

PIANO INTEGRATO DELLA PERFORMANCE TRIENNIO 2019-2021

Approvato dal Consiglio di Amministrazione nella seduta del 22/01/2019



INDICE

Ι.	PREIVIESSA	2
2.	PRINCIPALI INFORMAZIONI D'INTERESSE PER GLI STAKEHOLDER	4
2.1 -	- Mandato istituzionale e missione	4
2.2 -	- Descrizione sintetica dell'Ateneo	4
2.3 -	- Caratteristiche organizzative e gestionali	7
2.4 -	- Ateneo in cifre	g
2.5 -	- Analisi del contesto	16
3.	LINEE STRATEGICHE 2018-2020	18
3.1 -	- Didattica	20
3.2 -	- Ricerca	24
3.3 -	- Terza missione	26
3.4 -	- Supporto amministrativo	27
3.5 -	- Indicatori globali di Ateneo	29
4.	PERFORMANCE ORGANIZZATIVA	30
4.1 -	Processo di costruzione e condivisione degli obiettivi	30
4.2 -	- Sostenibilità degli obiettivi rispetto alle risorse disponibili	30
5.	LA PERFORMANCE INDIVIDUALE	32
6.	ANALISI DEI RISCHI	35
7.	COMUNICAZIONE E TRASPARENZA	37
8.	INDICI	40
8.1 -	- Indice dei grafici	40
8.2 -	- Indice delle tabelle	40
8.3 -	- Indice della normativa citata	41
9.	ALLEGATI	42
9.1 -	- Allegato 1 Schede Linee strategiche 2019-2021	42
9.2 -	- Allegato 2 Schede KPI 2019-2021	42
9.3 -	- Allegato 2bis Scheda indicatori di Ateneo AVA	42
9.4 -	- Allegato 3 Schede Obiettivi 2019	42
9.5 -	- Allegato 4 Misure di prevenzione della corruzione 2019 (estratto dal PTPC)	42



1. Premessa

Le linee strategiche indicate nel presente documento – Piano integrato della Performance -al paragrafo 3, pag.20 sono coerenti con il Piano Strategico 2018-2020 approvato dal Consiglio di Amministrazione nella seduta del 28 febbraio 2018¹. L'Ateneo, in considerazione del cambio della *governance* nel corso del 2019 (entro giugno 2019 verrà eletto il nuovo Rettore) ed in assenza del nuovo Decreto Ministeriale sulla programmazione 2019-2021, ha ritenuto opportuno mantenere le attuali linee strategiche.

Il Piano integrato, alla luce delle novità normative eterne ed interne intervenute negli ultimi anni, viene dunque aggiornato nelle sezioni dedicate alla performance organizzativa (paragrafo 4) e alla performance individuale (paragrafo 5).

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

Si riportano di seguito le novità rilevanti che hanno avuto un impatto sulle attività del sistema universitario, e quindi del nostro Ateneo, nel corso del 2018 e continueranno ad averlo nel corso del 2019:

- il D.lgs. n.150/2009, modificato in modo sostanziale dal D.lgs. n.74/2017² con le implicazioni di tale modifiche sulla gestione del ciclo della performance (dal coinvolgimento degli stakeholder alla revisione continua degli strumenti di misurazione e valutazione della performance organizzative ed individuale al coinvolgimento sempre più attivo dell'Organismo Indipendente di Valutazione/Nucleo di Valutazione);
- il Regolamento UE 2016/679 "Regolamento generale sulla protezione dei dati" che è stato recepito in prima applicazione nel corso del 2018 e nel 2019 sarà realizzata la mappatura dei possibili rischi connessi al trattamento e alla protezione dei dati, partendo dai trattamenti censiti nel registro dei trattamenti. Inoltre con particolare attenzione a quanto prescritto dalle misure minime di sicurezza da adottare ai sensi della Circolare Agid 18 aprile 2017, n. 2/2017, recante "Misure minime di sicurezza ICT per le pubbliche amministrazioni", sono in via di acquisizione le certificazioni richieste in materia di sicurezza e conformità ai requisiti di privacy;
- le Linee Guida ANVUR o³ per la gestione della Performance delle università statali italiane di luglio 2015 nel corso del 2018 rivisitate e a novembre 2018 sono state pubblicate in visione fino al 14 dicembre 2018 sul sito dell'ANVUR le Nuove Linee Guida per la gestione integrata dei cicli della performance e del bilancio delle università statali italiane. Queste ultime insistono sull'aspetto di integrazione del documento di programmazione: dalla programmazione triennale MIUR alla programmazione dei lavori e degli acquisti, alla programmazione triennale del fabbisogno del personale, a quella dell'offerta formativa, pur soffermando l'attenzione e riconoscendone la maggiore criticità nell'integrazione con il processo di budget. Il nostro Ateneo ha cercato di costruire il Piano ricordando e riportando ove possibile i collegamenti tra i processi su riportati, pur riconoscendo la maggiore difficoltà nell'integrazione con il processo di budget. Ed in riferimento a questo aspetto nel corso del 2018 è stato dato notevole impulso al progetto di controllo di gestione, che proseguirà nel 2019 con una migliore analisi sulla natura dei costi ed un migliore collegamento al budget.

Il presente documento, come detto, conferma i presupposti e l'adesione alle indicazioni delle linee guida Anvur, del Piano integrato 2018 – 2020. L'orientamento all'integrazione delle politiche di programmazione e sviluppo conferma la valorizzazione del ruolo di tutti i principali attori istituzionali dell'organizzazione, tanto nell'attività d'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:

³ Linee guida ANVUR https://www.anvur.it/attachments/article/833/Linee%20Guida%20Atenei.pdf



¹ Il nostro Ateneo ha predisposto per la prima volta il proprio Piano integrato della Performance nel 2011 (con riferimento al triennio 2011-2013), quindi ha provveduto a redigerne altre sette edizioni (fino al 2017, riferito al triennio 2017-2019), secondo le indicazioni contenute negli artt. 5 e 10 D.lgs. n.150/2009

http://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2009/10/31/009G0164/sg e nelle successive delibere ANAC

http://www.anticorruzione.it/portal/public/classic/AttivitaAutorita/AttiDellAutorita/Deliber e e coerentemente con le linee strategiche definite dagli organi di governo.

² D.Lgs. n.74/2017 http://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2017/06/07/17G00088/sg

- 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:

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



2. Principali informazioni d'interesse per gli stakeholder

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

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

2.1 - Mandato istituzionale e missione

L'Università degli Studi di Milano Bicocca, come indicato all'art.1 dello Statuto⁴, è un'istituzione pubblica di alta cultura che persegue "lo sviluppo della società attraverso la promozione culturale e civile della persona e l'elaborazione di una cultura fondata sui valori universali dei diritti umani, della pace, della solidarietà internazionale e della salvaguardia dell'ambiente", svolgendo, in attuazione dell'art. 33 della Costituzione, attività d'istruzione superiore e di ricerca. Inoltre, l'Ateneo agisce avendo come riferimento quanto stabilito dalla L. n.168/89 all'art. 6 o⁵, comma 4, che recita: "le università sono sedi primarie della ricerca scientifica e operano, per la realizzazione delle proprie finalità istituzionali, nel rispetto della libertà di ricerca dei docenti e dei ricercatori nonché dell'autonomia di ricerca delle strutture scientifiche" e al comma 5 prosegue "[esse] provvedono all'istituzione, organizzazione e funzionamento delle strutture didattiche, di ricerca e di servizio, anche per quanto concerne i connessi aspetti amministrativi, finanziari e di gestione".

2.2 - Descrizione sintetica dell'Ateneo

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

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

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

per le Scienze economiche e statistiche

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.

per le Scienze matematiche, fisiche e naturali

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 della Terra.

⁵ Legge 9 maggio 1989 n.168 http://www.miur.it/0006Menu_C/0012Docume/0098Normat/1668lstitu.htm



⁴ Statuto di Ateneo https://www.unimib.it/ateneo/statuto-e-regolamenti/statuto

per le Scienze giuridiche						
Dipartimento di Giurisprudenza (School of Law)						
per le Scienze mediche e Bioscienze						
Dipartimento di Medicina e Chirurgia (School of Medicine and Surgery)						
per le Scienze psicologiche						
Dipartimento di Psicologia						

per le Scienze della Formazione							
Dipartimento di Scienze "Riccardo Massa"	umane per la form	azione					
per le Scienze Sociologiche							
Dipartimento di Sociologia	e ricerca sociale						

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

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

L'offerta didattica comprende i seguenti corsi di studio⁶:

- 32 lauree triennali, 24 delle quali a numero programmato;
- 38 tra lauree magistrali e lauree a ciclo unico, di cui 13 a numero programmato e 5 in lingua inglese;
- 16 corsi di dottorato⁷ in 7 diverse aree disciplinari, raggruppati in un'unica Scuola;
- 30 scuole di specializzazione⁸ di area medico/chirurgica o psicologica;
- 27 master⁹ di primo livello professionalizzanti, opportunamente disegnati per offrire opportunità lavorative a un sottoinsieme di lauree triennali;
- 9 master di secondo livello, sia di alta formazione e sia professionalizzanti, rivolti a laureati di cicli unici e di alcune lauree magistrali;
- 15 corsi di perfezionamento¹⁰ annuali.

¹⁰ Corsi di perfezionamento a.a.2018/19 al 17/12/2018 https://www.unimib.it/didattica/corsi-perfezionamento/corsi-perfezionamento-aa-201819



⁶ Corsi di studio a.a.2018/19 https://www.unimib.it/didattica/corsi-studio

⁷ Dottorati di ricerca XXXIV Ciclo a.a.2018/19 al 17/12/2018 https://www.unimib.it/didattica/dottorato-ricerca

⁸ Scuole di specializzazione a.a.2016/17 al 17/12/2018 https://www.unimib.it/didattica/scuole-specializzazione

⁹ Master di l e II livello a.a.2018/19 al 17/12/2018 https://www.unimib.it/didattica/master-universitari/master-aa-201819

Riguardo ai corsi di studio di I, II livello e a ciclo unico è previsto dalla L.240/2010¹¹ e definito nel D.lgs.19/2012¹², 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. 47/2013¹³, in seguito integrato e modificato dal D.M. 1059/2013¹⁴, ulteriormente modificato dal DM 987/2016¹⁵. I corsi di studio, quindi, sono continuativamente coinvolti in attività di autovalutazione attraverso la redazione di:

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

Tutti i corsi di studio attivi per il 2018/19 sono accreditati da ANVUR, senza alcun condizionamento di cui al DM 987/2016 s.m.r.

I corsi di dottorato offerti dall'Ateneo sono organizzati in un'unica scuola di dottorato. Dall'anno 2013 con l'emanazione del D.M. 45/2013 anche l'attivazione dei corsi di dottorato è sottoposta a un sistema di assicurazione della qualità, attraverso un accreditamento iniziale e successivi accreditamenti periodici da parte del Ministero, sulla base delle indicazioni fornite dell'ANVUR. Tutti i corsi di dottorato avviati nell'anno 2018/2019 per il XXXIV Ciclo hanno ricevuto accreditamento positivo da parte dell'ANVUR.

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

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

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

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

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

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

In merito al sistema di verifica della qualità l'Ateneo sarà sottoposto alla verifica periodica da parte delle CEV – Commissione di Esperti valutatori – nel corso del 2019 e più precisamente dall'11 al 15 marzo.

