



*Università di Milano-Bicocca*

# **Piano Strategico**

## **2023 - 2025**

---

# Indice

|  |           |
|--|-----------|
| <b>Il Processo di pianificazione</b> .....   | <b>4</b>  |
| <b>Lettera della Rettore</b> .....   | <b>6</b>  |
| <b>UNIMIB in numeri</b> .....  | <b>10</b> |
| <b>Didattica e servizi agli studenti</b> .....   | <b>13</b> |
| Introduzione.....  | 14        |
| Didattica innovativa.....  | 14        |
| Istituzione e apertura di nuovi corsi di laurea.....                                       | 15        |
| Orientamento e servizi agli studenti.....  | 15        |
| Indicatori di posizionamento.....  | 16        |
| Indicatori relativi ai servizi agli studenti (ripartizione fondi stanziati 2023).....      | 17        |
| Obiettivi.....   | 18        |
| 1.1 Didattica Innovativa.....  | 18        |
| 1.2 Istituzione e apertura di nuovi Corsi di Laurea.....                                   | 20        |
| 1.3 Orientamento, placement e servizi agli studenti.....                                   | 21        |
| 1.4 Servizi di digitalizzazione.....   | 23        |
| <b>Scuola di Dottorato, Bicocca Academy, Scuola di Specializzazione</b> .....              | <b>25</b> |
| Introduzione.....  | 26        |
| Dottorato.....   | 26        |
| Alta formazione.....   | 26        |
| Scuole di Specializzazione.....  | 27        |
| Indicatori di Posizionamento.....  | 27        |
| Obiettivi.....   | 28        |
| 2.1 Scuola di Dottorato.....   | 28        |
| 2.2 Istituzione della "Bicocca Academy".....   | 30        |
| 2.3 Scuole di Specializzazione.....  | 31        |
| <b>Ricerca e Innovazione</b> .....   | <b>33</b> |
| Introduzione.....  | 34        |
| Mezzi.....   | 34        |
| Valutazione della Qualità della Ricerca (VQR) e Dipartimenti di Eccellenza 2023-2027.....  | 35        |
| Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR).....  | 36        |
| Ricerca finanziata.....  | 37        |
| Centri e Strategie di Ateneo.....  | 37        |
| Open Science.....  | 38        |
| Indicatori di Posizionamento.....  | 40        |
| Obiettivi.....   | 43        |
| 3.1 Attuazione delle iniziative del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR).....    | 43        |
| 3.2 Sviluppo dei Dipartimenti di Eccellenza.....   | 44        |
| 3.3 Capacità di attrarre fondi da bandi di ricerca competitiva.....                        | 45        |
| 3.4 Promozione della partecipazione a reti e partenariati internazionali e Reti ESFRI..... | 46        |
| 3.5 Autonomia dei giovani ricercatori.....   | 47        |

