area Nord Ovest, prima in Lombardia e in quarta posizione a livello nazionale.

Nei ranking internazionali, invece, il nostro Ateneo risulta essere:

- 18esimo tra le università italiane, nella fascia 301-350 a livello mondiale e 51esimo tra i 150 atenei fondati da meno di 50 anni per il *Times Higher Education World University Rankings 2015-2016*⁴¹ con un buon punteggio per il criterio⁴² delle citazioni delle pubblicazioni scientifiche (65,8/100);
- 16esimo tra le università italiane, nella fascia 151-200 a livello mondiale per il *QS World University Rankings 2014-2015*⁴³ confermando il punteggio per il criterio delle citazioni per articolo (61,3/100)⁴⁴

Per migliorare tali risultati, l'Ateneo intende seguire due linee di azione:

³⁹ Distretto Bicocca <http://www.unimib.it/link/news.jsp?5136679459952091786>

⁴⁰ Comunicato stampa sulla VQR 2011-2014 <http://www.unimib.it/link/news.jsp?1770989178775106658> Per una sintesi dei risultati della VQR 2008-2010 <http://www.unimib.it/link/news.jsp?7754308336351001728>

⁴¹ Milano-Bicocca per il THE ranking 2015-2016 <http://goo.gl/GACI8o>

⁴² Metodologia del THE 2015-2016 <https://www.timeshighereducation.com/news/ranking-methodology-2016>

⁴³ Milano-Bicocca per il QS ranking 2014-2015 <http://www.topuniversities.com/universities/university-milano-bicocca#wur>

⁴⁴ Criterio QS Citations per papers <http://www.iu.qs.com/university-rankings/indicator-papers-citations/>

- incrementare il numero di ricercatori e potenziarne la formazione, creando un contesto che stimoli i migliori talenti nella produzione di conoscenza internazionale, intersettoriale e interdisciplinare, in particolare attraverso il programma ERC e le *Marie Skłodowska-Curie Actions* (MSCA, incluse nel programma *Horizon 2020*)⁴⁵, le quali propongono un'ampia serie di opportunità di formazione e scambio per i ricercatori, qui di seguito elencati: *Innovative Training Network* (ITN), *Individual Fellowship* (IF), *Research and Innovation Staff Exchange* (RISE) e *Co-funding of programmes* (COFUND).
- sostenere la ricerca fondamentale attraverso azioni mirate di finanziamento finalizzate al sostegno:
 - a. delle attività di ricerca dei Dipartimenti (fondo di Ateneo quota dipartimentale),
 - b. dei progetti di ricerca valutati positivamente da enti finanziatori, ma non finanziati per carenza di fondi (fondo di Ateneo quota competitiva),
 - c. dei giovani ricercatori dell'Ateneo attraverso il Premio Giovani Talenti finalizzato ad incrementare esperienze formative e di ricerca internazionali,
 - d. di azioni per migliorare la capacità di attrarre fondi di ricerca (bandi competitivi, contratti di ricerca, donazioni e sponsorizzazioni).
- investire nell'incremento delle infrastrutture della ricerca, anche attraverso una sempre maggiore collaborazione pubblico-privato, in particolare attraverso la partecipazione alle *Infrastrutture europee di ricerca* e ai *Cluster Tecnologici Nazionali*⁴⁶.

2.3 Terza Missione

L'impatto delle attività di formazione e ricerca scientifica degli Atenei sull'intera società, e in particolare sul territorio in cui ciascuno di essi è geograficamente inserito, costituisce oramai un ambito di azione che non può essere sottovalutato, sia in termini di responsabilità verso i molteplici attori coinvolti (*stakeholder*) sia di opportunità per la diffusione dei saperi, l'applicazione dei risultati della ricerca (trasferimento tecnologico) e l'arricchimento di idee nate dalla collaborazione tra realtà anche molto differenti (enti pubblici e privati, imprese, associazioni, consorzi, distretti, cittadini). Anche in questo ambito, l'obiettivo primario del nostro Ateneo per il triennio 2017-2019 è lo sviluppo della cultura dell'innovazione, perseguito attraverso la linea strategica C) Sviluppo del radicamento territoriale, già citata nel precedente paragrafo, e in particolare attraverso le seguenti iniziative:

- **Piano di agevolazione spin-off**, finalizzato ad ampliare e potenziare supporto e servizi che l'Ateneo offre alle proprie Spin-Off, Agevolare l'ingresso nel mercato delle nuove Spin-Off, Facilitare crescita e sviluppo imprenditoriale delle Spin-Off già costituite.
- Progetto UTT: il progetto intende proseguire con l'attività di selezione che ha come obiettivo la focalizzazione delle attività sugli specifici contesti applicativi di interesse industriale a maggiore impatto sul breve periodo. Sarà pertanto prestata costante attenzione al contesto regionale lombardo attraverso azioni concertate e in collaborazione con altre università partner, con le associazioni industriali e gli stakeholders istituzionali (Regione Lombardia e Camere di commercio). *Divulgazione e networking*: Le attività di promozione seguiranno la definizione di un dettagliato piano di marketing e comunicazione. *Definizione/ Impostazione di strumenti avanzati*: Definizione di strumenti operativi interni all'Ateneo per supportare l'assessment del valore dei titoli brevettuali e per educare il personale ricercatore alla cultura brevettuale.
- Istituzione della fondazione U4I (richiamata al paragrafo precedente)

⁴⁵ Marie Skłodowska-Curie Actions <http://ec.europa.eu/research/mariecurieactions/>

⁴⁶ Cluster Tecnologici Nazionali <http://goo.gl/azsH9F>

- *iBicocca*: il progetto sarà potenziato tramite l'ampliamento delle attività, della ricettività degli studenti, e l'assegnazione di spazi fisici (trasformando il progetto in un vero e proprio *iBicoccaCLab*⁴⁷). In particolare, si prevede di creare nuove esperienze e occasioni di formazione offerte agli studenti *iBicocca* a partire da:
 - a) Distretto Bicocca⁴⁸, una rete di 14 tra istituzioni e aziende di cui si è detto nel precedente paragrafo;
 - b) associazioni di categoria di manager e quadri (pensionati o in via di pensionamento), in convenzione con l'Ateneo, disposti a mettere a disposizione la loro esperienza per percorsi formativi offerti a studenti e laureandi, e associazioni di aziende e industrie disposte a offrire (entro convenzioni con l'Ateneo) i loro *assessment centers* per la valutazione di competenze dei laureandi;
 - c) *know how* presente nell'associazione *Alumni Bicocca*
- *Alumni Bicocca*: associazione degli *Alumni* dell'Ateneo, avente lo scopo di formare una rete di potenziamento per le occasioni di formazione e inserimento lavorativo dei suoi laureati. La partecipazione sarà certificata con *OpenBadge Alumni Bicocca*, allo scopo sia di rafforzare l'identità partecipativa dei consociati e la reputazione digitale dell'associazione sul web, sia di tener traccia in tempo reale del suo diffondersi (e, quindi, delle sue potenzialità come rete di supporto)
- *sviluppo edilizio per residenze e servizi*: per garantire il diritto allo studio e migliorare la propria attrattività internazionale, l'Ateneo ha già allestito 700 posti letto distribuiti in tre residenze⁴⁹ e ha varato un piano di sviluppo che prevede altre quattro residenze, per un totale di oltre 560 nuovi posti letto⁵⁰. Inoltre, nel 2017 sarà avviato il progetto *Bicocca Stadium (ex Pro Patria Milano)*, che prevede il rifacimento della pista di atletica e delle tribune, la realizzazione di un centro polifunzionale principalmente dedicato alla fisiologia dello sport e alla riabilitazione, con l'intento di favorire l'utilizzo della struttura anche da parte dei disabili, e di un secondo edificio da destinarsi a centro di aggregazione universitaria, di cultura del tempo libero e a servizi di ristorazione. Infine, Il Comune di Milano ha affidato all'Università la realizzazione di una nuova Scuola dell'Infanzia all'interno del quartiere Bicocca, che sarà gestita con la supervisione scientifica del Dipartimento di Scienze Umane per la Formazione "Riccardo Massa", già coordinatore del Nido "Bambini Bicocca", inaugurato nel 2006.
- *sviluppo del patrimonio culturale e divulgazione*: l'Ateneo è impegnato da tempo in collaborazioni con le realtà territoriali per la valorizzazione del proprio patrimonio archivistico e per la divulgazione scientifica. Nel triennio 2017-2019, si prevede un ulteriore sviluppo in tale direzione sia inaugurando l'Archivio storico istituzionale, sia aprendo l'accesso ai poli bibliotecari, anche con la programmazione annuale di iniziative per la cittadinanza. A tale scopo, la recente costituzione dell'Area della Comunicazione consentirà la definizione di un Piano della Comunicazione (in cui ogni evento potrà essere concepito all'interno di una strategia generale) e di linee guida condivise a livello di Ateneo per l'organizzazione di simili iniziative in modo coerente e coordinato.