¹⁵ DM n.987/2016 http://attiministeriali.miur.it/anno-2016/dicembre/dm-12122016.aspx



¹¹ Legge n.240/2010 http://www.camera.it/parlam/leggi/10240l.htm

¹² D.lgs. n.19/2012 http://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2012/03/08/012G0035/sg

¹³ D.M. n.47/2013 http://attiministeriali.miur.it/anno-2013/gennaio/dm-30012013.aspx

¹⁴ D.M. n.1059/2013 http://attiministeriali.miur.it/anno-2013/dicembre/dm-23122013.aspx

2.3 - Caratteristiche organizzative e gestionali

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

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

Gli organi di governo dell'Ateneo sono i seguenti:

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

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

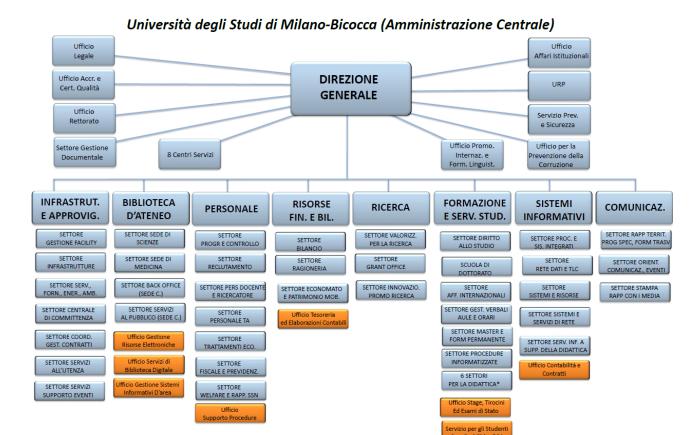
- Collegio dei Revisori dei Conti: controlla l'attività economico-finanziaria, contabile e patrimoniale dell'Università nelle sue diverse articolazioni organizzative;
- Nucleo di valutazione: a prevalente composizione esterna, adempie alle funzioni di valutazione in tema di ricerca, dottorati di ricerca,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

Sono infine organi consultivi dell'Ateneo:

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

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





Milano, dicembre 2018.



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

2.4 - Ateneo in cifre

Indicatori di sostenibilità economica e finanziaria Anno 2017

spese del personale (Art. 5 D.lgs. n. 49/2012)¹⁶: 56,29%

indebitamento (Art. 6 D.lgs. n. 49/2012): in fase di elaborazione

sostenibilità economico finanziaria (Art. 7 D.lgs. n. 49/2012): in fase di elaborazione (positivo se >1)

Dimensioni della ricerca di Ateneo

Proventi da ricerche con finanziamenti competitivi (dal Conto consuntivo 2017):

da Miur o altri ministeri: € 1.986.788,87da altri enti pubblici: € 3.239.891,11

da enti privati: € 3.131.056,86dall'Unione Europea: € 9.354.946,63

N. progetti internazionali attivi: 70 (di cui 9 ERC, 6 azioni

Marie Curie, 15 KIC)

N. contratti di cooperazione: 226

N. brevetti concessi: 15

N. centri di ricerca sovvenzionati: 15 N. centri di ricerca interdipartimentali: 7

Personale al 17 dicembre 2018

N. professori Ordinari: 212 (considerato 3 unità a td)

N. professori Associati: 382

N. Ricercatori: 344 (di cui 147 a t.d.)

N. Assegnisti di ricerca: 391

N. personale Dirigente: 8 (di cui 1 in aspettativa)

N. personale cat. EP 58 (di cui 8 a t.d.)
N. personale cat. D: 292 (di cui 37 a t.d.)
N. personale cat. C: 414 (di cui 34 a t.d.)
N. personale cat. B: 19 (di cui 2 a t.d.)

Iscritti a.a. 2018/19 (al 03/12/2018) e laureati a.s.2017 (al 03/12/2018)

N. iscritti lauree triennali: 20.734

N. laureati triennali: 4.154

N. iscritti lauree magistrali: 6.656

N. laureati magistrali: 1.870 N. iscritti lauree a ciclo unico: 5.510

N. laureati a ciclo unico: 674

N. iscritti a corsi di dottorato: 498 N. conseguimenti dottorato: 194

N. iscritti a scuole di specializzaz. (a.a.2017/18): 463

N. conseguimenti specializzazione: 118

N. iscritti a master di I livello (a.a.2017/18): 482 N. iscritti a master di II livello (a.a.2017/18): 128

N. iscritti a corsi di perfezionamento: 169

N. iscritti ad altri corsi annuali (a.a.2017/18): 224

Internazionalizzazione a.a.2018/19 (all'11/01/2018)

n. programmi d'internazionalizzazione: 12

n. studenti *incoming*: 339 n. studenti *outgoing*: 696

Infrastrutture

N. Dipartimenti: 14 (con 2 Scuole) N. edifici: 18 a Milano. 4 a Monza

N. poli territoriali: 5 oltre a Milano e Monza N. aule con più di 20 posti: 203 (20.279 posti)

N. laboratori informatici e linguistici: 47 (1.964 posti)

N. biblioteche: unica su 3 sediN. posti a sedere in biblioteca: 740N. monografie conservate: 246.495

 $^{^{16}}$ D.Lgs. 49/2012 https://www.cun.it/uploads/storico/dlgs_29032012_49.pdf 16

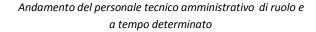


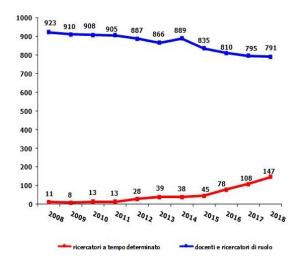
Risorse umane

I docenti e i ricercatori in servizio presso l'Università degli Studi di Milano - Bicocca al 17 dicembre 2018 sono 938, di cui 791 (344 femmine) docenti e ricercatori di ruolo (tre PO a tempo determinato) e 147 (51 femmine) ricercatori a tempo determinato. Rispetto all'andamento degli ultimi 5 anni, i docenti e ricercatori di ruolo si stabilizzano e i ricercatori a tempo determinato continuano ad aumentare. Complessivamente, il personale docente è in crescita del 1,6% rispetto al 2016. La distribuzione per inquadramento contrattuale evidenzia la prevalenza degli Associati (40,7%) rispetto ai Ricercatori (36,7% di cui 15,7% a tempo determinato) e una minore incidenza degli Ordinari (22,6%).

Il personale tecnico-amministrativo di ruolo in servizio presso l'Università degli Studi di Milano - Bicocca al 17 dicembre 2018 è pari a 710 dipendenti di ruolo (di cui 414 femmine) e 80 dipendenti a tempo determinato, in aumento rispetto all'anno precedente. Complessivamente, il personale TA è in crescita del 3,9% rispetto al 2017. La distribuzione di tale personale per inquadramento contrattuale evidenzia una netta prevalenza della categoria C (52,2%), seguita dalla categoria D (36,9%), mentre le categorie EP/Dirigenti (8,4%) e B (2,5%) sono di un altro ordine di grandezza.

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



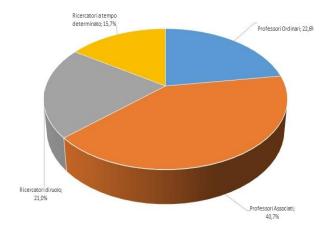


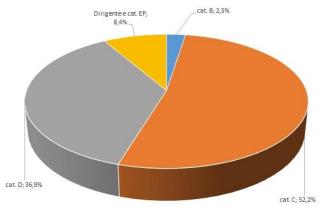
705 692 686 674 669 675 676 679 685 710 703

600 - 600

Distribuzione del personale docente e ricercatore per qualifica, al 17/12/2018

Distribuzione del personale tecnico amministrativo per categoria, al 17/12/2018



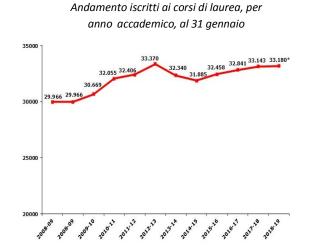


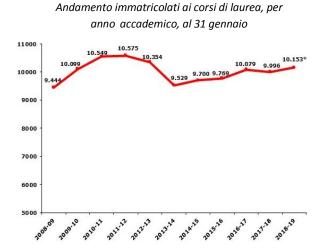


Iscritti e immatricolati

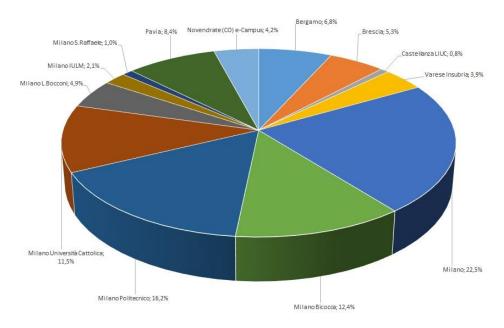
Nell'anno accademico 2018/19, il dato preliminare (estrazione del 17/12/2018) sugli iscritti ai corsi di laurea (escludendo quindi gli iscritti al dottorato di ricerca, alle scuole di specializzazione e ai master) rileva 33.180 studenti che hanno completato l'iscrizione (sostanzialmente immutati rispetto alle iscrizioni dell'a.a. 2017/18), con la prevalenza della componente femminile (61%).

Per quanto riguarda il dato preliminare (estrazione del 17/12/2018) sugli immatricolati dei corsi di laurea, si rilevano 10.153 studenti che hanno completato l'immatricolazione, di cui il 60% sono femmine.





Distribuzione percentuale degli iscritti agli atenei lombardi (a.a. 2017/18, al 10/12/2018) - fonte ANS

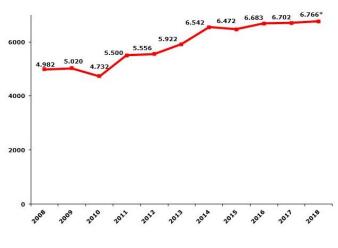




^{*} dato provvisorio del 17/12/2018

Laureati

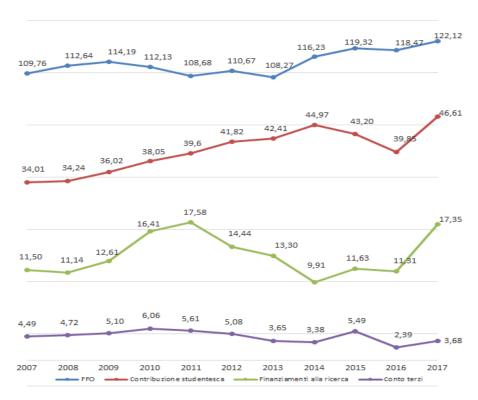
Il dato provvisorio per l'anno solare 2018 (estrazione del 17/12/2018) rileva 6.766 conseguimenti del titolo di laurea nell'anno solare, di cui il 62% femmine. La maggior parte dei laureati proviene dalle aree di Scienze economiche e statistiche (24,5%), Scienze matematiche, fisiche e naturali (21,8%) e Scienze psicologiche (14,1%).



* dato provvisorio del 17/12/2018

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 grafico¹⁷.



¹⁷ L'apparente riduzione del conto terzi nel 2016 risulta dal cambiamento del sistema di contabilizzazione dovuto all'avvio della contabilità economico patrimoniale, quindi dalla contabilizzazione dei progetti col metodo cost to cost (cioè l'imputazione all'esercizio della sola quota dei costi sostenuti con il rinvio agli anni successivi di quanto non speso). I dati degli esercizi precedenti invece rappresentano il totale dell'accertamento dei contratti

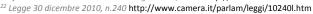


I dati riportati nel grafico riportano l'andamento storico fino ai valori consuntivati del 2017; per il 2018 non è possibile riportare i dati perché sono in corso le operazioni di chiusura del bilancio. Si riporta di seguito l'analisi dell'FFO e nel dettaglio dell'assegnazione 2018.