---

|   |           |
|---|-----------|
| <b>Terza Missione .....</b>   | <b>49</b> |
| Introduzione.....   | 50        |
| Monitoraggio e valutazione .....  | 52        |
| Ricerca commissionata, valorizzazione<br>e impresa .....                                | 52        |
| Joint Lab .....   | 53        |
| Public Engagement e comunicazione .....   | 54        |
| Distretto Bicocca.....  | 55        |
| Indicatori di Posizionamento.....   | 55        |
| Obiettivi .....   | 55        |
| 4.1 Monitoraggio della valorizzazione della ricerca e produzione di beni pubblici ..... | 55        |
| 4.2 Ricerca commissionata, attrezzature e Joint Labs .....                              | 56        |
| 4.3 Valorizzazione della proprietà intellettuale (Brevetti e spin-off).....             | 57        |
| 4.4 Public Engagement.....  | 59        |
| 4.4.1 Comunicazione della Ricerca .....   | 61        |
| 4.4.2 Alumni: «Grown up in Bicocca».....  | 62        |
| 4.4.3 Tecnologie digitali a supporto di inclusività e benessere digitale.....           | 63        |
| 4.5 Distretto Bicocca.....  | 64        |
| <b>Responsabilità sociale e welfare .....</b>   | <b>65</b> |
| Introduzione.....   | 66        |
| Indicatori di posizionamento .....  | 67        |
| Obiettivi .....   | 68        |
| 5.1 Misure a favore del genere e dell'inclusione: Osservatorio pari opportunità.....    | 68        |
| 5.2 Piattaforma Welfare .....   | 69        |
| 5.3 Lo sport universitario .....  | 71        |
| 5.4 Sperimentazione clinica e counselling .....   | 73        |
| <b>Internazionalizzazione.....</b>  | <b>75</b> |
| Introduzione.....   | 76        |
| Indicatori di posizionamento .....  | 77        |
| Obiettivi .....   | 79        |
| 6.1 Partecipazione a reti di collaborazione internazionale.....                         | 79        |
| 6.2 Rafforzare la vocazione internazionale della didattica.....                         | 80        |
| 6.3 Aumentare la mobilità tra gli studenti .....  | 80        |
| 6.4 Mobilità di personale docente e tecnico-amministrativo.....                         | 81        |
| <b>Valorizzazione del capitale umano.....</b>   | <b>83</b> |
| Introduzione.....   | 84        |
| Obiettivi .....   | 84        |
| 7.1 Pianificazione del personale docente.....   | 84        |
| 7.2 Politiche di selezione e reclutamento del personale tecnico e amministrativo .....  | 85        |
| 7.3 Politiche di formazione continua .....  | 86        |
| 7.4 Innovazione e Semplificazione Amministrativa .....                                  | 88        |
| 7.4.1 Efficientamento delle procedure di gestione del bilancio .....                    | 89        |
| <b>Patrimonio ed Edilizia Sostenibile .....</b>   | <b>91</b> |
| Introduzione.....   | 92        |
| Obiettivi .....   | 92        |
| 8.1 Rinnovamento delle residenze universitarie.....                                     | 92        |
| 8.2 Rinnovamento delle infrastrutture edilizie per la didattica e la ricerca .....      | 93        |
| 8.3 Interventi di prototipazione di edilizia sostenibile e Smart Campus .....           | 94        |

---

# Il Processo di pianificazione

**Il Piano Strategico di Ateneo (PSA)** è il documento di programmazione che **definisce la missione, le linee strategiche, gli obiettivi dell'Ateneo e le azioni messe in campo per raggiungerli**. Da esso discendono coerentemente gli ulteriori documenti di indirizzo e programmazione previsti dalla normativa vigente: documenti di programmazione triennali dei dipartimenti, piano integrato di attività e organizzazione (PIAO), programmazione triennale dell'Ateneo, programma triennale dei lavori pubblici, documento relativo al sistema di qualità d'Ateneo e tutti i documenti di definizione e pianificazione delle diverse attività dell'Ateneo.

L'elaborazione del presente Piano Strategico 2023-2025, il secondo del mandato della Rettore Giovanna Iannantuoni, è iniziata nel giugno del 2022, partendo da una riflessione sul piano precedente e dall'analisi del contesto interno ed esterno attuale, profondamente diverso da quello in cui nasceva quello approvato nel gennaio del 2020.

Documenti non meno importanti per la definizione del presente piano sono stati il Rapporto di accreditamento periodico dell'ANVUR del settembre 2019, le Linee generali d'indirizzo della programmazione triennale 2021-2023 del Ministero dell'Università e della Ricerca, l'Agenda 2030 per lo sviluppo sostenibile dell'ONU, le priorità della Politica di coesione UE 2021-2027.

Il lavoro, che ha coinvolto tutti i vertici politici e amministrativi di Milano-Bicocca, è stato condiviso nel gennaio 2023, come da prassi per tutti i momenti cruciali della vita dell'Ateneo, con gli "Stati Generali" - che



comprendono i direttori di dipartimento, i presidenti di scuola, nonché i rappresentanti degli studenti, dei docenti e del personale tecnico amministrativo in senato accademico e in consiglio di amministrazione - oltre che con il presidente del nucleo di valutazione e con tutti i dirigenti.

Il piano approvato il 23 febbraio 2023 **si apre con la lettera della Rettrice e si articola in 8 sezioni**, strettamente connesse fra di loro: Didattica e servizi agli studenti; Scuola di Dottorato, Bicocca Academy, Scuola di Specializzazione; Ricerca e innovazione; Terza Missione; Responsabilità sociale e welfare; Internazionalizzazione; Valorizzazione del capitale umano; Patrimonio ed edilizia sostenibile. Su ciascuno di questi ambiti l'Università degli Studi di Milano-Bicocca sente di essere in grado di generare valore pubblico. L'attuazione del Piano Strategico sarà oggetto di rapporti annuali di monitoraggio pubblicati sul sito d'Ateneo.