⁴⁷ iBicocca Lab <http://clabitalia.it/>

⁴⁸ Distretto Bicocca <http://www.unimib.it/link/news.jsp?4632818125620387891>

⁴⁹ Residenze e alloggi <http://www.unimib.it/go/9103416085104684826>

⁵⁰ Piano di sviluppo delle residenze <http://www.unimib.it/link/news.jsp?5538178455955940626>

2.4 Supporto Amministrativo

In quanto area trasversale a tutte le altre, il Supporto Amministrativo accompagna i processi d'innovazione con cui l'Ateneo persegue le proprie strategie, predisponendo competenze e strumenti essenziali alla loro realizzazione e ponendo in atto a sua volta profondi interventi di rinnovamento.

In particolare, sin dalla definizione del primo Piano della Performance di Ateneo (per il triennio 2011-2013), questa area strategica è stata guidata principalmente da obiettivi di contenimento dei costi e semplificazione amministrativa, portando a termine progetti di dematerializzazione, razionalizzazione di risorse e procedure, riorganizzazione delle funzioni e adozione di nuovi strumenti tecnici e gestionali (a titolo d'esempio: bilancio unico, contabilità analitica, protocollo informatico, valutazione delle *performance*, *disaster recovery* e continuità informatica, biblioteca digitale, corsi in e-learning, fascicolo digitale dello studente, gestione dei progetti di ricerca) con la conseguente formazione specialistica che essi richiedono.

Tuttavia, se il contenimento dei costi e la semplificazione amministrativa restano importanti leve d'innovazione, i risultati delle indagini sulla soddisfazione dei servizi amministrativi⁵¹ e sul benessere organizzativo⁵² hanno messo in luce la necessità di predisporre un nuovo approccio alla gestione del personale, a partire da alcuni ambiti particolarmente critici (soprattutto, la necessità di chiarezza e condivisione delle strategie di Ateneo, delle diverse funzioni dei ruoli organizzativi, dei meccanismi di carriera e d'incentivazione).

Per questi motivi, l'obiettivo strategico del triennio 2017-2019 in base al quale le attività svolte dall'area di Supporto Amministrativo contribuiranno all'innovazione di Ateneo, consiste principalmente nello sviluppo della "Cultura del Personale" a tutti i livelli e in ogni sede dell'organizzazione. Cultura intesa sia in quanto cura delle relazioni sociali (per il libero confronto in un clima costruttivo) e dei talenti delle persone (per l'allocazione ottimale delle stesse), sia in quanto acquisizione delle competenze e delle conoscenze per coordinare gruppi di lavoro e collaborare all'interno di un gruppo. Il perseguimento di un obiettivo di così ampia portata prevede almeno tre fasi, distribuite con priorità differenti lungo il triennio di riferimento:

- lo sviluppo della cultura della **Valutazione**, in modo da poter giungere a padroneggiarne i principali strumenti attraverso:
 - la definizione chiara e condivisa degli **obiettivi** (adottando un approccio progettuale in cui si stabiliscano le fasi, le tempistiche, le risorse di personale e strumentali necessarie per la realizzazione);
 - l'individuazione di **indicatori** di risultato significativi, facilmente misurabili e che rispecchino differenti ambiti di valutazione (ad esempio, oltre al rispetto della tempistica, l'efficienza, la soddisfazione, l'impatto, lo sviluppo del personale);
 - l'adozione di sistemi di **monitoraggio** intermedio, in modo da poter identificare in tempo eventuali criticità, per risolverle o ridefinire gli obiettivi;
 - la **formazione** (in aula e sul campo) delle persone che occupano una posizione organizzativa nella gestione dei progetti, nella valutazione delle competenze, nella conduzione dei colloqui valutativi.
- la cultura della valutazione (che non potrà dirsi acquisita una volta per tutte, data l'evoluzione dell'organico, del contesto normativo e della letteratura scientifica

⁵¹ Indagini svolte nell'ambito della partecipazione annuale al progetto *Good Practice*, i cui esiti sono sintetizzati nella pagina "Dati aggregati delle attività amministrative" <http://www.unimib.it/go/47404> della sezione Amministrazione trasparente, attualmente in fase di rifacimento.

⁵² Indagine svolta dal Nucleo di Valutazione di Ateneo, di cui pubblica il rapporto annuale su <http://www.unimib.it/go/46691>

sull'argomento) il centro dell'attenzione sarà rivolto allo sviluppo della cultura della **Formazione**, riservando una particolare cura alla necessità d'individuare con chiarezza le esigenze conoscitive da soddisfare e quindi le modalità più efficaci e i contenuti più utili per farlo. A tale scopo, tutto il personale tecnico-amministrativo sarà coinvolto nel portare a termine le seguenti attività:

- mappatura delle **competenze** possedute (capacità, conoscenze, esperienze) e definizione dei comportamenti attesi (per ciascun ruolo organizzativo);
 - predisposizione di strumenti per la rilevazione del **fabbisogno formativo**, in modo da confrontare le competenze possedute con i comportamenti attesi e i risultati previsti dagli obiettivi annuali;
 - individuazione degli **interventi formativi** più adeguati rispetto al fabbisogno, sia per i contenuti che per le modalità: formazione frontale o interattiva, in aula oppure online, individuale o a gruppi, presso enti terzi o interna, sul modello dell'insegnamento o per affiancamento (*training on the job*);
 - infine, la **valutazione** della formazione erogata, sia con riferimento all'iniziativa (appena conclusa, da parte di chi vi ha partecipato) sia relativamente all'impatto che ha prodotto in termini di effettiva utilità per lo svolgimento delle attività lavorative (a distanza di qualche mese, da parte dei partecipanti e dei loro responsabili).
- il radicarsi della cultura della valutazione e della formazione del personale convergeranno l'attenzione verso lo sviluppo del **benessere organizzativo** in tutti i suoi aspetti, prevedendo in particolare le seguenti azioni:
 - considerare gli **incentivi** come il prodotto di un'attività di continuo monitoraggio (con riscontri, confronti, correzioni in corso d'opera) che dura per tutto l'anno, e in una prospettiva di *Total Reward* (che include, oltre agli strumenti economici diretti previsti dagli istituti contrattuali, anche quelli indiretti – i così detti benefit aziendali, nonché gli incentivi non economici, ad esempio quelli che consentono un miglior equilibrio tra lavoro e vita privata);
 - favorire l'attivazione e la coesione dei **gruppi di lavoro**, attraverso tre leve:
 - spiegando e condividendo le strategie di Ateneo, in base alle quali definire obiettivi comuni, di cui tutti siano informati nei dettagli;
 - distinguendo chiaramente i ruoli organizzativi (sia quelli propri a ciascuna struttura, sia quelli limitati a specifici obiettivi) e al contempo incoraggiando il libero confronto delle idee piuttosto che le rigidità gerarchiche;
 - assicurando un costante riscontro sui risultati ottenuti, anche intermedi, valutando insieme le criticità e le possibilità di miglioramento;
 - riconoscere attitudini e capacità dei collaboratori, affinché possano trovare espressione nei gruppi di lavoro; inoltre, favorire l'utilizzo delle esperienze e delle conoscenze già esistenti e lo sviluppo di nuove.

La diffusione della cultura del personale come obiettivo strategico del Supporto amministrativo, non esaurisce le attività programmate per il triennio, ma contribuisce alla realizzazione delle azioni previste, ovvero degli obiettivi specifici per ciascuna struttura organizzativa che afferisce direttamente alla Direzione Generale.

2.5 Indicatori globali di Ateneo

Gli indicatori con cui durante l'anno sarà effettuato il monitoraggio dell'efficacia delle azioni strategiche su esposte, sono descritti qui di seguito:

Area strategica	Indicatore	Target
Didattica ⁵³	per monitorare la regolarità degli studi: - CFU sostenuti al termine del I anno su CFU da sostenere (IND1); - Immatricolati inattivi al termine del I anno (IND2) - Abbandoni dopo N+1 anni (IND8A)	Per ciascun indicatore, in ciascun anno, un valore pari o superiore alla media dei valori del triennio precedente
	per monitorare la mobilità all'estero: - Iscritti con almeno 6 CFU conseguiti all'estero nell'anno (%) (IND12B)	
Ricerca	Indicatore VQR sulla qualità della ricerca: IRAS1 ⁵⁴	
Ricerca e Terza missione	per monitorare l'efficacia dell'azione sul territorio: - Incidenza delle fonti di finanziamento diverse dall'FFO sul totale Entrate	
Supporto amministrativo	per monitorare l'efficienza economica: - Indice di indebitamento (ex art. 6 D.Lgs. 49/2012) - Indice di sostenibilità economico finanziaria (ex art. 7 D.Lgs. 49/2012) - Spesa sui consumi intermedi al netto dell'inflazione annuale	
	per monitorare l'efficienza nei confronti dell'esterno: - Indicatore di tempestività dei pagamenti (Circolare MEF n.3/2015) ⁵⁵	
	per monitorare l'efficacia dello sviluppo del Personale: - Indice di soddisfazione complessiva per ciascuna delle 15 dimensioni in cui è misurato il Benessere organizzativo	