Il **Fondo di Finanziamento Ordinario (FFO)**, erogato annualmente dal MIUR, costituisce la prima voce di finanziamento (incidendo per circa oltre il 60% delle entrate). Esso è suddiviso essenzialmente in otto quote (più una quota estremamente ridotta, aggiunta alla quota base, di recupero sulla quota perequativa in base ai superamenti del tetto di quota perequativa massima conseguita da altri soggetti del Sistema Universitario Nazionale), ovvero:ù

- 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 (~22% dell'intero FFO e ~31% della quota base, nel 2018) deriva dal cosiddetto "costo standard unitario di formazione per studente in corso" secondo quanto originariamente indicato dal Decreto Interministeriale 9 dicembre 2014 n. 893, poi modificato in "costo standard per studente" dal D.L. 20 Giugno 2017 n.91 (art. 12), convertito con modificazioni dalla L. 3 agosto 2017 n.123, ed ulteriormente modificato dal DM 585 dell'8./08/2018; per l'Ateneo, la quota base 2018 corrisponde al 61% del FFO 2018, e la quota costo standard corrisponde al 35% dell'intera quota base;
- la quota premiale, che incide sul totale dello stanziamento MIUR per una percentuale variabile (~24% nel 2018). Viene calcolata in base a indicatori di risultato delle attività universitarie che differiscono ogni anno (nel 2018 sono stati considerati per il 60% i risultati della valutazione della ricerca scientifica nella VQR 2011-2014, misurati con gli indicatori IRFS¹⁸ e IRAS2¹⁹; per il 20% i risultati delle politiche di reclutamento nel triennio 15-17, misurati come valori IRAS2 nella VQR 11-14 dei soggetti reclutati o che hanno avuto avanzamenti di carriera nel triennio, ciascuno pesato per il valore in punti organico del corrispondente reclutamento; e per il restante 20% dagli esiti dell'obiettivo D previsto dalla programmazione 2016/2018²⁰, che per l'Ateneo puntava all'incremento della quota di CFU conseguita all'estero dai suoi studenti regolari, e dall'indice di qualità media dei collegi di Dottorato. Per l'Ateneo, l'intera quota premiale corrisponde a ~24% dell'intero FFO 2018.
- la quota perequativa, che rappresenta una percentuale variabile e comunque minima (~1,5%, sebbene nel 2016 e nel 2017 corrisponda a ~3% per finanziare i cosiddetti Piani Straordinari²¹) 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. 240²². Per l'Ateneo, nel 2018 la quota perequativa corrisponde a ~0,7% dell'intero FFO;
- la quota Dipartimenti di Eccellenza 18-22, che per l'Ateneo nel 2018 corrisponde a ~9% dell'intero FFO;
- le quote di compensazione per il minor gettito della contribuzione studentesca legata alla *No Tax Area* introdotta dalla Legge n. 232 del 11 dicembre 2016, e le quote di compensazione una tantum per il blocco degli scatti stipendiali, che complessivamente per l'Ateneo corrispondono al a ~1,2% del FFO 2018;
- la quota della programmazione triennale 2016-2018, obiettivi A e B, che per l'Ateneo corrisponde a ca. 0,7% dell'intero FFO 2018;
- la quota per il finanziamento dei piani ministeriali straordinari di reclutamento di docenti, che per l'Ateneo, nel 2018, corrisponde a ca. 3,6% dell'intero FFO.

²¹ Cfr. art.10 Decreto Ministeriale 6 luglio 2016, n.552 http://attiministeriali.miur.it/anno-2016/luglio/dm-06072016.aspx





¹⁸ Indicatori IRFS cfr. Rapporto finale VQR 2011-2014 p.39 http://www.anvur.org/rapporto-2016/files/VQR2011-2014_RapportoFinale_2016.pdf

¹⁹ Indicatore IRAS2 cfr. Rapporto finale VQR 2011-2014 p.53 http://www.anvur.org/rapporto-2016/files/VQR2011-2014_RapportoFinale_2016.pdf

²⁰ Cfr. art.5 DM m.635/2016 http://attiministeriali.miur.it/media/284779/dm_635.pdf

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

Quota FFO	2016 (importo e incidenza)		2017 (importo e in	2017 (importo e incidenza)		2018 (importo e incidenza)	
Base	€ 84.405.918	71,25 %	€ 83.662.413	68,76 %	€ 82.040.974	60,94%	
di cui costo St.	€ 26.408.383		€ 26.466.420		€ 28.458.151		
Premiale	€ 28.029.063	23,66 %	€ 30.926.026	25,42 %	€ 32.202.753	23,92%	
Perequativa	€ 1.415.599	1,19 %	€ 719.889	0,59 %	€ 968.129	0,72%	
Altro	€ 4.615.122	3,90 %	€ 4.759.344	5,23 %	€ 19.408.841	14,42%	
Totale	€ 118.465.702	100,00 %	€ 121.672.660	100,00 %	€ 134.620.697	100,00 %	

Per l'anno 2018, la **quota base** assegnata al nostro Ateneo risulta pari a € 82.040.974,00, di cui €28.458.151 sono collegati al costo standard di formazione di uno studente in corso. La composizione delle voci che corrono a determinare tale costo (pari a € 5.813 per Milano-Bicocca) è stata calcolata dal MIUR nelle proporzioni indicate di seguito:

a) Costo std per la docenza: 2.963

b) Costo std docenza a contratto: 146

c) Costo std personale TA: 1.577d) Costo std figure di supporto: 14

e) Costo std funzionamento e gestione: 1.113

La quota costo standard per studente, per il nostro Ateneo, si è mantenuta pressoché costante nel triennio: € 5.642 nel 2016 e nel 2017 (che replica il dato dell'anno precedente), € 5.831 nel 2018. Va tuttavia ricordato che questi valori sono nominali, a causa del tetto del 22% dell'intero FFO posta alla quota costo standard a livello nazionale: quanto di fatto ci è stato rimborsato, per ogni studente in corso, è € 1.191, pari a ~20,4% del valore nominale del costo standard di ogni nostro studente.

Guardando alla **quota premiale** dell'intero FFO, nell'ultimo triennio risulta essere cresciuta (a spese della quota base): 23.66% nel 2016 e 25,42 nel 2017 e 26.82 nel 2018 (per correttezza di confronto in questo calcolo sono state escluse le voci Dipartimenti di Eccellenza, le quote di compensazione no tax area e blocco scatti, e la quota di PRO3).

Si riporta qui di seguito la tabella con la composizione della quota premiale dell'FFO di Milano-Bicocca per l'anno 2017 e del 2018:

Quota premiale	Anno 20)17	Anno 2018		
Criteri per il calcolo	Importo UNIMIB	% UNIMIB	Importo UNIMIB	% UNIMIB	
Valutazione della Ricerca	€ 18.004.847	58,10 %	€ 19.856.047	61,54%	
Politiche di reclutamento	€ 6.271.084	20,24 %	€ 6.746.582	20,91%	
Autonomia responsabile	€ 6.711.577	21,66 %	€ 5.660.831	17,55%	
Correzione	€ -61.482 -0,20%		€ -60.707	-0,19%	
Totale (al netto della correzione):	€ 30.926.026		€ 32.202.753		



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

I finanziamenti alla ricerca scientifica sono particolarmente soggetti a variazioni annue, per cui è preferibile considerarne l'entità in un periodo almeno triennale. Nel triennio 2016-2018, la principale fonte di finanziamento sono i contributi 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 della ricerca scientifica	2016	2017
Finanziamenti MIUR per la ricerca	€ 1.294.060,20	€ 1.593.976,78
Finanziamenti regionali per la ricerca	€ 250.442,39	€ 559.789,78
Contributi per la ricerca da Enti pubblici e privati	€ 3.827.774,43	€ 5.452.160,05
Contributi per la ricerca dall'Unione Europea	€ 5.453.267,03	€ 9.354.946,63
Contributi per la ricerca da altri Ministeri e Amministrazioni centrali	€ 481.844,84	€ 392.812,09
Totale	€ 11.307.388,89	€ 17.353.685,33



2.5 - Analisi del contesto

L'elaborazione del Documento di Programmazione Integrata non può trascurare i fattori interni ed esterni (scenario internazionale, nazionale e territoriale) che potrebbero avere un impatto sulle attività dell'Ateneo nei prossimi anni, ovvero i punti di forza e debolezza (fattori interni al contesto di analisi, modificabili grazie a specifici interventi) e le opportunità e criticità (fattori esterni al contesto di analisi, difficilmente modificabili con azione diretta).

Punti di forza

- Accesso ai principali indicatori statistici sull'andamento delle carriere studentesche (Cruscotto didattico di Ateneo) e su altri indicatori strategici d'Ateneo (ad esempio, Cruscotto Contabilità e IRIS)
- Unificazione dei servizi di orientamento e supporto degli studenti: in ingresso; in itinere (con assistenza a studenti disabili e *counselling*); in uscita (verso il mondo del lavoro);
- Dematerializzazione dei processi amministrativi a supporto della didattica (es. verbalizzazione esami o conseguimento titolo, erogazione online dei questionari sulla didattica, compilazione online dei registri delle lezioni) e di gestione delle risorse (umane e finanziarie).
- Utilizzo della multidisciplinarietà per rincorrere più ambiti di applicazione e di ricerca e di finanziamento.
- VQR 2011-2014: posizionamento ai primi posti a livello nazionale, e al primo posto tra le università lombarde
- Consolidamento del bilancio unico, che consentirà un maggior raccordo tra i sistemi di programmazione, controllo di gestione e valutazione
- Normativa per il contributo unico tra le più vantaggiose, dal punto di vista economico, per i ceti da basso a medio-alto
- Forte impulso all'innovazione digitale grazie all'adozione pionieristica di strumenti quali la certificazione dei titoli e delle competenze tramite *OpenBadge* e *Blockcerts*, l'erogazione di corsi trasversali online a tutti gli studenti, e lo sviluppo delle aule in direzione di una loro massima dotazione di strumentazione didattica all'avanguardia

Punti di debolezza

- Professionalizzazione, qualificazione, e esiguità numerica (rispetto agli standard di altre università pubbliche performanti) del personale TA a presidio di alcuni processi primari e direzionali.
- Ancora non omogenea sensibilità verso i temi della programmazione e della valutazione, percepiti in alcuni casi come adempimenti anziché come strumenti di miglioramento.
- Scarsa efficienza della comunicazione delle informazioni verso tutti gli attori coinvolti nei processi quando si tratta di diversi gruppi professionali
- Carichi di lavoro



Opportunità

- Elevato sviluppo del tessuto economico e industriale della Lombardia (*Top 10 World Economic Centers* per Standard & Poor's) e in particolare della città metropolitana di Milano
- Buona e consolidata collaborazione con gli stakeholder pubblici e privati presenti sul territorio del Campus Bicocca e del Campus Monza

Criticità

- Scarsità delle risorse economiche, incertezza sulle tempistiche di assegnazione del finanziamento relativo FFO, eccessivi vincoli normativi di utilizzo su alcune voci di costo.
- Gestionale ERP non proprietario, farraginoso, e che richiede l'intervento di enti terzi (spesso lento e poco efficace) per ogni modifica e adattamento richiesto
- Stratificazione normativa che aumenta esponenzialmente la difficoltà burocratica di processi che potrebbero essere più semplici; cambiamenti normativi frequenti e discutibili, l'adattamento a ciascuno dei quali comporta notevoli incrementi dei carichi di lavoro



3. Linee strategiche 2018-2020

Le strategie di sviluppo dell'Ateneo per il triennio 2019-2021 sono definite in continuità con quelle del Piano Strategico 2018-2020, approvato dal Consiglio di Amministrazione in data 27/02/2018²³, in quanto la definizione del prossimo piano strategico verrà declinata dalla nuova *governance* (tra maggio e giugno 2019 verrà eletto il nuovo Rettore che si insedierà a decorrere dal 1° ottobre 2019).

Tali strategie coinvolgono le tre principali missioni dell'Ateneo (didattica, ricerca e terza missione), condotte perseguendo i principi di trasparenza, *accountability*, merito, efficienza ed efficacia.

Tutto il sistema si orienta a partire dallo studente, al centro dell'interesse collettivo dell'Ateneo. Gli obiettivi legati alla formazione dei giovani riguardano non solo l'acquisizione di conoscenze in un percorso lineare, contenuto nei tempi, continuo e di frontiera, ma anche l'apprendimento di competenze, di metodologia della ricerca, di consapevolezza del mondo del lavoro, del confronto internazionale, della natura e possibilità offerte dal territorio circostante, del valore ed importanza di etica, scienza e cultura in assoluto e nella pratica quotidiana, del coinvolgimento dei cittadini.

Tanti sono quindi i compiti che, se supportati da adeguati finanziamenti, strumenti, capitale umano, ma anche capacità di leadership e visione, possono essere svolti dall'Università con grande impatto sul territorio e sul futuro.