# Lettera della Rettrice

*La vera generosità verso il futuro consiste  
nel donare tutto al presente.*

Albert Camus

L'Università degli Studi di Milano-Bicocca **celebra i suoi primi venticinque anni** nel 2023. Sono stati venticinque anni di crescita, che ci hanno portato a essere un Ateneo pubblico d'eccellenza che ha saputo crearsi nel suo percorso un'identità ben definita, grazie a una vocazione intrinsecamente interdisciplinare e a una stretta sinergia fra ricerca e didattica<sup>1</sup>. Essere innovatori nelle proprie discipline è prerequisito essenziale per poter esprimere appieno le proprie potenzialità anche in ambito didattico.

Dopo i mesi terribili della pandemia sentiamo l'urgenza di ripartire, aiutando a costruire per la nostra società **un nuovo rinascimento**, consapevoli che siano necessari coraggio e generosità per affrontare questa sfida. La nostra ispirazione sono i volti e gli sguardi delle nostre studentesse e dei nostri studenti, da cui traiamo la forza che ci guida nel donare tutto al presente per costruire il futuro.

Il Piano Strategico per il triennio 2023-2025 costituisce l'occasione per individuare le linee di sviluppo dell'Ateneo per i prossimi tre anni, al fine di farne una fucina di idee e di innovazione. Un Ateneo capace di generare cultura e ricerca per la crescita del Paese, dove si moltiplichino le occasioni di incontro tra ricercatori, scienziati, studenti e cittadini, per diffondere lo studio e la passione per la scienza aprendosi alla bellezza. Per far ciò, la governance dell'Ateneo si impegnerà a collaborare con tutte le sue componenti, mantenendo un costante dialogo con la società civile e il mondo imprenditoriale.

In questo quadro, il nostro Piano Strategico 2023-25 si organizzerà attorno ad alcuni temi chiave: il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR), la ricerca, la didattica e la terza missione, la formazione del capitale umano e il ruolo della governance di Ateneo.

---

1- Il Times Higher Education Young University Rankings, che valuta la performance complessiva degli atenei di tutto il mondo fondati negli ultimi cinquant'anni, attribuisce quest'anno alla nostra università il 55esimo posto.

L'Unione Europea ha lanciato il Next Generation Plan per accelerare la modernizzazione dell'economia del nostro continente e per rilanciare l'innovazione con attenzione alla sostenibilità e alla giustizia sociale. Il PNRR italiano si inserisce all'interno di tale piano europeo di rilancio economico rivolto agli stati membri.

L'Università di Milano-Bicocca ha contribuito alla **mission 4 del PNRR**, che si concentra sui temi dell'istruzione e della ricerca, delineando un modello di sviluppo delle proprie linee di ricerca che si sostanzia in una coprogettazione e in un

costante dialogo con tutto il settore accademico, con il settore privato, con le istituzioni pubbliche e con i cittadini. Riteniamo che il successo di queste iniziative rappresenti la chiave di sviluppo per l'intero Paese. Per questo motivo, intendiamo perseguire con efficacia e coraggio le iniziative in cui siamo coinvolti, per dare il nostro contributo fattivo al benessere del nostro Paese. Bicocca ha contribuito a questo processo innovativo attraverso quindici progetti finanziati per oltre 115.000.000 € con oltre quattrocento docenti e ricercatori coinvolti. Abbiamo costituito una struttura di governance dei processi legati alle iniziative collegate al PNRR che ne verifichi sistematicamente l'attuazione e ne garantisca la finalizzazione.