⁵³ Per l'area Didattica, si fa riferimento agli indicatori AVA elaborati a partire dall'allegato F del D.M.47/2013

http://attiministeriali.miur.it/media/209833/allegati_dm_47_30_gennaio_2013.pdf

⁵⁴ Indicatore IRAS1 (VQR 2011-14) http://www.anvur.org/attachments/article/1121/CS_VQR_Anvur_dicembre2016~.pdf

⁵⁵ Indicatore di tempestività dei pagamenti <http://www.unimib.it/go/47421>

3 La Performance Organizzativa

3.1 Processo di costruzione e condivisione degli obiettivi

Gli obiettivi strategici di Ateneo riportati nella sezione 2, sono stati definiti a seguito di incontri e confronti del Rettore con il gruppo dei docenti suoi delegati per specifiche tematiche⁵⁶, con il Direttore Generale, con i diversi organi dell'Ateneo, con i Direttori di Dipartimento. Dopodiché, gli obiettivi strategici sono stati proposti dal Rettore al Consiglio di Amministrazione ed approvati nell'ambito del Piano Integrato 2016-2018 nel mese di gennaio 2016 e sono stati confermati in occasione della Programmazione Triennale 2016-2018 presentata al MIUR nel mese di dicembre 2016. Il Piano Integrato 2017-2019 declina gli obiettivi strategici e gli obiettivi operativi e viene condiviso anche con il nucleo di valutazione che ne dà un parere di massima.

Adottando una struttura *a cascata* di individuazione degli obiettivi (descritto nel Sistema di misurazione e valutazione della performance⁵⁷), a partire da quelli strategici vengono declinati gli obiettivi di *performance organizzativa*, da cui poi derivano gli obiettivi operativi (in capo ai dirigenti), i quali si articolano in ulteriori sotto-obiettivi assegnati al personale di categoria EP con posizione organizzativa, che si avvale del contributo del personale delle categorie B,C e D. L'articolazione degli obiettivi di performance organizzativa rispetto agli obiettivi strategici è riassunta nella seguente tabella:

Aree strategiche:	DIDATTICA	RICERCA	TERZA MISSIONE	SUPPORTO AMMINISTRATIVO
Peso:	30%	30%	30%	10%
Strategie:	A) Modernizzazione degli ambienti di studio e innovazione metodologie didattiche B) Sviluppo dell'internazionalizzazione	C) Sviluppo del radicamento territoriale D) Internazionalizzazione e lo sviluppo della ricerca scientifica	C) Sviluppo del radicamento territoriale	E) Sviluppo della cultura del Personale
Obiettivi di performance organizzativa				
PO 01 Miglioramento della cultura organizzativa, in termini di valutazione, formazione e benessere				
PO 02 Digitalizzazione procedure e cruscotto direzionale				PO 02 Digitalizzazione procedure e cruscotto direzionale
PO 03 Sviluppo e sostenibilità delle attività di didattica e ricerca				
PO 04 Sviluppo del public engagement, in termini di formazione delle competenze trasversali, collaborazione con le realtà territoriali, nuovo Piano di Comunicazione				
PO 05 Adeguamento e incremento delle infrastrutture per la didattica e per la ricerca				
PO 06 Misure generali di prevenzione della corruzione, obbligatorie e facoltative, e di trasparenza				

⁵⁶ Delegati del Rettore <http://www.unimib.it/go/15525642>

⁵⁷ Sistema di misurazione e valutazione della performance <http://www.unimib.it/go/3122723294852610406>

Gli obiettivi di performance organizzativa si articolano in ulteriori obiettivi (operativi) accomunati dallo scopo comune e trasversali alle diverse strutture amministrative, come specificato nel seguente elenco:

- *PO 01: Miglioramento della cultura organizzativa, in termini di valutazione, formazione e benessere:*
 - D01. Coordinamento delle attività in capo ai Dirigenti
 - D02. Revisione delle procedure di Formazione del personale
 - D03. Revisione del processo di Valutazione della performance
 - P02. Revisione del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance
- *PO 02: Digitalizzazione procedure e cruscotto direzionale:*
 - F03. Fascicolo elettronico
 - P01. Procedure online
 - P03. Manuale di controllo di gestione
 - S01. Implementazione servizi online
 - S02. Sviluppo infrastrutture (di rete e sistemi)
 - S03. Servizi per la didattica
 - W02. Manuale di contabilità
 - W03. Software gestione magazzino beni di rapido consumo
 - W04. Sviluppo UGOV Contabilità
 - W05. Implementazione PagoPA
- *PO 03: Sviluppo e sostenibilità delle attività di didattica e ricerca:*
 - F01. Guida e assistenza a studenti e docenti internazionali
 - F02. Programma Erasmus+
 - F04. Procedura assegnazione benefici DSU
 - F05. Certificazione di qualità
 - R01. Miglioramento capacità di raccolta di finanziamenti
 - R02. Sviluppo ricadute della ricerca
 - W01. Recupero crediti CIDIS
- *PO 04: Sviluppo del public engagement, in termini di formazione delle competenze trasversali, collaborazione con le realtà territoriali, nuovo Piano di Comunicazione:*
 - B01. Sviluppo accessibilità ai servizi
 - B02. Sviluppo del patrimonio bibliotecario
 - C01. Riesame e sviluppo Comunicazione UniMIB
 - C02. Riesame organizzazione eventi
 - R03. Sviluppo eventi nel territorio
- *PO 05: Adeguamento e incremento delle infrastrutture per la didattica e per la ricerca:*
 - A01. Potenziamento infrastrutture per la Didattica
 - A02. Potenziamento infrastrutture per la Ricerca
 - A03. Infrastrutture per servizi agli studenti (nuova costruzione)
- *PO 06: Misure generali di prevenzione della corruzione, obbligatorie e facoltative*
 - D04. Misure di Legalità e di Trasparenza. Anticorruzione 2017-2019 (Allegato n.1 PTPCT)
 - D05. Mappatura dei processi e analisi dei carichi di lavoro

Gli obiettivi di *performance organizzativa* quindi sono strettamente legati agli obiettivi strategici e alla sfera di governo del Direttore Generale, che dopo averli concordati con la *governance* d'Ateneo, ha coinvolto i responsabili delle singole aree, con incontri di confronto e condivisione delle linee strategiche e sulle azioni operative per realizzarle. Dopo la definizione degli obiettivi di performance organizzativa si sono individuate le specificità e le competenze necessarie e si sono declinati gli obiettivi operativi individuali in capo ai dirigenti, dando così evidenza di come la performance organizzativa si colleghi a quella individuale secondo il criterio della "cascata" (*cascading*).

Il sistema di gestione della performance si basa quindi su un modello di gestione per obiettivi (*Management by Objectives*), così articolato:

- Obiettivi *strategici* d' Ateneo;
- Obiettivi *operativi di performance organizzativa*, propri della Direzione Generale
- *Obiettivi operativi* propri dei Capi Area;
- *Obiettivi operativi* propri dei Capi Settore e di tutto il personale tecnico amministrativo.

Per ciascun obiettivo viene individuata una o più misure, che confrontate tra loro rendono possibile determinare il grado di raggiungimento del risultato prefissato (KPI - Key Performance Indicators). Per ciascun KPI si definiscono:

- valore di risultato da raggiungere (target);
- calcolo dell'indicatore alla fine del periodo di riferimento;
- analisi dello scostamento tra il valore target prefissato per l'indicatore e il valore calcolato a fine periodo.

Per quanto riguarda la definizione del target di ciascun indicatore, il calcolo può prendere in considerazione una o più delle seguenti modalità:

- rispetto dei vincoli normativi (cogenti o meno);
- rispetto degli standard di servizio (ove definiti);
- benchmarking con gli altri Atenei (progetto Good Practice);
- confronto con il trend storico (se disponibile o comunque ricostruibile).

3.2 Sostenibilità degli obiettivi rispetto alle risorse disponibili

Da gennaio 2016 l'Ateneo ha adottato il sistema gestionale UGov e quindi la contabilità economico – patrimoniale, grazie alla quale il bilancio d'esercizio viene predisposto per natura e destinazione dei costi, affiancando così la pianificazione e la gestione secondo la logica del budget. Nel corso del medesimo anno, è stato preso in considerazione il modulo di UGov relativo alla valutazione del personale, che avrebbe permesso la gestione informatizzata del ciclo della performance, e in particolare l'assegnazione di un budget per ciascun obiettivo, ma alcuni limiti dell'applicazione e la necessità di suoi sviluppi – non pianificati e di lungo periodo da parte di CINECA - non hanno reso disponibile lo strumento per l'assegnazione degli obiettivi ed il loro collegamento al budget per il 2017. Nel corso del 2017 si considererà il modulo di UGov di cui sopra e l'Ateneo valuterà la fattibilità dell'utilizzo di questo strumento e le tempistiche di sviluppo.