L'Ateneo persegue tale missione articolandola in quattro aree:

- l'erogazione di istruzione superiore (Didattica),
- la produzione di sapere scientifico (Ricerca),
- la valorizzazione del loro impatto sulla società, dalla divulgazione scientifica alla formazione professionale, al trasferimento di cultura e di tecnologie (Terza missione),
- lo sviluppo del contributo del Supporto Amministrativo alle tre precedenti missioni

Le aree strategiche dell'Ateneo, le loro relazioni e il principio che le guida, possono essere riassunti dall'immagine a destra, con cui s'introduce la descrizione delle linee strategiche (per le quali si veda anche l'Allegato 1 - Schede Linee strategiche 2019-2021)



L'Ateneo ha celebrato nel 2018 il ventennale della sua fondazione. In questi anni l'Ateneo ha avuto un costante incremento del numero degli studenti che hanno scelto la nostra Università per costruire il proprio futuro (ormai giunto all'asintoto alla luce delle risorse didattiche e strutturali disponibili), è diventato un polo di riferimento per la ricerca avanzata, è stato il motore del radicale cambiamento di un'area milanese che da zona industriale e fucina del manifatturiero si è trasformata in un luogo multifunzionale e laboratorio di innovazione e cultura. La realtà nella quale l'Ateneo opera si proietta verso un panorama internazionale, anche grazie alle tante iniziative che ne stanno cambiando il volto (ad esempio, la Città della Salute a Monza), perché fertile terreno per lo sviluppo di poli di ricerca, di formazione e di innovazione, capace di accompagnare e incentivare lo sviluppo economico e sociale del Paese.

In questo scenario competitivo, durante gli ultimi vent'anni Milano-Bicocca ha realizzato 330.000 mq di edifici destinati alla didattica, alla ricerca e ai servizi, 30.000 mq di aree scoperte che formano un campus aperto, ovvero accessibile a tutte le tipologie di utenti, nel tentativo di rimuovere le barriere fisiche e immateriali fra la comunità accademica e quella dei cittadini e dei lavoratori. Nel prossimo decennio sono in programma la costruzione di altri 110.000 mq per un nuovo edificio adibito a residenze e uffici (U10), l'ampliamento del campo sportivo *Bicocca Stadium* (ex *Pro Patria*), una residenza per studenti presso il polo di Monza, uno spazio di verde attrezzato di complessivi 80.000 mq (composto



²³ Piano strategico 2018-2020 https://www.unimib.it/node/12537

da spazi del *Bicocca Stadium*, dell'edificio U10 e di altre strutture a Monza, Vedano al Lambro e nel quartiere Comasina di Milano) sarà messo a disposizione dei nostri studenti e dei cittadini.

La visione del futuro del nostro Ateneo, è quella di essere aperto all'Europa e al mondo. Polo di attrazione e di riferimento per gli studenti e la comunità, capace di prevedere i continui cambiamenti, sperimentando nuovi percorsi didattici e di ricerca per formare i professionisti di domani. Un'idea nuova di Università, basata sempre di più sulla interdisciplinarietà quale elemento che arricchisce fortemente sia la ricerca, sia la didattica. Ateneo protagonista del dialogo e della collaborazione fra le istituzioni, con la Scuola superiore, col mondo del lavoro e delle imprese.

Attraverso questo dialogo, si dota l'offerta formativa di corsi innovativi: da quelli più specializzati e professionalizzanti a quelli il cui focus è puntato sull'acquisizione di metodi per lo studio ed il lavoro del futuro. Offerta rivolta fondamentalmente a formare nuove figure professionali (come lo psicologo applicativo esperto di nuove tecnologie o lo scienziato dei dati), e ad adottare programmi altamente interdisciplinari, dove l'apprendimento si basa sulla risoluzione di problemi (come avviene per il corso *Medicine and Surgery* istituito da Milano-Bicocca in collaborazione con l'ospedale di Bergamo e l'Università del Surrey). In alcuni casi, l'offerta è in lingua inglese, sia per facilitare l'accesso a studenti internazionali sia per acclimatare gli studenti italiani alla lingua franca della scienza e dei mercati globali.

Quella di Milano-Bicocca è un'idea di Università all'avanguardia grazie alle nuove tecnologie, che non dimentichi, tuttavia che la passione e la dedizione per la ricerca, il trasferimento della conoscenza, l'esperienza e il pensiero critico siano favoriti dall'incontro continuo tra studenti e docenti e non interamente delegabili all'automazione e alla digitalizzazione.

Elementi fondamentali che caratterizzano questa visione sono la centralità dello studente e l'affermazione di una comunità guidata da forte senso di responsabilità e principi di equità e trasparenza.

Equità e trasparenza governano in modo particolare la distribuzione delle risorse all'interno dell'Ateneo, che segue principi di merito: l'assegnazione delle risorse ai dipartimenti avviene in base alla performance nella ricerca (50%), nella didattica (30%) e solo al 20 % in proporzione al personale docente fuoriuscito dal servizio, responsabilizzando tutti gli attori coinvolti e creando una competizione interna volta a garantire a tutti i Dipartimenti l'opportunità di crescere secondo regole trasparenti.

L'attenzione alla qualità continuerà ad accomunare l'azione delle aree strategiche per il triennio 2019-2021. In primo luogo, occorre ricordare che l'Ateneo va incontro, nel primo trimestre del 2019, alla visita di accreditamento periodico da parte dei CEV dell'ANVUR. È un appuntamento la cui importanza non può essere sottostimata, perché a prescindere da ogni ulteriore forma di certificazione della qualità, è sull'audit dell'ANVUR che si gioca sia l'accreditamento complessivo dell'ateneo, sia quello dei suoi corsi di studio, sia – in funzione dell'esito della visita di accreditamento – il posizionamento dell'ateneo nei ranking nazionali. Alla preparazione di questa visita sono state dedicate risorse e attenzioni specifiche per tutto il 2018 ed ancora nel primo trimestre del 2019. In secondo luogo:

- nella Didattica continuerà il processo di certificazione della qualità del supporto amministrativo, avviato già negli anni scorsi, nel Supporto Amministrativo saranno certificati UNI EN ISO 9000:2015 i processi dell'area della Formazione per il supporto alla formazione post-laurea e una selezione di processi ritenuti cruciali dell'area del Personale e dell'area Infrastrutture e Approvvigionamenti;
- nella Ricerca e nella terza Missione verrà mantenuto l'approccio multidisciplinare e la condivisione della strumentazione, incentivando la trasversalità della ricerca su tutte le aree disciplinari (dalle scienze umane alla medicina, passando per le *hard sciences*) e migliorando la qualità scientifica delle pubblicazioni attraverso il costante monitoraggio dei relativi indicatori



3.1 - Didattica

La linea strategica per la didattica consiste nell'offrire agli studenti formazione in più aree del sapere attraverso metodi innovativi, in ambienti di studio moderni, internazionali, e altamente tecnologici, con attenzione allo sviluppo di competenze trasversali utili per l'inserimento nel mercato del lavoro. Pari enfasi sarà data sia alla formazione degli studenti al primo e secondo livello, sia al terzo livello utile tanto come trait d'union tra didattica, impresa, e ricerca (dottorati e specializzazioni), quanto come servizio di formazione continua a persone già inserite nel mondo del lavoro (master e corsi di perfezionamento).

L'efficacia della didattica è sempre stata al centro dell'attenzione dell'Ateneo, che ha già raggiunto ottimi risultati grazie alle azioni svolte negli anni passati o in corso di svolgimento²⁴. I miglioramenti si riflettono, ad esempio, nel continuo calo degli abbandoni al primo anno, nella riduzione delle iscrizioni fuori corso, e nell'aumento della soddisfazione espressa dagli studenti, come si può vedere nei seguenti grafici:

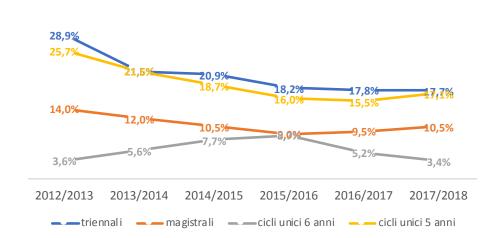


Grafico 1. Abbandoni al primo anno. Per eventuali comparazioni con i dati nazionali ANVUR, che riportano indicatori ancora più bassi, si tenga presente che in questo grafico consideriamo "abbandonante" uno studente che lascia il suo corso di studi trasferendosi ad un altro corso dell'Ateneo, mentre nei dati nazionali quegli studenti non sono considerati abbandoni

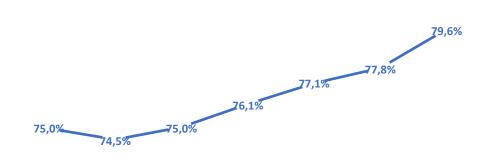


Grafico 2. Proporzione di studenti iscritti in corso, cioè regolari, e quindi validi ai fini del finanziamento costo standard sul FFO

2012/2013 2013/2014 2014/2015 2015/2016 2016/2017 2017/2018 2018/2019

²⁴ Si veda in proposito quanto rendicontato nel documento "Crescita, Innovazione, Miglioramento: la qualità didattica in Bicocca" https://www.unimib.it/ateneo/crescita-innovazione-e-miglioramento



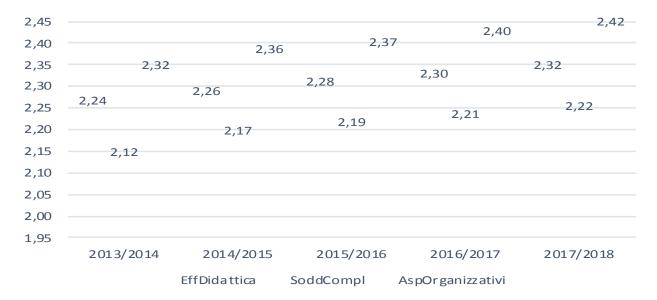


Grafico 3. Opinioni espresse dagli studenti frequentanti sui loro insegnamenti. I dati si basano su molte decine di migliaia di questionari (155.222 nel 17/18) compilati dagli studenti al termine di ciascuna attività didattica, e prima del relativo esame. La scala va da 0, giudizio estremamente negativo, a 3, giudizio eccellente. L'indicatore sintetico di Efficacia Didattica media le risposte a tre domande riferite alla qualità della docenza; l'indicatore sintetico Aspetti Organizzativi media le risposte a 4 domande riferite alle strutture, orari, e altri aspetti organizzativi dell'attività; la domanda di Soddisfazione Complessiva è unica, e come quasi sempre avviene in molte indagini di *customer satisfaction*, ha un valore medio inferiore alla media di tutte le altre

I risultati lusinghieri conseguiti sono ancora più evidenti se visti attraverso gli "indicatori di carriera studenti" pubblicati da ANVUR, che consentono confronti con le medie di altri atenei pubblici del nord Italia, o dell'Italia intera. Con riferimento all'ultimo anno accademico disponibili (2016/17), il 62,1% dei nostri studenti acquisiva almeno 40 CFU in un anno (vs 57,8% nord Italia, 51,6% Italia). Solo il 13,6% abbandonava la classe di laurea al primo anno del corso prescelto (vs 14,8% nord Italia, 18% Italia). I dati occupazionali (iA6, iA7 e iA27, a loro volta scomposti per aree disciplinari e per modalità di calcolo dell'occupazione), non solo sono sempre superiori alle medie italiane per le stesse classi di laurea, ma sono anche sempre almeno allineati, e in molti casi superiori, alle medie per il nord Italia. Nel 2019-21 svilupperemo questi ottimi risultati, per accrescere la prospettiva occupazionale dei laureati, incrementare il loro senso di appartenenza a un mondo che è sempre più globale e digitale.