**La ricerca scientifica è il motore dell'innovazione tecnologica** che consente di alimentare il processo di crescita economica e sviluppo umano. La capacità dell'Università di Milano-Bicocca di generare ricerca di alta qualità e diffonderne i risultati è evidenziata dagli eccellenti punteggi ottenuti negli indicatori di impatto della ricerca. I risultati dell'ultimo esercizio VQR evidenziano il posizionamento dell'Ateneo nel quadro nazionale per quanto concerne la qualità della ricerca<sup>2</sup>. Il torneo dei dipartimenti di eccellenza conclusosi recentemente ha premiato ben otto dei quattordici dipartimenti del nostro Ateneo<sup>3</sup>. L'obiettivo per il prossimo triennio è quello di incrementare la capacità da parte del nostro Ateneo di attrarre fondi competitivi, favorendo la partecipazione ai progetti comunitari (come ERC e MSCA) e internazionali di ricerca, soprattutto per le aree culturali attualmente meno attive su tale fronte. Ciò implicherà di

*La storia d'Europa è una storia di Rinascimenti.  
Europe is a story of new beginnings.  
After every crisis came a European Renaissance.  
And this is what Europe needs in our day and age.  
This is our responsibility.*

Ursula Von der Leyen

2 - UNIMIB, in di termini di VQR 2015-2019 per il rilevante indicatore R2 (ricercatori neoassunti e promossi) si colloca tra gli atenei "grandi" (4°posizione nel 4°quartile), il che testimonia che nel quinquennio di riferimento ha intrapreso una vasta campagna di reclutamento e soprattutto di qualità.

3 - La media dei finanziamenti ottenuti dal nostro Ateneo su fondi competitivi nel precedente triennio è stata di 17 milioni di euro.

fornire supporto alla ricerca e accompagnamento alla predisposizione delle proposte progettuali tramite risorse per favorire lo scouting di opportunità di finanziamento e la scrittura dei progetti.

In questi anni, il nostro Ateneo ha favorito il **reclutamento di giovani ricercatori** provenienti da altre università nazionali ed estere. L'anno scorso oltre il 50% dei nuovi ricercatori di tipo B reclutati nel nostro Ateneo provenivano da realtà esterne. L'Ateneo continuerà a perseguire, nel prossimo triennio, l'obiettivo della valorizzazione dei giovani ricercatori creando un ambiente che li incoraggi a esprimere le loro idee ed esplorare temi di ricerca d'avanguardia.

L'istruzione universitaria è l'occasione per gli studenti di aprire la mente a nuove idee, arricchendo il proprio bagaglio di conoscenze per prepararsi alle sfide lavorative che li attendono, e di allargare i propri orizzonti per affrontare la complessità di una realtà in rapido mutamento. Il nostro obiettivo non è solamente di garantire ai nostri studenti una formazione di eccellenza ma anche di fornire loro gli **strumenti per imparare a imparare**, insegnando loro a rimanere aperti e curiosi, spingendoli a ricercare la verità. Il nostro Ateneo ha mantenuto un trend di crescita del numero di studenti che ci ha portati ad avvicinarci alla soglia di 40.000<sup>4</sup>. L'obiettivo è quello di incentivare una didattica integrata e innovativa, sia in presenza sia a distanza, sviluppando un modello efficace di didattica ibrida, fornendo servizi di consulenza a specifici corsi di studio, migliorando la qualità della didattica digitale, sperimentando forme di didattica esperienziale immersiva. Per far ciò, occorrerà dar vita ad attività di formazione per i docenti.

Il mondo universitario sta attraversando una fase di rapido cambiamento, in cui è sempre più evidente la necessità di **favorire logiche di sostenibilità e accountability degli enti accademici**. Un primo significativo passo in questa direzione è considerare gli atenei attori del proprio territorio, capaci di interagire con il tessuto produttivo e con la società civile, immaginando nuove traiettorie per la didattica e per la ricerca. Allo stesso tempo è necessario incrementare le collaborazioni con realtà pubbliche, private e del terzo settore per favorire lo sviluppo dei territori e valorizzarne le vocazioni. Questo approccio trova totale corrispondenza con i principi alla base del PNRR, le cui attività domineranno la scena del nostro Ateneo già nell'immediato futuro.

**Attuare strategie di terza missione** significa pianificare e attuare processi di ingaggio differenziati per i numerosi stakeholder del mondo universitario, con la volontà di favorire l'applicazione, la valorizzazione, la

---

4 - Oltre agli iscritti è in crescita con tendenza costante (lineare) anche la % di laureati (L, LMCU) entro la durata normale del corso.

divulgazione e il trasferimento di conoscenza e tecnologie, contribuendo allo sviluppo sociale, culturale ed economico della società, in una logica collaborativa e inclusiva.