Il sistema di definizione ed assegnazione degli obiettivi e la loro sostenibilità finanziaria è stato comunque considerato nella definizione del budget economico e degli investimenti 2017-2019, approvati dal Consiglio di Amministrazione nella seduta del 21 dicembre 2016, e che qui di seguito si riporta:

Budget economico, triennio 2017-2019			
Voce	ANNO 2017	ANNO 2018	ANNO 2019
	Importo	Importo	Importo
A) PROVENTI OPERATIVI			
I. PROVENTI PROPRI			
1) Proventi per la didattica	40.520.000,00	42.000.000,00	42.000.000,00
2) Proventi da Ricerche commissionate e trasferimento tecnologico	3.550.000,00	3.800.000,00	3.800.000,00
3) Proventi da Ricerche con finanziamenti competitivi	9.100.000,00	8.700.000,00	8.700.000,00
TOTALE I. PROVENTI PROPRI	53.170.000,00	54.500.000,00	54.500.000,00
II. CONTRIBUTI			
1) Contributi Miur e altre Amministrazioni centrali	132.273.000,00	133.000.000,00	133.000.000,00
2) Contributi Regioni e Province autonome	0,00	0,00	0,00
3) Contributi altre Amministrazioni locali	0,00	0,00	0,00
4) Contributi Unione Europea e altri Organismi Internazionali	0,00	0,00	0,00
5) Contributi da Università	0,00	0,00	0,00
6) Contributi da altri (pubblici)	0,00	0,00	0,00
7) Contributi da altri (privati)	0,00	0,00	0,00
TOTALE II. CONTRIBUTI	132.273.000,00	133.000.000,00	133.000.000,00
III. PROVENTI PER ATTIVITA' ASSISTENZIALE	8.179.400,00	8.100.000,00	8.100.000,00
IV. PROVENTI PER GESTIONE DIRETTA INTERVENTI PER IL DIRITTO ALLO STUDIO	5.400.000,00	5.400.000,00	5.400.000,00
V. ALTRI PROVENTI E RICAVI DIVERSI			

**PIANO INTEGRATO
TRIENNIO 2017-2019**

1) Utilizzo di riserve di Patrimonio Netto derivanti dalla contabilità finanziaria	28.247.600,00	15.000.000,00	11.000.000,00
2) Altri proventi e ricavi diversi	2.880.000,00	3.000.000,00	3.300.000,00
TOTALE V. ALTRI PROVENTI E RICAVI DIVERSI	31.127.600,00	18.000.000,00	14.300.000,00
VI. VARIAZIONE RIMANENZE			
VII. INCREMENTO DELLE IMMOBILIZZAZIONI PER LAVORI INTERNI			
TOTALE PROVENTI (A)	230.150.000,00	219.000.000,00	215.300.000,00
B) COSTI OPERATIVI			
VIII. COSTI DEL PERSONALE			
1) Costi del personale dedicato alla ricerca e alla didattica:			
a) docenti / ricercatori	87.573.954,50	88.500.000,00	89.000.000,00
b) collaborazioni scientifiche (collaboratori, assegnisti, ecc)	10.770.727,73	10.000.000,00	9.000.000,00
c) docenti a contratto	3.474.192,88	3.200.000,00	3.000.000,00
d) esperti linguistici	260.778,40	262.000,00	262.000,00
e) altro personale dedicato alla didattica e alla ricerca	40.000,00	0,00	0,00
TOTALE 1) Costi del personale dedicato alla ricerca e alla didattica:	102.119.653,51	101.962.000,00	101.262.000,00
2) Costi del personale dirigente e tecnico amministrativo	32.460.741,02	31.900.000,00	31.900.000,00
TOTALE VIII. COSTI DEL PERSONALE	134.580.394,53	133.862.000,00	133.162.000,00
IX. COSTI DELLA GESTIONE CORRENTE			
1) Costi per sostegno agli studenti	26.887.175,55	26.500.000,00	26.000.000,00
2) Costi per il diritto allo studio	6.700.000,00	6.500.000,00	6.000.000,00
3) Costi per la ricerca e l'attività editoriale	0,00	0,00	0,00
4) Trasferimenti a partner di progetti coordinati	1.008.000,00	800.000,00	500.000,00
5) Acquisto materiale consumo per laboratori	3.569.000,00	2.500.000,00	2.000.000,00
6) Variazione rimanenze di materiale di consumo per laboratori	0,00	0,00	0,00
7) Acquisto di libri, periodici e materiale bibliografico	3.394.917,00	3.000.000,00	3.000.000,00
8) Acquisto di servizi e collaborazioni tecnico gestionali	27.673.005,04	22.000.000,00	20.000.000,00
9) Acquisto altri materiali	1.725.455,63	1.100.000,00	900.000,00
10) Variazione delle rimanenze di materiali	0,00	0,00	0,00
11) Costi per godimento beni di terzi	7.954.700,00	7.500.000,00	7.000.000,00
12) Altri costi	1.322.497,25	800.000,00	700.000,00
TOTALE IX. COSTI DELLA GESTIONE CORRENTE	80.234.750,47	70.700.000,00	66.100.000,00
X. AMMORTAMENTI E SVALUTAZIONI			
1) Ammortamenti immobilizzazioni immateriali	9.000,00	10.000,00	10.000,00

**PIANO INTEGRATO
TRIENNIO 2017-2019**

2) Ammortamenti immobilizzazioni materiali	6.484.400,00	6.300.000,00	5.800.000,00
3) Svalutazione immobilizzazioni	0,00	0,00	0,00
4) Svalutazioni dei crediti compresi nell'attivo circolante e nelle disponibilità liquide	0,00	0,00	0,00
TOTALE X. AMMORTAMENTI E SVALUTAZIONI	6.493.400,00	6.310.000,00	5.810.000,00
XI. ACCANTONAMENTI PER RISCHI E ONERI	0,00	0,00	0,00
XII. ONERI DIVERSI DI GESTIONE	1.817.555,00	800.000,00	800.000,00
TOTALE COSTI (B)	223.126.100,00	211.672.000,00	205.872.000,00
DIFFERENZA TRA PROVENTI E COSTI OPERATIVI (A - B)	7.023.900,00	7.328.000,00	9.428.000,00
C) PROVENTI E ONERI FINANZIARI			
1) Proventi finanziari	0,00	0,00	0,00
2) Interessi ed altri oneri finanziari	121.700,00	150.000,00	250.000,00
3) Utili e perdite su cambi	0,00	0,00	0,00
TOTALE PROVENTI E ONERI FINANZIARI (C)	121.700,00	150.000,00	250.000,00
D) RETTIFICHE DI VALORE DI ATTIVITA' FINANZIARIE			
1) Rivalutazioni	0,00	0,00	0,00
2) Svalutazioni	0,00	0,00	0,00
TOTALE RETTIFICHE DI VALORE DI ATTIVITA' FINANZIARIE (D)	0,00	0,00	0,00
E) PROVENTI E ONERI STRAORDINARI			
1) Proventi	0,00	0,00	0,00
2) Oneri	0,00	0,00	0,00
TOTALE PROVENTI E ONERI STRAORDINARI (E)	0,00	0,00	0,00
F) IMPOSTE SUL REDDITO DELL'ESERCIZIO CORRENTI, DIFFERITE, ANTICIPATE	400.000,00	400.000,00	425.000,00
RISULTATO ECONOMICO PRESUNTO	6.502.200,00	6.778.000,00	8.753.000,00
UTILIZZO DI RISERVE DI PATRIMONIO NETTO DERIVANTI DALLA CONTABILITA' ECONOMICO PATRIMONIALE			
RISULTATO A PAREGGIO	0,00	0,00	0,00

**PIANO INTEGRATO
TRIENNIO 2017-2019**

Budget degli investimenti, triennio 2017-2019				
ANNO 2017				
A) INVESTIMENTI/IMPIEGHI		B) FONTI DI FINANZIAMENTO		
Voci	Importo investimento	I) CONTRIBUTI DA TERZI FINALIZZATI (IN CONTO CAPITALE E/O CONTO IMPIANTI)	II) RISORSE DA INDEBITAMENTO	III) RISORSE PROPRIE
		Importo	Importo	Importo
I - IMMOBILIZZAZIONI IMMATERIALI				
1) Costi di impianto, di ampliamento e di sviluppo				
2) Diritti di brevetto e diritti di utilizzazione delle opere di ingegno				
3) Concessioni, licenze, marchi e diritti simili				
4) Immobilizzazioni in corso e acconti	1.000.000,00			1.000.000,00
5) Altre immobilizzazioni immateriali				
TOTALE IMMOBILIZZAZIONI IMMATERIALI	1.000.000,00	0,00	0,00	1.000.000,00
II - IMMOBILIZZAZIONI MATERIALI				
1) Terreni e fabbricati				
2) Impianti e attrezzature	3.485.200,00			3.485.200,00
3) Attrezzature scientifiche	1.667.000,00			1.667.000,00
4) Patrimonio librario, opere d'arte, d'antiquariato e museali				
5) Mobili e arredi	350.000,00			350.000,00
6) Immobilizzazioni in corso e acconti				
7) Altre immobilizzazioni materiali				
TOTALE IMMOBILIZZAZIONI MATERIALI	5.502.200,00	0,00	0,00	5.502.200,00
III - IMMOBILIZZAZIONI FINANZIARIE				
TOTALE GENERALE	6.502.200,00	0,00	0,00	6.502.200,00