Per farlo occorre trovare il giusto equilibrio fra conoscenze e competenze: tra l'apprendimento delle materie disciplinari essenziali, e il saper applicare quelle conoscenze in diversi ambiti. Tanto per lo sviluppo delle conoscenze, quanto per quello delle competenze, è richiesto il massimo impegno non solo di studenti e docenti, ma anche il potenziamento dell'interazione con figure professionali esterne, attraverso seminari e cicli di lezioni specializzate, percorsi di alternanza università-impresa, tirocini, e stage. Occorre poi prestare grande attenzione allo sviluppo di abilità trasversali e soft, indipendenti dalla disciplina studiata, ma richieste in tutti i settori che oggi danno occupazione ai laureati: per le prime, soprattutto la conoscenza delle lingue straniere e lo sviluppo di una matura consapevolezza dei principali aspetti della rivoluzione digitale (cioè, lo sviluppo di una cultura digitale per il lavoro, come enfatizzato nel Piano Industry 4.0); per le seconde, soprattutto quelle capacità di problem solving e pianificazione, comunicazione e networking, empatia, lavoro di gruppo, dedizione, impegno, e resilienza, che sono alla base del successo nel mondo del lavoro. Questo richiede il lavoro e il supporto di più aree amministrative: didattica e formazione agli studenti in primis, ma anche comunicazione (per le attività di orientamento e job placement, e per alcune attività di sviluppo di competenze soft), sistemi informativi (per le piattaforme informatiche di supporto alla didattica, e per la parte informatica delle tecnologie d'aula), infrastrutture e approvvigionamento (per la parte infrastrutturale del rinnovamento aule, e per la parte relativa alla programmazione, stesura, e conduzione delle gare e dei contratti di approvvigionamento di software per servizi didattici), direzione generale (in particolare l'ufficio promozione internazionale e formazione linguistica), e infine alcune azioni gestite esclusivamente dal corpo docente senza diretto supporto di specifiche aree amministrative (come alcuni seminari di formazione continua erogati da docenti per docenti). Quindi, le linee strategiche brevemente delineate di seguito, e le categorie di azioni esemplificative (non esaustive) riportate, non si riflettono necessariamente e solo negli obiettivi di performance individuale dell'Area Formazione e Servizi agli studenti, ma sono diffuse su più aree.



Le linee strategiche per la Didattica nel triennio 2019-2021 sono

A. Miglioramento dell'efficacia della didattica e dell'occupabilità dei laureati

Tale linea strategica viene perseguita attraverso tre programmi di azione:

A1. Il mantenimento o miglioramento dell'efficacia didattica dei corsi di studio di primo e secondo livello, misurata attraverso i principali indicatori di carriere studenti ANVUR.

In particolare, ci si propone di continuare a ridurre il tasso di abbandoni (sia al primo anno, dove tuttavia su alcuni CdS ha già raggiunto limiti fisiologici e presumibilmente non riducibili, sia – soprattutto – sull'intera durata del corso di studi), a incrementare il tasso di laureati in corso o non più di un anno fuori corso, il numero di studenti che acquisiscono più di 40 CFU in un anno, e gli indicatori basati sulla soddisfazione complessiva dei laureandi e laureati (iA25 e iA18); perseguiamo e perseguiremo questi obbiettivi con diverse azioni, tra le quali:

- **a.** incremento e potenziamento dei corsi di formazione per docenti volti a sviluppare stili didattici interattivi e centrati sugli obiettivi di apprendimento degli studenti;
- b. incremento e potenziamento delle attività di formazione e divulgazione presso i docenti delle nuove tecnologie d'aula (il progetto aule, iniziato nel 2018, si concluderà nel settembre 2019; da allora TUTTE le aule dell'ateneo saranno dotate di tecnologie didattiche all'avanguardia), per fornire a tutti gli studenti frequentanti e non frequentanti un sempre maggior numero di occasioni di apprendimento e interazione con il docente, e materiali didattici digitalmente potenziati, più aderenti agli stili di apprendimento degli studenti "nativi digitali";
- c. potenziamento dei servizi di diritto allo studio e sui premi al merito agli studenti con buone performance, aumento del numero dei corsi di supporto per studenti immatricolati alle triennali con carenze in alcune aree di preparazione, profilazione di servizi specifici per gli studenti lavoratori o atipici con minori occasioni per frequentare le lezioni, potenziamento dei servizi di supporto agli studenti disabili e con DSA;
- **d.** estensione delle occasioni di formazione e supporto per docenti sulla cultura della qualità nell'organizzazione e sulla gestione dei corsi di studio;
- e. estensione alla gran maggioranza dei corsi di studio a numero programmato delle modalità di selezione basate sul consorzio CISIA, con avviamento di un Servizio CISIA in grado di garantire l'erogazione dei test di valutazione nel maggior numero possibile di giorni ogni mese; il servizio, consentendo ai futuri studenti di accedere alle prove più volte e in qualsiasi periodo dell'anno, migliora notevolmente la trasparenza e la user friendliness delle modalità di selezione degli studenti;
- **f.** sviluppo dello "spirito di campus" dell'università, con completamento del progetto *BicoccaBrand* e allestimento di spazi dedicati ad attività ricreative, ma con contenuti formativi e di contaminazione tra studenti di diverse aree disciplinari;
- g. collaborazione attiva con MIUR e CINECA per l'implementazione e aggiornamento della nuova SUA-CdS per una più efficace e trasparente comunicazione verso gli studenti, i futuri studenti, e le loro famiglie, e per una più semplice gestione amministrativa dei CdS;
- h. introduzione delle nuove modalità di erogazione dei nuovi questionari opinioni studenti ANVUR, in particolare con compilazione dei questionari direttamente in aula (per gli studenti frequentanti).
- **A2.** il miglioramento dell'occupabilità dei laureati, misurata attraverso il tasso di occupazione a un anno dal conseguimento del titolo nelle indagini *Almalaurea*. Perseguiamo e perseguiremo questo obiettivo con diverse azioni tra le quali:
 - i. incremento dei percorsi in alternanza università-impresa, dei percorsi e servizi di "accompagnamento al lavoro" in collaborazione con le principali agenzie internazionali HR, sviluppo delle attività di contatto e di networking tra studenti e imprese;
 - j. apertura di alcuni (da uno a tre) nuovi corsi di studio specificamente selezionati e progettati per massimizzare l'aderenza alle richieste di competenze provenienti dal mondo della produzione e dei servizi;
 - **k.** fase 2 di sviluppo delle piattaforme e delle attività per i *soft skills* e le competenze trasversali: in particolare, si arricchiranno le attività, gli insegnamenti, e le risorse per lo sviluppo di competenze



- digitali, pensiero strategico, *problem solving*, spirito imprenditoriale, e apprendimento della lingua inglese;
- **I.** incremento degli insegnamenti in didattica mista che vedano coinvolti, insieme al docente accademico, figure del mondo delle imprese e delle professioni;
- **m.** completamento del riconoscimento di titoli di studio e certificazioni di competenze tramite certificazioni *OpenBadge* e *Blockcerts*.
- **A3.** il miglioramento del supporto amministrativo per il "terzo livello" di formazione universitaria. I corsi di dottorato sono un importante trait d'union tra il mondo della formazione universitaria, l'impresa, e la ricerca; le specializzazioni un importante legame con il mondo delle professioni e dei servizi sanitari e alla persona; i master e i perfezionamenti costituiscono fondamentali risorse di formazione continua al servizio della comunità. Per queste ragioni l'Ateneo investe in modo importante sul terzo livello di formazione universitaria. Tra le azioni di supporto in corso di attuazione ricordiamo:
 - n. executive e internazionali, con incremento del numero di studenti di dottorato dotati di borsa;
 - **o.** revisione dei regolamenti didattici e sviluppo delle attività di quality assurance per le scuole di specializzazione;
 - p. strutturazione delle attività di master e perfezionamento in un unico polo LLL (life long learning), con spazi, servizi, e piattaforme digitali dedicate, e più stretta collaborazione con agenzie del territorio impegnate nel LLL.

B. Sviluppo dell'internazionalizzazione

Tale linea strategica viene valutata in base al numero di studenti e di laureati che trascorrono o hanno trascorso periodi di studio all'estero, ai CFU da loro conseguiti e agli studenti internazionali *incoming* presso l'Ateneo (sia come iscritti al corso, sia per trascorrervi un periodo di studio). Anche in questo caso le azioni sono molteplici, tra le quali:

- **a.** sviluppo di *Course Catalogue* di Ateneo congruente con le indicazioni del Bologna Follow Up Group e del gruppo CHEER2;
- **b.** continuazione della collaborazione con le attività della *European University Association* per lo scambio di *Best Practices* didattiche tra le diverse università Europee;
- c. specifici accordi con università del Regno Unito per l'accoglienza di loro studenti post-Brexit;
- d. aumento del numero di insegnamenti erogati in lingua inglese;
- e. ampliamento del supporto finanziario per gli studenti in mobilità;
- f. proseguimento della politica di certificazione tramite OpenBadge delle attività svolte all'estero dagli studenti, e suo passaggio alla seconda fase, con lo sviluppo (con il partner CINECA) dell'ipotesi di un blockchain ledger per il controllo non centralizzato dei CFU acquisiti dagli studenti in Università Europee accreditate e convenzionate;
- g. potenziamento dei servizi di welcome desk per studenti incoming;
- **h.** agevolazioni fiscali e supporto amministrativo per l'evasione delle pratiche burocratiche per gli studenti non italiani desiderosi di iscriversi a un corso di studio dell'ateneo;
- i. estensione della politica di sviluppo di percorsi magistrali in *dual degree*, per limitare la "fuga" all'estero degli studenti del livello magistrale tramite l'offerta alternativa di una magistrale presso il nostro Ateneo (con il suo ineguagliabile rapporto qualità/prezzo, rispetto a tutti i corsi di studio di pari livello all'estero) che includa una parte di percorso condotto all'estero in università d'eccellenza, con titolo conseguito anche all'estero;
- j. sviluppo di piattaforme e percorsi di accompagnamento e facilitazione per la permanenze all'estero per studio e/o lavoro almeno biennali²⁵ (per esempio, un anno durante l'ultimo anno di magistrale in

²⁵ Una permanenza biennale all'estero per studio e/o lavoro, con almeno un titolo di studio conseguito all'estero, sono i requisiti minimi sufficiente a rientrare in Italia con condizioni estremamente vantaggiose (cinque anni di riduzione del 50% dell'imponibile fiscale), che rendono equiparabile – per cinque anni – il trattamento economico di un laureato assunto in Italia al trattamento economico di un laureato assunto in Germania. Tuttavia, questa opportunità è, ad oggi, per lo più sconosciuta ai nostri studenti, laureandi, e dottorandi



modalità dual degree, un secondo anno durante il dottorato, o in un programma di *Erasmus Traineeship* postlaurea, o in un'attività lavorativa), mirate allo sviluppo di competenze specifiche richieste dal mondo della produzione (e rintracciate con difficoltà nei laureati in uscita da un percorso di formazione esclusivamente italiano).

3.2 - Ricerca

La ricerca scientifica è uno dei pilastri dell'azione dell'Ateneo ed è strettamente connessa alla didattica, con cui forma un circolo virtuoso.

UNIMIB è molto impegnata sul fronte della ricerca che viene sostenuta in modo diretto con varie azioni. Le principali sono: (1) assegnazione di fondi a docenti e ricercatori in base a criteri di merito o a processi selettivi (Fondo di Ateneo), (2) creazione di un fondo riservato a progetti presentati in bandi competitivi che hanno ottenuto una buona valutazione ma che non sono stati finanziati, (3) finanziamenti per grosse strumentazioni o infrastrutture di ricerca di particolare complessità, (4) assegni di ricerca. Attualmente circa l'8% del FFO è destinato a finanziare la ricerca in modo diretto. La percentuale di investimento aumenta notevolmente se si includono anche le dotazioni dei dipartimenti, i costi della biblioteca di Ateneo, e le borse di dottorato di ricerca.

In continuità con le attività svolte nel 2018, le linee strategiche dell'Ateneo per la Ricerca nel triennio 2019-20 sono le seguenti:

C. Internazionalizzazione e 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)²⁶ e, soprattutto, la relazione ANVUR sulla Qualità della Ricerca (VQR, giunta alla seconda edizione nel 2016, con riferimento al quadriennio 2011-2014)²⁷.