**PIANO INTEGRATO
TRIENNIO 2017-2019**

ANNO 2018				
A) INVESTIMENTI/IMPIEGHI		B) FONTI DI FINANZIAMENTO		
Voci	Importo investimento	I) CONTRIBUTI DA TERZI FINALIZZATI (IN CONTO CAPITALE E/O CONTO IMPIANTI)	II) RISORSE DA INDEBITAMENTO	III) RISORSE PROPRIE
		Importo	Importo	Importo
I - IMMOBILIZZAZIONI IMMATERIALI				
1) Costi di impianto, di ampliamento e di sviluppo				
2) Diritti di brevetto e diritti di utilizzazione delle opere di ingegno				
3) Concessioni, licenze, marchi e diritti simili				
4) Immobilizzazioni in corso e acconti	1.500.000,00			1.500.000,00
5) Altre immobilizzazioni immateriali	900.000,00			900.000,00
TOTALE IMMOBILIZZAZIONI IMMATERIALI	2.400.000,00	0,00	0,00	2.400.000,00
II - IMMOBILIZZAZIONI MATERIALI				
1) Terreni e fabbricati				
2) Impianti e attrezzature	3.500.000,00	1.000.000,00		2.500.000,00
3) Attrezzature scientifiche	2.000.000,00	500.000,00		1.500.000,00
4) Patrimonio librario, opere d'arte, d'antiquariato e museali				
5) Mobili e arredi	370.000,00			370.000,00
6) Immobilizzazioni in corso e acconti	43.200.000,00		43.200.000,00	
7) Altre immobilizzazioni materiali				
TOTALE IMMOBILIZZAZIONI MATERIALI	49.070.000,00	1.500.000,00	43.200.000,00	4.370.000,00
III - IMMOBILIZZAZIONI FINANZIARIE	8.000,00			8.000,00
TOTALE GENERALE	51.478.000,00	1.500.000,00	43.200.000,00	6.778.000,00

**PIANO INTEGRATO
TRIENNIO 2017-2019**

ANNO 2019				
A) INVESTIMENTI/IMPIEGHI		B) FONTI DI FINANZIAMENTO		
Voci	Importo investimento	I) CONTRIBUTI DA TERZI FINALIZZATI (IN CONTO CAPITALE E/O CONTO IMPIANTI)	II) RISORSE DA INDEBITAMENTO	III) RISORSE PROPRIE
		Importo	Importo	Importo
I - IMMOBILIZZAZIONI IMMATERIALI				
1) Costi di impianto, di ampliamento e di sviluppo				
2) Diritti di brevetto e diritti di utilizzazione delle opere di ingegno				
3) Concessioni, licenze, marchi e diritti simili				
4) Immobilizzazioni in corso e acconti	3.300.000,00			3.300.000,00
5) Altre immobilizzazioni immateriali	700.000,00			700.000,00
TOTALE IMMOBILIZZAZIONI IMMATERIALI	4.000.000,00	0,00	0,00	4.000.000,00
II - IMMOBILIZZAZIONI MATERIALI				
1) Terreni e fabbricati				
2) Impianti e attrezzature	2.800.000,00			2.800.000,00
3) Attrezzature scientifiche	1.500.000,00			1.500.000,00
4) Patrimonio librario, opere d'arte, d'antiquariato e museali				
5) Mobili e arredi	440.000,00			440.000,00
6) Immobilizzazioni in corso e acconti				
7) Altre immobilizzazioni materiali				
TOTALE IMMOBILIZZAZIONI MATERIALI	4.740.000,00	0,00	0,00	4.740.000,00
III - IMMOBILIZZAZIONI FINANZIARIE	13.000,00			13.000,00
TOTALE GENERALE	8.753.000,00	0,00	0,00	8.753.000,00

4 La Performance Individuale

La performance individuale, così come stabilito del Sistema di misurazione e valutazione della performance (SMVP)⁵⁸ di Ateneo, è il prodotto del contributo fornito dalle posizioni organizzative apicali (per il nostro Ateneo, le Aree) al raggiungimento degli obiettivi di performance organizzativa, sia in termini di risultati ottenuti che di comportamenti manifestati.

In particolare, la valutazione della performance individuale per il personale dirigente dell'Ateneo è effettuata in base ai seguenti criteri:

Criterio di valutazione	Peso	Scala
A. Grado di raggiungimento degli obiettivi (valutato in funzione di indicatori specifici e dei relativi target).	50%	0% - 100%
B. Capacità manageriali tenuto conto dell'efficienza, dell'efficacia e dell'economicità (valutate in base ai comportamenti osservati, specifici per il ruolo ricoperto, tenendo conto di alcune evidenze oggettive che contribuiscono, seppure indirettamente, a descriverli)	15%	1-4
C. Contributo fornito ai processi innovativi (valutato in base al tipo di coinvolgimento in progetti di cambiamento organizzativo, quali la ridefinizione delle procedure e l'adozione di nuove tecnologie, e in base alla radicalità, all'ampiezza e al ritorno di investimento che caratterizzano tali progetti)	15%	1-4
D. Qualità del lavoro svolto con riferimento agli adempimenti istituzionali specifici dell'incarico (valutata prendendo in considerazione la performance organizzativa legata ad indicatori globali di Ateneo)	20%	1-4

Il riepilogo degli obiettivi operativi che determinano tale performance individuale e dei loro legami con gli obiettivi di performance organizzativa, è contenuto nell'*allegato 1* al presente documento, mentre la loro descrizione analitica è riportata nell'*allegato 2*.

Gli obiettivi operativi sono oggetto della valutazione prevista dal criterio A e gli obiettivi trasversali sono oggetto della valutazione prevista dal criterio C. Il criterio B invece è oggetto di valutazione dei comportamenti organizzativi come da *allegato 4*, da parte del Rettore per il Direttore Generale, del Direttore Generale per tutti gli altri dirigenti. Il criterio D è definito dalla valutazione dei seguenti indicatori di performance organizzativa:

INDICATORI DI PERFORMANCE ORGANIZZATIVA			Misura	Target
50%	Autofinanziamento	Capacità dell'Ateneo di attirare entrate proprie e di autofinanziare le attività di miglioramento dei servizi	Variazione rispetto alla media 2014-2016	Valore uguale o maggiore rispetto alla media 2014-2016
50%	Risparmi sui consumi intermedi	Spesa sui consumi intermedi al netto dell'inflazione annuale	Riduzione dei consumi rispetto alla media 2014-2016	Riduzione dal 2 al 3%

Dato il loro carattere trasversale a tutte le funzioni e l'effetto positivo che producono sulla qualità dei servizi amministrative, le misure di riduzione dei fenomeni corruttivi e di miglioramento della trasparenza dell'azione amministrativa sono previste per ciascuna Area. L'elenco di tali misure, definite nel rispetto della normativa vigente, è contenuto nell'*allegato 4* del presente documento, che costituisce un estratto del Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione

⁵⁸ Sistema di misurazione e valutazione della performance <http://www.unimib.it/go/3122723294852610406>

(PTPC) 2017-2019 approvato dal *Cda nella seduta del* _____ e pubblicato sul sito di Ateneo⁵⁹. In base alla medesima normativa, nel PTPC è descritta anche l'analisi sulla gestione del rischio, di cui si riferisce nel capitolo 5 del presente documento.

Per quanto riguarda la valutazione della performance del personale non dirigente, il SMVP stabilisce le seguenti norme:

- per la performance del personale di categoria EP, vengono definiti obiettivi operativi derivati da quelli assegnati al dirigente gerarchicamente superiore e sono adottati i medesimi criteri di valutazione dei risultati del personale dirigente;
- per la performance del personale delle categorie B, C e D, la valutazione riguarda il contributo fornito al raggiungimento degli obiettivi assegnati al proprio superiore diretto, prendendo in considerazione i comportamenti organizzativi messi in atto.

In tutti i casi illustrati, quindi indipendentemente dalla tipologia di personale, la performance individuale non è soggetta soltanto alla valutazione finale, ma è sottoposta a un periodico *monitoraggio* di cadenza almeno semestrale (o di misura inferiore, in base alla durata e alle dimensioni valutate per ciascun obiettivo), in occasione del quale vengono verificati il rispetto dei tempi di realizzazione di ciascun obiettivo e l'andamento degli indicatori di performance organizzativa e individuale. In tale modo, diventa possibile registrare eventuali ritardi e scostamenti rispetto ai target previsti, e intervenire per ridefinire le attività programmate o, in casi estremi, richiedere l'approvazione di modifiche agli obiettivi stessi. La tipologia e modalità di monitoraggio è riportata nelle schede obiettivi allegato 2.

5 Analisi dei rischi

La performance organizzativa e la performance individuale nella loro declinazione e traduzione nelle singole attività non possono prescindere da una prima analisi dei rischi che le attività stesse comportano nelle diverse fasi di gestione e di loro realizzazione.

La gestione del rischio è stata collegata principalmente al rischio di corruzione intendendosi per rischio l'incertezza sul perseguimento dell'interesse pubblico dovuto alla possibilità che si verifichi un dato evento corruttivo che determina una "deviazione" nel perseguimento del fine istituzionale dell'ente. Di conseguenza, 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, alla scarsa efficienza di tale assetto e all'eventualità che quest'ultima pregiudichi il raggiungimento degli obiettivi prefissati); come *rischio reputazionale* (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" (PNA 2013, All. 1)⁶⁰, risulta in linea con le indicazioni del PNA, ed è cardine di tutta la politica di prevenzione della corruzione.

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

⁵⁹ Piano triennale di prevenzione della corruzione <http://www.unimib.it/go/4508387341714675482>

⁶⁰ Piano Nazionale Anti-corruzione <http://www.anticorruzione.it/portal/public/classic/AttivitaAutorita/Anticorruzione>

- 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, qui succintamente riportate:

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.

Nelle more del completamento della mappatura di tutti i processi dell’Ateneo, prevista per il 2017, l’analisi è stata realizzata considerando in primo luogo le aree di rischio individuate dal PNA 2013 nonché le ulteriori aree nel cui ambito si svolgono attività particolarmente critiche per la vulnerabilità a fenomeni corruttivi che l’ANAC ha individuato, in sede di aggiornamento del PNA 2015 nelle seguenti:

- Area gestione delle entrate, delle spese e del patrimonio / finanziaria e bilancio;
- Area controlli, verifiche, ispezioni e sanzioni;
- Area incarichi e nomine;
- Area affari legali e contenzioso.

Tali aree di rischio, complessivamente considerate sono indicate in base alle indicazioni dell’ANAC quali “Aree generali” in quanto aree di attività comuni alla maggior parte delle pubbliche amministrazioni. A queste si sono aggiunte, in base al contesto ed alla realtà peculiare dell’Ateneo, ulteriori aree definite “specifiche” in quanto individuate in base al contesto ed alla peculiare realtà dell’Ateneo (si pensi, ad esempio, ai processi appartenenti all’area “didattica” / “servizi agli studenti”, all’area della “ricerca” e all’area della “terza missione”).

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 rischio, 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.

I risultati dell’attività di *risk management* sono riprodotti in formato tabellare in apposite schede di programmazione allegate al PTPC 2017-2019 in cui sono riportati, per area di competenza ed in ordine decrescente di rischio:

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 corrispettive misure di prevenzione;
5. in riferimento alle misure di prevenzione sono indicati:
 - a. la tipologia di misura (di controllo, di trasparenza);
 - b. la tempistica di adozione/attuazione;
 - c. l'indicatore, inteso come l'indice di realizzazione della misura ed il target, ovvero il parametro per la determinazione dell'ottenimento del risultato, dal momento che la realizzazione delle misure di prevenzione sono considerate in termini di valutazione della performance individuale (vedi schede obiettivi specifici allegato n.2 piano integrato)

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

Per una più puntuale descrizione della metodologia adottata si rimanda al PTPC 2017-2019 pubblicato nella sezione "amministrazione trasparente" – sottosezione altri contenuti – prevenzione della corruzione" (<http://www.unimib.it/go/4508387341714675482>).

6 Comunicazione e trasparenza

Il nostro Ateneo coerentemente con le attività di gestione del rischio, e per dare evidenza alle sue strategie e agli obiettivi operativi, ha adottato tutte le politiche di trasparenza e di comunicazione secondo la normativa vigente nell'ambito della strategia della comunicazione di Ateneo.

Nel piano di prevenzione alla corruzione e trasparenza sono stati elencate come strategia 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")⁶¹;
- 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 da subito dato corso a quanto previsto dal D.lgs. n.33/2013⁶², pubblicando sul suo sito web la sezione "Amministrazione trasparente", e da subito ha avviato le azioni di controllo, verifiche e revisione della sezione in seguito alle novità introdotte dal D.lgs. n.97/2016⁶³. Il nostro Ateneo ha scritto e pubblicato da subito il piano triennale della trasparenza ed integrità che dal 2014 prima suggerito ora reso obbligatorio dal D.lgs. N.97/2016, è confluito nel piano di prevenzione alla corruzione, ed ogni anno aggiorna le informazioni richieste dalla normativa (dai dati organizzativi a quelli economici ai dati sulla valutazione della didattica) ed implementa, ove possibile, nuove tecnologie che migliorino il servizio.

Per quanto riguarda la comunicazione, già dal 2015 ed ancor più nel corso del 2016, il nostro Ateneo ha sviluppato e continuerà a potenziare un servizio di comunicazione attraverso l'Area della Comunicazione costituita nel settembre del 2016 e che include il settore Stampa, il settore Rapporti con il territorio, il settore Orientamento, comunicazione ed eventi. È stato inoltre costituito un gruppo di lavoro per la definizione delle linee editoriali, la programmazione e lo sviluppo della

⁶¹ Amministrazione trasparente, Dati ulteriori <http://www.unimib.it/go/49321>

⁶² D.lgs. n.33/2013 <http://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2013/04/05/13G00076/sg>

⁶³ D.lgs. n.97/2016 <http://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2016/06/08/16G00108/sg>

comunicazione.

Il piano della comunicazione predisposto nel corso del 2016 individuava cinque pilastri attorno ai quali costruire il progetto di comunicazione che sono di seguito riportati:

- Rafforzamento della reputazione e dell'immagine dell'Università
- Gestione accurata dell'immagine dell'Ateneo nel corso di eventi
- Promozione dell'immagine dell'Ateneo nel corso di eventi esterni
- Valorizzazione dei prodotti scientifici e culturali dell'Ateneo attraverso comunicazione mirata e prodotti multimediali, indirizzati anche al sistema delle imprese
- Siti istituzionali, nuova architettura e nuovi contenuti.

Nel corso del 2017 il piano della comunicazione verrà rivisitato ed aggiornato alla luce delle nuove strategie d'Ateneo e della nuova struttura organizzativa, pur mantenendo sempre a riferimento i punti fermi su evidenziati, ripresi qui di seguito.

Rafforzamento della reputazione e dell'immagine dell'Università

Le strutture a cui sono assegnate le funzioni relative alla gestione della comunicazione condurranno, a livello di Ateneo, un'analisi finalizzata a produrre e adottare una linea di elementi stilistici e di identità visiva capace di rappresentare con modalità innovative e uniformi i messaggi dell'Ateneo, in ogni loro declinazione e utilizzo, al fine di promuovere una immagine dell'organizzazione quanto più integrata e razionale possibile. Saranno elaborati un manuale di stile e uno di identità visiva che detteranno le principali regole per la predisposizione di prodotti allineati, che serviranno da guide pratiche e chiare alle aree e ai dipartimenti, che contempleranno anche esempi pratici di impiego di grafica e di stili, nonché indicazioni per la composizione di testi e messaggi

Gestione accurata dell'immagine dell'Ateneo nel corso di eventi

In occasione degli eventi di Ateneo, al fine di presentare un'immagine dell'ente sempre più coordinata e integrata, si presterà cura ai materiali prodotti, e si attueranno le linee previste per la tutela dello stile e dell'identità visiva. Si attuerà una stretta collaborazione con la Segreteria del Rettore e con i responsabili delle strutture decentrate. La struttura della comunicazione avrà la responsabilità della fase progettuale e opererà in sinergia con la struttura che si occupa della logistica.

Promozione dell'immagine dell'Ateneo nel corso di eventi esterni

Particolare attenzione verrà data agli eventi che rivestono un rilevante interesse, come convegni tematici e fiere. Più nel dettaglio, verranno studiati e prodotti materiali di cartacei e multimediali per promuovere l'immagine e le potenzialità didattiche e di ricerca del nostro Ateneo. Si attuerà una stretta collaborazione con l'Area della Formazione. Si lavorerà anche per attuare un piano comunicativo, in sinergia con altre strutture dell'Ateneo, per le giornate di orientamento con l'obiettivo di migliorare il coinvolgimento degli studenti e la loro fidelizzazione.

Valorizzazione dei prodotti scientifici e culturali dell'Ateneo attraverso comunicazione mirata e prodotti multimediali, indirizzati anche al sistema delle imprese

La struttura della Comunicazione lavorerà anche in affiancamento con gli uffici di Trasferimento Tecnologico per divulgare nelle forme più idonee le informazioni sulle attività brevettuali e su quanto di un certo interesse scaturisce dall'attività di ricerca. In sinergia con l'Ufficio Stampa valorizzerà le ricerche svolte dai Dipartimenti attraverso approfondimenti e articoli, utilizzando anche interviste video e prodotti multimediali.