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 posto, 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* 2015-2016²⁸ con un buon punteggio per il criterio²⁹ 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* 2014-2015³⁰ confermando il punteggio per il criterio delle citazioni per articolo (61,3/100)³¹

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

1) 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*)³², 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);

³² Marie Skłodowska-Curie Actions http://ec.europa.eu/research/mariecurieactions/



²⁶ Milano-Bicocca nei ranking internazionali https://www.unimib.it/ateneo/bicocca-nei-ranking

²⁷ 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

²⁸ Milano-Bicocca per il THE ranking 2015-2016 http://goo.gl/GACl8o

 $^{^{29}\} Metodologia\ del\ THE\ 2015-2016\ https://www.timeshighereducation.com/news/ranking-methodology-2016$

³⁰ Milano-Bicocca per il QS ranking 2014-2015 http://www.topuniversities.com/universities/university-milano-bicocca#wur

³¹ Criterio QS Citations per papers http://www.iu.qs.com/university-rankings/indicator-papers-citations/

- 2) 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
- **3)** 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 Nazionali³³.

D. Sviluppo del radicamento territoriale

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.

Nel biennio 2019-2020 si realizzeranno anche importanti attività di ricerca nell'ambito dei Dipartimenti di eccellenza. A livello nazionale, la graduatoria dei Dipartimenti ha avuto il pregio di illustrare una rete di eccellenze, che vedono inclusi la stragrande maggioranza degli atenei italiani.

Nello specifico, e in continuità con quanto fatto sino ad ora, l'Ateneo svilupperà le seguenti iniziative:

- il rafforzamento di strumenti di collaborazione tra università e 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
- il consolidamento 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 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;
- il *Distretto Bicocca*³⁴, una rete di istituzioni, fondazioni e aziende per diffondere creatività, cultura e innovazione nell'Area nord della Città Metropolitana di Milano;
- lo sviluppo delle attività mirate allo sviluppo del progetto Città della salute basata quest'ultima sulla creazione di una cultura della prevenzione e sull'eccellenza della cura; lo sviluppo di linee di ricerca verso una medicina sempre più personalizzata e vicina al paziente: un esempio sono gli studi sull'Alzheimer; sulla cura della tiroide; la chirurgia in 3D, la nano-medicina per la creazione di nuovi farmaci, solo per citarne alcuni esempi;
- la messa a regime, con una forma di partnership pubblico privato, del Polo sperimentale 0 6 anni, che vede la presenza di un asilo nido e di una scuola dell'infanzia come servizi offerti alla collettività e come sede di ricerca e sperimentazione nel settore scientifico pedagogico e di erogazione di servizi all'infanzia;
- l'impulso a una sempre maggiore collaborazione nella ricerca di finanziamenti;

Una particolare attenzione va rivolta ai dipartimenti di eccellenza che ci sono nel nostro Ateneo (11 su 14) e questi dipartimenti hanno partecipato alla richiesta di finanziamento previsto dalla legge di Bilancio 2017. A

³⁴ Distretto Bicocca http://www.unimib.it/link/news.jsp?5136679459952091786



³³ Cluster Tecnologici Nazionali http://goo.gl/azsH9F

gennaio 2018 è stata pubblicata la graduatoria dei 180 dipartimenti universitari eccellenti selezionati per il finanziamento e l'Università di Milano-Bicocca ha ottenuto ben otto riconoscimenti su 11 piazzamenti in graduatoria e 14 dipartimenti totali dell'Ateneo. Nell'ambito della valutazione, almeno un dipartimento della Bicocca su due è rientrato fra i migliori a livello nazionale. I dipartimenti selezionati sono stati Biotecnologie e Bioscienze; Scienza dei materiali; Psicologia; Sociologia e ricerca sociale; Medicina e chirurgia; Scienze dell'ambiente e della Terra; Economia, metodi quantitativi e strategie d'impresa; Giurisprudenza; nella classifica stilata dall'Agenzia nazionale di valutazione del sistema universitario e della ricerca (ANVUR) spicca Medicina e Chirurgia che, nel quintile dedicato, ha ottenuto il punteggio più alto in Italia. Nel corso della selezione sono rientrati in graduatoria anche altri tre dipartimenti: Fisica "Giuseppe Occhialini"; Scienze umane per la formazione "Riccardo Massa"; Matematica e applicazioni, che hanno comunque ottenuto un ottimo risultato. Il finanziamento totale che riceverà l'Università di Milano-Bicocca è di 60 milioni di euro in 5 anni. Fino al 70 per cento dei fondi che saranno assegnati ai dipartimenti potrà essere utilizzato per assumere personale destinato alla didattica e alla ricerca, il resto per rafforzare laboratori, strumenti di ricerca e sviluppare attività didattiche di alta qualificazione. Ogni dipartimento di eccellenza riceverà in media 1,35 milioni di euro l'anno. A questi fondi si aggiungeranno altri 250 mila euro vincolati per infrastrutture di ricerca nei dipartimenti di area scientificotecnologica.

Questi finanziamenti saranno destinati ad attività di miglioramento della didattica, dello sviluppo delle infrastrutture e di nuove piattaforme tecnologiche e di ricerca, di sviluppo dei rapporti con istituzioni internazionali e lo sviluppo di dottorati di ricerca.

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.

3.3 - 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). L'Università si impegna ogni giorno nella costruzione di nuovi spazi per la diffusione del sapere tra i cittadini, mediante la valorizzazione e il trasferimento delle conoscenze verso il territorio e la restituzione di valore culturale ai soggetti che vivono il tessuto urbano. Anche in questo ambito, l'obiettivo primario del nostro Ateneo per il triennio 2019-2020 è lo sviluppo della cultura dell'innovazione, perseguito attraverso la linea strategica D) Sviluppo del radicamento territoriale, 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 degli spin-off già costituiti;
- Progetto UTT (Uffici Trasferimento Tecnologico), con cui s'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 stakeholder istituzionali (Regione Lombardia e Camere di commercio);
- *Divulgazione e networking*, che non si limitino alla promozione, ma sia intese nell'ambito di un dettagliato piano di marketing e comunicazione;
- Definizione di strumenti avanzati a uso interno dell'Ateneo, per supportare l'assessment del valore dei titoli brevettuali e per educare il personale ricercatore alla cultura brevettuale;
- Gruppo beni culturali, in cui un team di esperti rappresentativo delle diverse anime scientifiche, dalle scienze
 umane alle scienze dei materiali, dall'informatica all'ambito giuridico, che attraverso convegni, giornate di
 studio e altre iniziative già da tempo si confronta su questo tema. La finalità di questo gruppo è quello di
 mettere a sistema le competenze scientifiche dell'Università utili nel campo artistico, il Gruppo è al lavoro per
 la creazione di un Centro Interdipartimentale di ricerca dedicato all'arte e ai beni culturali;
- Valorizzazione musicale con l'Università è impegnata sul territorio tramite il coro (formato da una trentina di elementi, riunisce studenti, docenti e personale dell'ateneo accomunati dalla passione per la musica),



un'orchestra amatoriale (con un repertorio che spazia dalla musica barocca alla sinfonica classica, fino al jazz) e un'orchestra di chitarre (composta da circa 20 elementi);

- *iBicocca*: in cui si prevede il potenziamento del progetto iniziale³⁵ tramite l'ampliamento delle attività, della ricettività degli studenti e l'assegnazione di spazi fisici³⁶ In particolare, si prevede di creare nuove esperienze e occasioni di formazione offerte agli studenti *iBicocca* a partire da:
 - a) Distretto Bicocca³⁷, 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 Bicocca³⁸ è l'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 residenze³⁹ e ha varato un piano di sviluppo che prevede altre quattro residenze, per un totale di oltre 560 nuovi posti letto. Inoltre, nel 2017 sarà avviato il progetto Bicocca Stadium, 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, la realizzazione della nuova Scuola dell'Infanzia all'interno del quartiere Bicocca, gestita con la supervisione scientifica del Dipartimento di Scienze Umane per la Formazione "Riccardo Massa", già coordinatore del Nido "Bambini Bicocca", inaugurato nel 2006.

3.4 - Supporto amministrativo

Nel triennio 2018-2020 il supporto amministrativo continuerà in linea con le indicazioni normative ad agire in modo trasversale alle aree strategiche dell'Ateneo (Didattica, Ricerca e Terza missione), muovendosi su due direttrici: lo sviluppo della cultura del personale e la semplificazione amministrativa.

E. Sviluppo della cultura del personale

In continuità con le azioni avviate nel corso del 2018 e in coerenza con i risultati delle indagini sulla soddisfazione dei servizi amministrativi⁴⁰ e sul benessere organizzativo⁴¹, l'Ateneo manterrà l'attenzione per un nuovo approccio alla gestione del personale, a partire da alcuni ambiti particolarmente critici (soprattutto, la necessità di chiarezza, condivisione e comunicazione delle strategie e degli obiettivi, delle diverse funzioni dei ruoli organizzativi, dei meccanismi di carriera e d'incentivazione).

Per questi motivi, l'obiettivo strategico del triennio 2019-2021 in base al quale le attività svolte dall'area di Supporto Amministrativo contribuiranno all'innovazione dell'Ateneo, riguarderanno principalmente lo sviluppo della "Cultura del Personale" a tutti i livelli e in ogni sede dell'organizzazione. Laddove per cultura s'intende sia la cura delle relazioni sociali (per il libero confronto in un clima costruttivo) e dei talenti delle persone (per l'allocazione ottimale delle stesse), sia l'acquisizione delle competenze e delle conoscenze per coordinare gruppi di lavoro e collaborare all'interno di ogni

⁴¹ Indagine svolta dal Nucleo di Valutazione di Ateneo, di cui pubblica il rapporto annuale su https://www.unimib.it/amministrazione-trasparente/altri-contenuti/dati-ulteriori/archivio/benessere-organizzativo



³⁵ iBicocca http://ibicocca.it/

³⁶ iBicocca Lab http://clabitalia.it/

³⁷ Distretto Bicocca http://www.unimib.it/link/news.jsp?4632818125620387891

³⁸ Alumni Bicocca http://www.bicoccalumni.it/

³⁹ Le residenze dell'Ateneo https://www.unimib.it/ateneo/opportunit%C3%A0-e-facility/le-residenze-dellateneo

⁴⁰ Indagini svolte nell'ambito della partecipazione annuale al progetto Good Practice, i cui esiti sono sintetizzati nella pagina "Dati aggregati delle attività amministrative" https://www.unimib.it/amministrazione-trasparente/servizi-erogati/dati-aggregati-attivit%C3%A0-amministrativa

gruppo. Il perseguimento di un obiettivo di così ampia portata già avviato nel 2018, prevede nel corso del 2019-2021 il miglioramento e consolidamento delle buone pratiche nei seguenti ambiti:

- Lo sviluppo della cultura della valutazione, in modo da poter giungere a padroneggiarne i principali strumenti attraverso:
 - o 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);
 - o l'adozione di sistemi di monitoraggio intermedio, in modo da poter identificare in tempo eventuali criticità, per risolverle o ridefinire gli obiettivi;
 - o 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 sull'argomento) per cui il centro dell'attenzione sarà rivolto allo sviluppo 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:
 - 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) e le sue ricadute in termini organizzativi.
- 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);
 - o 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;
 - o 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.

F. Semplificazione amministrativa e miglioramento della qualità dei servizi

Nel 2018 è stata predisposta una bozza della Carta dei Servizi dell'Ateneo a partire dalle carte predisposte da ciascuna Area dell'amministrazione, revisionando e integrando gli esiti delle differenti fasi (individuazione degli stakeholder e delle loro esigenze, descrizione dei servizi – in termini di modalità di erogazione, tempi di esecuzione, accessibilità, responsabilità, gestione dei reclami, indicatori di qualità).