Siti istituzionali, nuova architettura e nuovi contenuti

Tra le azioni di un certo rilievo da intraprendere, ci sarà la cura e la valorizzazione dei rapporti di collaborazione con gli organi di governo e con i responsabili delle strutture decentrate per razionalizzare i contenuti dell'attuale portale di Ateneo e dei siti correlati (siti di dipartimento, centri di ricerca, master ecc.), che saranno oggetto di rivisitazione anche sul piano dell'immagine e dell'architettura complessiva, nelle more del passaggio al nuovo sito web d'Ateneo.

Il raggiungimento di tali obiettivi sarà condiviso dall'Area della Comunicazione sotto il profilo tecnologico con i Servizi informatici dell'Ateneo e con la Governance d'Ateneo.

Sulla base di pilastri su cui l'Ateneo ha deciso di basare la comunicazione, di seguito si descrivono le aree sulle quali la Comunicazione definisce delle azioni di comunicazione dell'Ateneo:

Comunicazione esterna

- *Sito web*

- aggiornamento costante del sito web istituzionale così che sia ricco di comunicazioni e iniziative, oltre che garante di una informazione puntuale e tempestiva in ottica di miglioramento del servizio per l'utenza;
- attribuzione alla redazione centrale del ruolo di supervisione dell'attività dei redattori decentrati sul portale di Ateneo;
- gestione diretta da parte della redazione delle informazioni critiche/strategiche al fine di evitare disomogeneità stilistica e disallineamento.

- *Grafica*: definizione delle linee guida per la redazione grafica delle pubblicazioni cartacee di Ateneo, per la gestione dell'immagine dell'Ateneo, per la predisposizione di materiale informativo su supporto cartaceo, audiovisivo e multimediale

- *Video*

- ideazione e progettazione di video istituzionali d'Ateneo (in italiano e inglese) con finalità promozionali, scientifiche, divulgative;
- supporto alle strutture di Ateneo per la progettazione e produzione di video istituzionali (sia in italiano che inglese) per la didattica e la ricerca;
- predisposizione della *policy* e delle linee guida per la produzione, distribuzione e archiviazione di audiovisivi e foto di Ateneo (per interni ed esterni);
- gestione del canale *Youtube* e editing dei filmati da pubblicare per gli eventi più importanti dell'Ateneo;
- progettazione dell'archivio audiovisivo e dell'archivio fotografico di Ateneo con integrazione e gestione dei materiali delle diverse strutture dell'amministrazione centrale;
- creazione e aggiornamento di una libreria di video ("girato") e foto del Campus (aule, laboratori, edifici, eventi, attività di studenti e personale dell'Ateneo) da mettere a disposizione per l'attività di comunicazione di tutte le strutture interne dell'Ateneo e da utilizzare in caso di richiesta da parte di media esterni (testate giornalistiche, TV, etc.).

- *Social network*: definizione di una strategia di social media marketing puntuale per tipologia di social:

- piano editoriale social;
- regolamento sui social media, finalizzato a tracciare delle linee di condotta per l'utilizzo dei social network come strumenti di comunicazione;
- linee guida operative;

- sviluppo dei social e del web in lingua inglese; Post in lingua inglese; Aggiornamento sistematico delle news e degli eventi nella sezione inglese del portale.
- *Azioni per gli studenti*: l'obiettivo di comunicazione è rafforzare l'immagine dell'Ateneo, presentando la propria offerta formativa all'estero (corsi e master in inglese), migliorando la comunicazione interna verso gli studenti, organizzando nuove iniziative di orientamento, organizzando iniziative ed eventi per fidelizzare gli studenti. Target di riferimento sono gli studenti potenziali, gli studenti già iscritti, gli studenti stranieri, gli *Alumni*. Attualmente sono 7 i progetti seguiti dalla struttura:
 - *L'Università che vorrei!*: attraverso i canali social d'Ateneo si raggiungono principalmente gli studenti iscritti. Per allargare il target, è stato deciso di organizzare un contest interamente pensato per i social e dedicato agli studenti delle scuole superiori.
 - *Te la racconto io l'Università!*: per i giovani che stanno per iscriversi all'Università potrebbe essere utile un confronto diretto con gli studenti universitari. L'idea, alla quale si sta già lavorando, è di individuare dei testimonial per ogni area disciplinare che possano raccontare la vita universitaria. Gli studenti parleranno coi loro coetanei non solo in contesti ufficiali, ma anche nel corso di iniziative (aperitivi, tour nel campus) organizzati ad hoc dall'Ateneo. Inoltre, verranno prodotti dei video dove saranno i nostri studenti a rispondere ai dubbi e alle curiosità dei loro coetanei.
 - *L'idea che vale uno stage*: Il *Career Day* potrebbe essere un'occasione per organizzare un contest tra studenti: il progetto più interessante verrebbe premiato con uno stage
 - *Unimib su Whatsapp*: Whatsapp è l'applicazione di messaggistica attualmente più diffusa. La struttura sta già verificando se è possibile utilizzare questo strumento per la comunicazione su grande scala
 - *I-Unimib*: Creare, insieme agli studenti di informatica, una *app* di Ateneo con news, informazioni e mappe interattive. Questa *app* potrebbe essere anche un'alternativa per l'invio delle comunicazioni agli studenti nel caso in cui *Whatsapp* non fosse compatibile coi grandi numeri.
 - *Diario di un Erasmus*: Gli studenti che partecipano al programma Erasmus sono in numero minore rispetto ai posti disponibili. Creare un *Tumblr* (piattaforma di *microblogging*) o un blog per permettere agli studenti di raccontare la propria esperienza Erasmus significherebbe far conoscere meglio, e in maniera diretta, il programma Erasmus. Allo stesso modo, sarebbe utile ospitare il racconto di chi fa l'Erasmus da noi. In questo modo, grazie soprattutto all'utilizzo dei social, l'offerta didattica e i servizi dell'Ateneo verrebbero conosciuti anche all'estero
 - *Alumni*: Rappresentano un gruppo molto importante perché sono i messaggeri del valore dell'Ateneo in Italia e all'estero. In modo particolare, i laureati che hanno raggiunto posizioni di successo possono essere veri e propri ambasciatori/testimonial della qualità dell'Università, svolgendo un ruolo attivo sia per la raccolta di fondi e finanziamenti (*fundraising*) sia per incrementare e mantenere le relazioni col mondo delle aziende e delle istituzioni in modo da moltiplicare le opportunità di collaborazione e accordi su tutti i fronti: dal rafforzamento del *placement* dei laureandi/laureati agli accordi per attività di sviluppo e ricerca. Tra le azioni per raggiungere l'obiettivo c'è la costituzione di un'associazione degli ex studenti, che sia una vera e propria community attiva sia attraverso spazi virtuali (sezione dedicata sul sito web, casella di posta dedicata) sia attraverso spazi fisici (office per riunioni e incontri periodici) e servizi dedicati (carta *Alumni*).

- *Azioni per il territorio:* è necessario rafforzare i legami con il territorio, con iniziative pensate per gli abitanti del quartiere, dentro e fuori dall'Ateneo.
- *Un giorno in laboratorio:* una volta all'anno, preferibilmente il sabato, i ricercatori potrebbero aprire i laboratori alle famiglie. Sul modello della Notte dei ricercatori, sarebbe un'occasione di incontro per diffondere con un linguaggio divulgativo la ricerca scientifica.
- *Note nel quartiere:* insieme al coro, all'orchestra di chitarra, all'orchestra Jazz e alle altre associazioni musicali dell'Ateneo, la struttura della comunicazione valuterà la possibilità di organizzare dei concerti per il quartiere, nel quartiere.
- *Attività del polo Biblioteca digitale:* le iniziative organizzate dal Polo della biblioteca digitale potrebbero essere estese anche alle biblioteche del quartiere e, più in generale, all'area del Nord-ovest.
- *Azioni per la ricerca:* allestimento e gestione di una "Vetrina on line" delle competenze dei ricercatori e delle attività.

Alle Azioni verso gli studenti su riportate, si intrecciano le azioni per lo sviluppo dei *Servizi di Orientamento*, che nel triennio 2017-2019 proseguiranno progetti già avviati, quali:

- il miglioramento della comunicazione delle iniziative di orientamento e *placement*;
 - la verifica della possibilità di prevedere l'accesso ai test ai corsi a numero programmato a partire dal IV anno della scuola superiore (come avviene già in altri Atenei);
 - il miglioramento dell'efficacia degli *Open day* dedicati alla presentazione dei corsi di laurea magistrale e dell'offerta post laurea (master e corsi di perfezionamento);
 - la progettazione e sviluppo delle azioni volte ad incrementare i dati occupazionali dei laureati dell'Ateneo, attraverso una rete di relazioni con aziende e territorio nonché attraverso l'associazione *Alumni* di recente istituzione;
 - lo sviluppo di relazioni e di percorsi di formazione in tema di orientamento rivolte agli insegnanti delle scuole superiori
 - la progettazione e sviluppo di attività che rientrano nella terza missione delle università, con particolare attenzione alle attività di *public engagement*
- il miglioramento della comunicazione verso gli interlocutori esterni all'Ateneo, con particolare attenzione al sito istituzionali

Comunicazione interna

Attualmente, l'Ateneo comunica col proprio personale attraverso circolari, delibere e atti amministrativi. Tuttavia, si tratta di strumenti poco utilizzati dal personale per informarsi su quello che accade in Ateneo.