3.5 - Indicatori globali di Ateneo

Gli indicatori con cui durante l'anno sarà effettuato il monitoraggio dell'efficacia delle linee strategiche esposte nel paragrafo precedente (c.d. KPI, per una definizione dei quali si veda il § 3.2.1 del Sistema di misurazione e valutazione della performance) sono descritti qui di seguito:

Area strategica	Codice	Indicatore	Target
Didattica ⁴²	per monit	orare l'efficacia della didattica e l'occupabilità dei laureati:	
	DID1 DID2	Numero di <i>OpenBadge</i> erogati agli studenti Percentuale di studenti che proseguono la carriera nel sistema universitario al II anno nello stesso Ateneo (AVA/iA21bis)	
	DID3 DID4 DID5 DID6 DID7 DID8 DID9 DID10	Percentuale di studenti che conseguono il titolo in N+1 anni (AVA/iA17) Percentuale di abbandoni della classe di laurea dopo N+1 anni Percentuale di studenti iscritti entro la durata normale dei CdS che abbiano acquisito almeno 40 CFU nell'a.s. (AVA/iA1) Opinione degli studenti frequentanti Opinioni dei laureati e dei laureandi (AVA/iA18, iA25) Numero di Open Badge erogati ai docenti per certificazione di competenze sulla didattica e sull'uso delle tecnologie digitali di supporto all'apprendimento Percentuale di Laureati occupati a un anno dal titolo: LM, LMCU Indice di qualità media dei collegi di dottorato (AVA/iA_C2)	Per ciascun indicatore, in ciascun anno, un valore pari
	per monito	orare la mobilità all'estero: Percentuale di CFU conseguiti all'estero dagli studenti regolari sul totale dei CFU conseguiti dagli studenti entro la durata normale dei corsi (AVA/iA10, iC10)	superiore alla media dei valori del triennio
Ricerca e Terza	per monit	precedente	
missione	FIN1	Andamento delle fonti di finanziamento diverse dall'FFO	
Supporto	per monit	orare l'efficienza economica:	
amministrativo	FIN2 FIN3	Indice di indebitamento (ex art. 6 D.lgs. n.49/2012) Indice di sostenibilità economico finanziaria (ex art. 7 D.lgs. n . 49/2012)	
	per monit	orare l'efficienza nei confronti dell'esterno:	
	TEMP	Indicatore di tempestività dei pagamenti (Circolare MEF n.3/2015) ⁴³	
	per monit	orare l'efficacia dello sviluppo del Personale:	
	BENOR	Indice di soddisfazione complessiva per ciascuna delle 15 dimensioni in cui è misurato il Benessere organizzativo	

Si rinvia all'Allegato 2 - Schede KPI 2019-2021 per una descrizione puntuale delle caratteristiche di tali indicatori, e all'Allegato 2.bis – Scheda indicatori di Ateneo - AVA per una descrizione puntuale degli indicatori della didattica.

⁴³ Indicatore di tempestività dei pagamenti https://www.unimib.it/amministrazione-trasparente/pagamenti-dellamministrazione/indicatore-tempestivit%C3%A0-pagamenti



-

⁴² 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

4. Performance organizzativa

4.1 - Processo di costruzione e condivisione degli obiettivi

Le linee strategiche di Ateneo vengono definite a seguito di incontri tra il Rettore e i propri Delegati, tenendo conto della missione istituzionale dell'Ateneo, degli obiettivi di programmazione triennale del MIUR, gli esiti delle attività ANVUR sull'accreditamento periodico dei corsi di studio, sulla valutazione della ricerca e della cosiddetta terza missione, dei risultati della performance degli anni passati e degli ulteriori documenti di programmazione dell'Ateneo (programmazione triennale del personale, budget annuale di Ateneo, Piano triennale per la prevenzione della corruzione e per la trasparenza, Piano triennale delle azioni positive, Programma triennale dei lavori pubblici). Una volta definite, le linee strategiche di Ateneo vengono sottoposte alla consultazione del Nucleo di Valutazione e all'approvazione del Consiglio di Amministrazione come parte integrante del presente Piano della Performance.

Inoltre, adottando una struttura a cascata di individuazione degli obiettivi (in base al c.d. albero della performance⁴⁴ descritto nel § 3.2.2 del Sistema di misurazione e valutazione della performance), a partire dalle linee strategiche vengono declinati gli obiettivi di performance individuale della Direzione Generale, da cui deriva la definizione degli obiettivi dei Dirigenti, che poi si articolano in ulteriori obiettivi assegnati ai Capi Settore e al personale di categoria EP, a seguito di numerosi incontri con tutte le parti coinvolte.

Tali obiettivi individuali sono definiti in dettaglio nell'Allegato 3 – Schede obiettivi 2019.

4.2 - Sostenibilità degli obiettivi rispetto alle risorse disponibili

Per il 2019 il collegamento tra la programmazione economico - finanziaria⁴⁵ e la programmazione strategica e quindi la sostenibilità degli obiettivi operativi si può bene evidenziare nella riclassificazione del budget per programmi e missioni che è stata approvata dal Consiglio di Amministrazione nella seduta del 18 dicembre 2018 e di seguito riportata:

MISSIONI	PROGRAMMI
RMP.M1 Ricerca e innovazione	€ 102.898.846,00
RMP.M1.P1 Ricerca scientifica e tecnologica di base	€ 95.187.140,50
RMP.M1.P2 Ricerca scientifica e tecnologica applicata	€ 7.711.705,50
RMP.M2 Istruzione universitaria	€ 99.971.401,00
RMP.M2.P3.09.4 Sistema universitario - Istruzione - Istruzione superiore	€ 91.971.401,00
RMP.M2.P4.09.6 Diritto alla studio - Istruzione - Servizi ausiliari dell'istruzione	€ 8.000.000,00
RMP.M3 Tutela della salute	€ 8.149.245,00
RMP.M3.P5.07.3 Assistenza sanitaria - Sanità - Servizi ospedalieri	€ 8.149.245,00
RMP.M4 Servizi Istituzionali e generali	€ 92.834.908,00
RMP.M4.P7.09.8 Indirizzo politico - Istruzione - Istruzione non altrove classificato	€ 1.423.600,00
RMP.M4.P8.09.8 Servizi affari generali - Istruzione - Istruzione non altrove classificato	€ 91.411.308,00
RMP.M5 Fondi da ripartire	€ 0,00
TOTALE	€ 303.854.400,00

⁴⁵ 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 2016, 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 ancora nel 2018



⁴⁴ Cfr. §3.3.3 della Delibera ANAC n.112/2010 https://goo.gl/vmS3Mv

Al programma "Sistema universitario e formazione post-universitaria" sono imputate le spese relative:

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

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

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

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

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

Per quanto riguarda invece la distribuzione di risorse ai Dipartimenti, sia in termini di assunzioni che di assegnazioni dei finanziamenti per la ricerca, in data 24/05/2018 il Presidio di Qualità dell'Ateneo ha pubblicato un documento che regolamenta le "Politiche di distribuzione delle risorse, politiche di reclutamento e politiche di potenziamento delle attività di ricerca dei Dipartimenti e dell'Ateneo"⁴⁶ definendo in particolare i criteri per la distribuzione di: punti organico (personale docente e tecnico-amministrativo), ricercatori a tempo determinato, assegnisti di ricerca, finanziamenti ottenuti su base premiale per meriti della ricerca, grandi apparecchiature, fondo di funzionamento ordinario dei Dipartimenti.

⁶ Documento sulle politiche di distribuzione delle risorse https://www.unimib.it/ateneo/politiche-distribuzione-delle-risorse



5. La performance individuale

La performance individuale, così come stabilito del Sistema di misurazione e valutazione della performance di Ateneo (SMVP, specialmente nel paragrafo 3.2.2), è il prodotto del contributo fornito dalle posizioni organizzative apicali (per il nostro Ateneo, le Aree) al perseguimento delle linee strategiche, sia in termini di risultati ottenuti che di comportamenti manifestati.

In particolare, la valutazione della performance individuale per il personale dirigente dell'Ateneo, nonché del personale comunque responsabile di unità organizzative complesse (ovvero Aree o Settori)⁴⁷ viene effettuata in base ai criteri indicati nella Tabella 8 del SMVP qui sotto riportata.

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

Per l'anno 2019, il criterio 1) viene applicato tramite la valutazione dei seguenti indicatori di performance organizzativa, già definiti nelle schede dell'*Allegato 2*:

Area	Cod	Peso	Indicatore		Misura	Target
Supporto amministrativo	FIN1	33%	Autofinanziamento	Capacità dell'Ateneo di attirare entrate proprie e di autofinanziare le attività di miglioramento dei servizi	Variazione rispetto alla media del triennio precedente	Valore uguale o maggiore alla media 2015-2017
Supporto amministrativo	FIN3	34%	Sostenibilità economico finanziaria	Rapporto tra E (0,82 x (FFO + Fondo programmazione triennale + Entrate contributive al netto dei rimborsi – Fitti passivi) e F(Spese di Personale a carico ateneo + Oneri ammortamento)	Positivo se valore >= 1 Negativo se valore <1	Se >=1 e < 1,1: 70% Se >=1,1 e < 1,2: 80% Se >=1,2 e <1,3: 90% Se >=1,3: 100%

⁴⁷ Cfr. la descrizione del sistema di valutazione delle posizioni (QuickJob) nel paragrafo 3.2.2 del SMVP



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

Il criterio 2) viene applicato in base agli esiti degli obiettivi individuali definiti dalle schede raccolte nell'*Allegato 3*. Inoltre, dato il loro carattere trasversale a tutte le funzioni e l'effetto positivo che producono sulla qualità dei servizi amministrativi, sono previste misure per la riduzione dei fenomeni corruttivi e di miglioramento della trasparenza dell'azione amministrativa in 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* (PTPC) 2019-2021, sottoposto all'approvazione del Consiglio di Amministrazione nella medesima seduta del mese di gennaio in cui viene sottoposto questo stesso Piano⁴⁸. Nel PTPC viene descritta anche l'analisi sulla gestione del rischio, di cui si riferisce nel *capitolo 6* del presente documento.

Il criterio 3) viene applicato tramite la valutazione delle competenze professionali e organizzative, descritta nel §3.2.2 del *Sistema di misurazione e valutazione della performance*, da parte del Rettore per il Direttore Generale e da parte del Direttore Generale per tutti gli altri dirigenti.

Per quanto riguarda la valutazione della performance individuale delle posizioni con minori responsabilità (i capi Ufficio, con fascia compresa tra la 9° e la 13°), nonché di tutto il personale tecnico amministrativo che non ricopre una posizione organizzativa, essa viene effettuata dal proprio responsabile diretto (il Capo Settore, il Capo Area o il Direttore di Dipartimento) in base al contributo fornito alla performance della struttura, misurato in base ai criteri indicati nella *Tabella 9* del SMVP qui sotto riportata:

Criteri di misurazione e valutazione della performance individuale dei Capo Ufficio e del personale che non ricopre					
una posizione organizzativa					
	Cat. B, C, D o cat. EP				
Criteri di valutazione (ex art.9 D.lgs. n.150/2009)	Misura	Profilo con prevalenti competenze gestionali	Profilo con prevalenti competenze tecniche	Profilo con prevalenti competenze relazionali	
Risultato degli obiettivi assegnati al Dirigente dell'Area di afferenza	Media % risultati degli obiettivi specifici del dirigente di riferimento (vedi punto 2 tab.8)	40%	40%	40%	
Competenze professionali valutate osservando i comportamenti che esprimono le seguenti capacità:		60%	60%	60%	
2.1) Capacità tecniche e professionali	1-5	20%	30%	25%	
2.2) Qualità del lavoro svolto	1-5	20%	30%	25%	
2.3) Capacità organizzative	1-5	40%		/	
2.4) Capacità relazionali	1-5	20%	40%	50%	
	Totale	100%	100%	100%	

⁴⁸ Piano triennale di Prevenzione della corruzione https://www.unimib.it/amministrazione-trasparente/altri-contenuti/prevenzione-della-corruzione/piano-triennale-prevenzione-della-corruzione-e-della-trasparenza-ptpct



Il criterio 1) coincide col criterio 2) della precedente tabella 8 del SMVP. Quanto al criterio 2) esso viene applicato tramite la valutazione delle competenze professionali, descritta nel §3.2.2 del *Sistema di misurazione e valutazione della performance*, da parte del Dirigente responsabile per la struttura di afferenza.