Per migliorare la comunicazione interna bisogna adottare anche altri strumenti. Innanzitutto, bisogna trovare una nuova modalità di comunicazione, più veloce e più efficace. Per questo la struttura della comunicazione si occuperà di dare un taglio giornalistico alle notizie di interesse per il personale, a partire da quelle deliberate dal Cda e dal Senato Accademico. Periodicamente, inoltre, verranno fatte delle interviste video, sempre con taglio giornalistico, al Rettore, al Direttore generale e agli altri organi di Governo sull'indirizzo amministrativo e strategico dell'Ateneo e sulle iniziative che riguardano direttamente il personale. Entrambi gli strumenti sono stati scelti perché veloci, diretti e in grado di abbattere le barriere comunicative.

Per diffondere sia le notizie sotto forma di contributo giornalistico sia le video-interviste sono state individuate due modalità:

- *Newsletter dedicata al personale:* in attesa di realizzare l'intranet d'Ateneo, la newsletter è lo strumento più veloce per iniziare a comunicare con il personale, inviando testi e video, predisposti con taglio giornalistico.

- *Intranet d'Ateneo*: la creazione e l'utilizzo di una intranet può portare a risultati concreti anche nel breve termine. Scrivere in rete facilita la diffusione delle notizie tra i vari uffici e la direzione dell'Ente, contribuendo anche a semplificare il linguaggio e la comunicazione tra i diversi settori. Nella fase iniziale l'intranet dovrebbe ospitare:
 - o news e video-interviste per veicolare la comunicazione dell'Ente (es. resoconto del Cda, linee strategiche dell'Ateneo, politiche per il personale);
 - o news dell'Ateneo (es. accordi, sviluppo del Campus).

Con lo sviluppo del nuovo portale, l'intranet raccoglierebbe in uno spazio unico, accessibile con autenticazione, tutte le informazioni che riguardano il personale (es: modulistica, informazioni ACS, domande frequenti), alleggerendo al contempo il portale d'Ateneo dalle informazioni che interessano poco ai nostri stakeholder.

Attività di monitoraggio

Ogni attività di comunicazione deve essere sottoposta, con azioni programmate, a valutazione dell'efficacia. In questa ottica, le strutture della comunicazione attiveranno un monitoraggio periodico e analizzeranno i relativi risultati. La pubblicazione e la visibilità dei risultati delle analisi, sarà utile al fine della trasparenza e per favorire il continuo miglioramento dei servizi offerti.

Le attività di Comunicazione descritte sopra s'intrecceranno in più occasioni con lo sviluppo dei *Servizi di Orientamento*, che nel triennio 2017-2019 proseguiranno progetti già avviati, quali:

- il miglioramento della comunicazione delle iniziative di orientamento e *placement*;
- la verifica della possibilità di prevedere l'accesso ai test ai corsi a numero programmato a partire dal IV anno della scuola superiore (come avviene già in altri Atenei);
- il miglioramento dell'efficacia degli *Open day* dedicati alla presentazione dei corsi di laurea magistrale e dell'offerta post laurea (master e corsi di perfezionamento);
- la progettazione e sviluppo delle azioni volte ad incrementare i dati occupazionali dei laureati dell'Ateneo, attraverso una rete di relazioni con aziende e territorio nonché attraverso l'associazione *Alumni* di recente istituzione;
- lo sviluppo di relazioni e di percorsi di formazione in tema di orientamento rivolte agli insegnanti delle scuole superiori
- la progettazione e sviluppo di attività che rientrano nella terza missione delle università, con particolare attenzione alle attività di *public engagement*
- il miglioramento della comunicazione verso gli interlocutori esterni all'Ateneo, con particolare attenzione al sito istituzionali

7 Indici

7.1 Indice dei grafici

- Organigramma dell'Amministrazione centrale al 31/12/2016 p.10
- Andamento iscritti ai corsi di laurea, per anno accademico, al 31 gennaio p.11
- Andamento immatricolati ai corsi di laurea, per anno accademico, al 31 gennaio p.11
- Distribuzione percentuale degli iscritti agli atenei lombardi (a.a.2015/16) p.11
- Andamento laureati per anno solare p.12
- Andamento del personale docente e ricercatore di ruolo e a tempo determinato p.13
- Andamento del personale tecnico amministrativo di ruolo e a tempo determinato p.13
- Distribuzione del personale docente e ricercatore per qualifica, al 31/12/2016 p.13
- Distribuzione del personale tecnico amministrativo per categoria, al 31/12/2016 p.13
- Andamento delle entrate per fonti di finanziamento p.14
- Composizione del costo standard di formazione per studente in corso p.15
- Aree strategiche dell'Ateneo p.20
- Andamento degli abbandoni al primo anno p.21
- Andamento degli studenti iscritti in corso p.21
- Andamento delle opinioni degli studenti frequentanti p.21

7.2 Indice delle tabelle

- Elenco delle fasi del processo di stesura del Piano Integrato p. 4
- Elenco dei Dipartimenti per aree disciplinari p. 7
- Elenco delle tipologie di corsi di studio da offerta formativa p. 7
- Andamento dell'FFO e delle quote che lo compongono p.15
- Composizione della quota premiale dell'FFO p.16
- Andamento del Costo standard per studente e delle quote che lo compongono p.17
- Andamento dei finanziamenti alla ricerca per fonte di finanziamento p.17
- Analisi SWOT del contesto p.18-19
- Numero di studenti in mobilità all'estero p.24
- Elenco degli indicatori globali di Ateneo p.32
- Elenco degli obiettivi di performance organizzativa p.33
- Budget economico, triennio 2017-2019 p.36-38
- Budget degli investimenti, triennio 2017-2019 p.39-41
- Elenco dei criteri di valutazione della performance individuale p.42

7.3 Indice della normativa citata

Questo elenco rispetta l'ordine di apparizione di ciascuna norma nel presente documento.

- [D.lgs. n. 150/2009](#), Attuazione della legge 4 marzo 2009, n. 15, in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni
- [D.L. n. 69/2013](#), Disposizioni urgenti per il rilancio dell'economia
- [Legge n. 98/2013](#), Conversione, con modificazioni, del D.L. 21 giugno 2013, n. 69
- [Linee Guida ANVUR](#) per la gestione della Performance delle università statali italiane
- [Statuto di Ateneo](#)
- [Legge n. 168/89](#), Istituzione del Ministero dell'Università e della Ricerca Scientifica e Tecnologica
- [Legge n. 240/2010](#), Norme in materia di organizzazione delle università, di personale accademico e reclutamento, nonché delega al Governo per incentivare la qualità e l'efficienza del sistema universitario
- [D.lgs. n. 19/2012](#), Valorizzazione dell'efficienza delle università e conseguente introduzione di meccanismi premiali nella distribuzione di risorse pubbliche
- [D.M. n. 47/2013](#), Decreto autovalutazione, accreditamento iniziale e periodico delle sedi e dei corsi di studio e valutazione periodica
- [D.M. n. 1059/2013](#), Autovalutazione, accreditamento iniziale e periodico delle sedi e dei corsi di studio e valutazione periodica Adeguamenti e integrazioni al DM 30 gennaio 2013, n.47
- [D.M. n. 987/2016](#), Autovalutazione ,valutazione, accreditamento iniziale e periodico delle sedi e dei corsi di studio universitari
- [D.lgs. n. 49/2012](#), Disciplina per la programmazione, il monitoraggio e la valutazione delle politiche di bilancio e di reclutamento degli atenei
- [D.I. n. 893/2014](#), Costo standard unitario di formazione per studente in corso
- [D.M. n. 552/2016](#), Criteri di ripartizione del Fondo di Finanziamento Ordinario (FFO) per l'anno 2016
- [D.M. n. 998/2016](#), Criteri di ripartizione della quota premiale e dell'intervento perequativo del Fondo di Finanziamento Ordinario (FFO) delle Università statali per l'anno 2016.
- [Legge n. 190/2012](#), Piano Nazionale Anti-corrruzione
- [D.lgs. n. 33/2013](#), Riordino della disciplina riguardante gli obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione di informazioni da parte delle pubbliche amministrazioni
- [D.lgs. n. 97/2016](#), Revisione e semplificazione delle disposizioni in materia di prevenzione della corruzione, pubblicità' e trasparenza

8 Allegati

8.1 Allegato n.1 “Riepilogo obiettivi”

8.2 Allegato n.2 “Elenco obiettivi operativi di performance individuale”

8.3 Allegato n.3 “Comportamenti organizzativi”

8.4 Allegato n.4 “Misure di prevenzione della corruzione (estratto dal PTPC)”