In tutti i casi illustrati, quindi indipendentemente dalla tipologia di personale, la performance individuale non è soggetta soltanto alla valutazione finale, ma è sottoposta anche a un periodico monitoraggio di cadenza almeno semestrale (o di misure inferiori, in base agli specifici obiettivi, che sono eventualmente indicate nell'*Allegato 3 – Schede obiettivi 2019*). In occasione di tale monitoraggio vengono verificati il rispetto dei tempi di realizzazione di ciascun obiettivo e l'andamento degli indicatori di performance organizzativa e individuale, registrando così eventuali ritardi e scostamenti rispetto ai target previsti, in base ai quali poter ridefinire le attività programmate o, se necessario, richiedere l'approvazione di modifiche degli obiettivi stessi.



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 per la reputazione (riguardante la sfera della fiducia e stima accordate dagli stakeholder).

L'attività di gestione del rischio, intesa come "insieme delle attività coordinate per guidare e tenere sotto controllo l'amministrazione con riferimento al rischio" (PNA 2013, All.1), risulta in linea con le indicazioni del PNA, ed è cardine di tutta la politica di prevenzione della corruzione⁴⁹.

Nel corso del 2018 sono state effettuate le attività di formazione in materia di prevenzione della corruzione e della trasparenza ed individuata la rete dei referenti che rappresenta la rete operativa del Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza. Sono stati aggiornati i rischi e le relative misure. Nel corso del 2019 si procederà ad una ulteriore verifica del grado dei rischi, in relazione ai processi, confermando l'approccio volto alla semplificazione ed alla trasparenza dei processi che ha caratterizzato l'aggiornamento 2018.

I risultati dell'attività di *risk management* sono riprodotti in formato tabellare in apposite schede di programmazione allegate al PTPC 2019-2021 in cui sono riportati, per area di competenza:

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

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

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

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

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



⁴⁹ L'attività di risk management, avviata in Ateneo nel 2013 in occasione della prima redazione del PTPC 2013 – 2015, è stata svolta in base alle indicazioni contenute nel PNA 2013 in cui, coerentemente con quanto previsto dalla L. 190/12, erano individuate 4 aree generali definite "aree di rischio comuni e obbligatorie" e precisamente:

¹⁾ area acquisizione e progressione del personale,

²⁾ area affidamento di lavori, servizi e forniture (in relazione alla quale in sede di aggiornamento 2015 è stata adottata la più ampia formulazione di "area di rischio contratti pubblici");

³⁾ area provvedimenti ampliativi della sfera giuridica dei destinatari privi di effetto economico diretto ed immediato per il destinatario;

⁴⁾ area provvedimenti ampliativi della sfera giuridica dei destinatari con effetto economico diretto ed immediato per il destinatario.

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

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

¹⁾ analisi del contesto esterno, inteso come il complesso di strutture territoriali e di dinamiche sociali, economiche e culturali in cui opera l'Ateneo, nonché analisi del contesto interno, ovvero delle caratteristiche organizzative interne;

²⁾ mappatura dei processi, intesa come attività finalizzata ad individuare e rappresentare in processi organizzativi tutte le attività svolte dall'Ateneo;

³⁾ valutazione del rischio, quale fase in cui gli eventi rischiosi sono individuati, analizzati e confrontati al fine di determinare la priorità di trattamento;

⁴⁾ trattamento del rischio, quale fase di individuazione delle azioni di prevenzione ritenute maggiormente idonee ed efficaci a prevenire/contrastare i rischi precedentemente individuati.

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

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

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

- 3) I soggetto responsabile dell'adozione/attuazione delle misure di prevenzione;
- 4) i rischi e le corrispettive misure di prevenzione;
- 5) in riferimento alle misure di prevenzione sono indicati:
 - a) la tipologia di misura (di controllo, di trasparenza);
 - b) la tempistica di adozione/attuazione;
 - c) l'indicatore, inteso come l'indice di realizzazione della misura ed il target, ovvero il parametro per la determinazione dell'ottenimento del risultato, dal momento che la realizzazione delle misure di prevenzione sono considerate in termini di valutazione della performance individuale (cfr. *Allegato n.2 Schede obiettivi 2019*)

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 2019-2021 pubblicato nella sezione "Amministrazione trasparente", sottosezione "Altri contenuti – Prevenzione della corruzione".



7. Comunicazione e trasparenza

In coerenza con le attività di gestione del rischio e per dare evidenza alle sue strategie e agli obiettivi operativi, il nostro Ateneo ha integrato le politiche di trasparenza e di comunicazione (nel rispetto la normativa vigente) nell'ambito della propria strategia della comunicazione⁵⁰.

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

- l'attuazione degli obblighi di pubblicazione dettati dalla normativa, attraverso il completamento della sezione "Amministrazione Trasparente" con conseguente ampliamento dei dati pubblicati (v. pagina "Dati ulteriori")⁵¹;
- la definizione e l'adozione di misure organizzative volte ad assicurare la regolarità e la tempestività dei flussi dei dati, delle Informazioni e dei documenti da pubblicare,
- l'individuazione delle specifiche responsabilità dei soggetti tenuti alla pubblicazione.

Per quanto riguarda le azioni derivanti da obblighi normativi in materia di trasparenza, il nostro Ateneo ha dato corso a quanto previsto dal D.lgs. n.33/2013⁵², pubblicando sul proprio sito istituzionale la sezione "Amministrazione trasparente" e ha avviato le azioni di controllo, verifiche e revisione della sezione in seguito alle novità introdotte dal D.lgs. n.97/2016⁵³. Inoltre, l'Ateneo ha aderito sin dall'inizio all'indicazione dei predisporre il Piano triennale della Trasparenza ed integrità (sin dal 2014, mentre l'obbligo è stato introdotto dal D.lgs. n.97/2016), facendolo poi confluire nel Piano di Prevenzione della corruzione.

Per quanto riguarda la comunicazione, l'Ateneo ha sviluppato e continuerà a potenziare i servizi di comunicazione attraverso l'area della Comunicazione, costituita nel settembre del 2016, che include il settore Stampa, il settore Rapporti con il territorio, il settore Orientamento, comunicazione ed eventi⁵⁴.

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

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

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

- affermare con maggior convincimento l'identità unitaria dell'Ateneo facendo leva sul pay off «Less is more»;
- stimolare un approccio coordinato sulle iniziative di public engagement;

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



⁵⁰ Per quanto riguarda le azioni derivanti da obblighi normativi in materia di trasparenza, il nostro Ateneo ha dato corso a quanto previsto dal D.lgs. n.33/2013, pubblicando sul proprio sito istituzionale la sezione "Amministrazione trasparente" e ha avviato le azioni di controllo, verifiche e revisione della sezione in seguito alle novità introdotte dal D.lgs. n.97/2016. Inoltre, l'Ateneo ha aderito sin dall'inizio all'indicazione dei predisporre il Piano triennale della Trasparenza ed integrità (sin dal 2014, mentre l'obbligo è stato introdotto dal D.lgs. n.97/2016), facendolo poi confluire nel Piano di Prevenzione della corruzione

⁵¹ Amministrazione trasparente, Dati ulteriori https://www.unimib.it/amministrazione-trasparente/altri-contenuti/dati-ulteriori

⁵² D.lgs. n.33/2013 http://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2013/04/05/13G00076/sg

⁵³ D.lgs. n.97/2016 http://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2016/06/08/16G00108/sg

- dare impulso al rinnovamento tecnologico, attraverso il rifacimento del portale istituzionale e i siti dipartimentali, favorendo l'interoperabilità fra le banche dati, la promozione dei social media e la realizzazione di applicazioni digitali;
- incoraggiare il cambiamento organizzativo e relazionale rispetto ai servizi e alle aspettative di comunicazione;
- esplicitare attraverso il coinvolgimento partecipativo la separazione e le differenze fra informazione e comunicazione, definendo la catena procedurale e valoriale.

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

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

- 1) Identità e brand, ovvero «Proud to be here»;
- 2) Servizi a servizio ovvero «Catch your dream»;
- 3) Public engagement ovvero «We care, we can»;
- 4) Media relationship ovvero «Listen to us, look at us»;
- 5) Funzioni, competenza e valore Area della comunicazione ovvero «It's a work in progress».

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

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

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

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



In base alla suddetta segmentazione, diventa possibile associare le linee di navigazione, come nella seguente tabella:

Linea	Azione	Pubblico
«Proud to be here!»	Miglioramento e adeguamento segnaletica	I
	Brandizzazione del logo	I
	Ventennale dall'Istituzione	l
	Sum of stories	A, F, G
	Campagne di comunicazione istituzionale	I
	Cerimonie istituzionali	A, F, I
«Catch your dream»	Attrarre studenti migliori e sostenerne il successo	B, D, E
	Aumentare la presenza di studenti stranieri	I
	Potenziare, valorizzare e certificare competenze	В, С, Е
«We care, we can»	Fare rete per crescere e innovare	A, B, C, F, G, H
	Scienza in piazza: divulgare per formare	1
«Listen to us, look at us»	Medi@Bicocca	A, F, G
	Strumenti & Desk	A,F
«Working on it»	A bottega e non solo	A
	La cassetta degli attrezzi	A, F



8. Indici

~ 4			•	- I - •	
X I	_	Inc	מאוו	adi	gratici
ο. τ	_	1110	116	uei	grafici

Organigramma dell'Amministrazione centrale (dicembre 2018)	p. 8
Andamento del personale docente e ricercatore di ruolo e a tempo determinato	p.10
Andamento del personale tecnico amministrativo di ruolo e a tempo determina	p.10
Distribuzione del personale docente e ricercatore per qualifica, al 15/12/2017	p.10
Distribuzione del personale tecnico amministrativo per categoria, al 15/12/2017	p.10
Andamento iscritti ai corsi di laurea, per anno accademico, al 31 gennaio	p.11
Andamento immatricolati ai corsi di laurea, per anno accademico, al 31 gennaio	p.11
Distribuzione percentuale degli iscritti agli atenei lombardi (a.a.2016/17)	p.11
Andamento laureati per anno solare	p.12
Andamento delle entrate per fonti di finanziamento	p.12
Linee strategiche dell'Ateneo	p.18
Andamento degli abbandoni al primo anno	p.20
Andamento degli studenti iscritti in corso	p.20
Andamento delle opinioni degli studenti frequentanti	p.21
8.2 - Indice delle tabelle	
Elenco delle fasi del processo di stesura del Piano integrato della Performance	p. 3
Elenco dei Dipartimenti per aree disciplinari	p. 4
Elenco delle tipologie di corsi di studio da offerta formativa	p. 5
Principali misure indicative delle dimensioni dell'Ateneo	p. 9
Andamento dell'FFO e delle quote che lo compongono	p.14
Composizione della quota premiale dell'FFO	p.14
Andamento dei finanziamenti alla ricerca per fonte di finanziamento	p.15
Analisi SWOT del contesto	p.16
Elenco degli indicatori globali di Ateneo	p.29
Riclassificazione del budget 2018	p.30
Criteri di valutazione della performance individuale	p.32
Linee di azione del Piano di comunicazione 2018	p.39



8.3 - Indice della normativa citata

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

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

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

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

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

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

Statuto di Ateneo

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

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

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

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

D.M. n. 1059/2013, Autovalutazione, accreditamento iniziale e periodico delle sedi e dei corsi di studio e valutazione periodica 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-corruzione

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

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



9. Allegati

- 9.1 Allegato 1 Schede Linee strategiche 2019-2021
- 9.2 Allegato 2 Schede KPI 2019-2021
- 9.3 Allegato 2bis Scheda indicatori di Ateneo AVA
- 9.4 Allegato 3 Schede Obiettivi 2019
- 9.5 Allegato 4 Misure di prevenzione della corruzione 2019 (estratto dal PTPC)