Una società moderna e libera deve trovare le proprie radici nella formazione dei giovani favorendo mobilità sociale, consapevolezza e indipendenza di pensiero, conoscenza e rispetto dell'altro per garantire un futuro di pace. Il nostro obiettivo è non solo garantire ai nostri studenti una formazione di eccellenza ma anche, ancora più ambiziosamente, insegnare loro ad apprendere continuamente confrontandosi costruttivamente con nuove opinioni rimanendo inflessibili nell'obiettivo di perseguire la ricerca della verità. Vogliamo insegnare loro a navigare con cautela attraverso le insidie della disinformazione e delle "fake news" pur rimanendo sempre curiosi e desiderosi di imparare. Il nostro obiettivo è non solo aiutarli a identificare la propria passione e dare loro gli strumenti per intraprendere il proprio percorso nella ricerca ma anche di introdurli a valori che li guidino e li mettano in condizione di contribuire alla definizione di una società migliore, sostenibile, più equa e inclusiva. Spesso ai miei studenti ricordo che: "a essere importante non è solo ciò che apprendete, ma anche come utilizzate quello che avete appreso".

L'educazione universitaria dovrebbe **preparare gli studenti a intraprendere carriere lavorative** e a **contribuire alla società**. Il percorso universitario dovrebbe costituire un'esperienza che allarga gli orizzonti personali e arricchisce, allenando la mente a percepire e affrontare la complessità e bellezza del mondo, assieme ai suoi orrori. Sarebbe ingannevole percepire le università come semplici fornitori di contenuti, questa prospettiva sarebbe riduttiva così come sarebbe riduttivo considerare gli studenti come consumatori passivi di un servizio. Questa visione svilirebbe il loro ruolo centrale di attori protagonisti e svaluterebbe l'esperienza formativa che affrontano attraverso un processo di crescita.

Per queste ragioni, in questo momento storico di incertezze e cambiamenti, il ruolo degli atenei deve essere quello di porre al centro la cultura, la scienza e il futuro dei giovani.

La Rettrice

*Giovanna Iannantuoni*





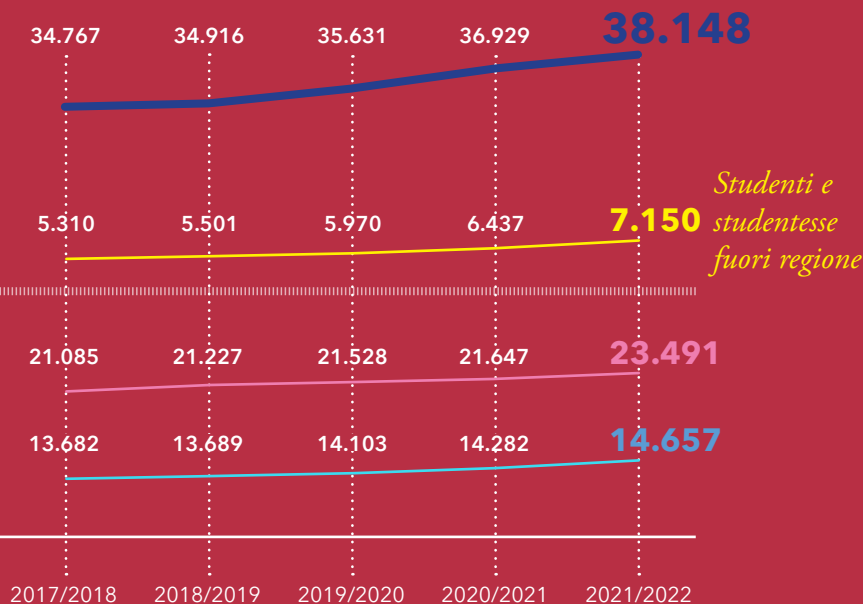
# UNIMIB

## *in numeri*

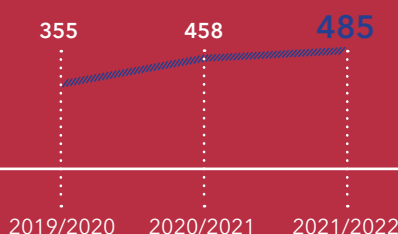
14 Dipartimenti  
oltre 60 centri di ricerca

### Studenti

*Studenti e studentesse iscritti a tutti i corsi di laurea inclusi i corsi di dottorato e le scuole di specializzazione*



*Studenti e studentesse con disabilità / DSA iscritti a tutti i corsi di laurea e ai corsi di dottorato*





## Personale

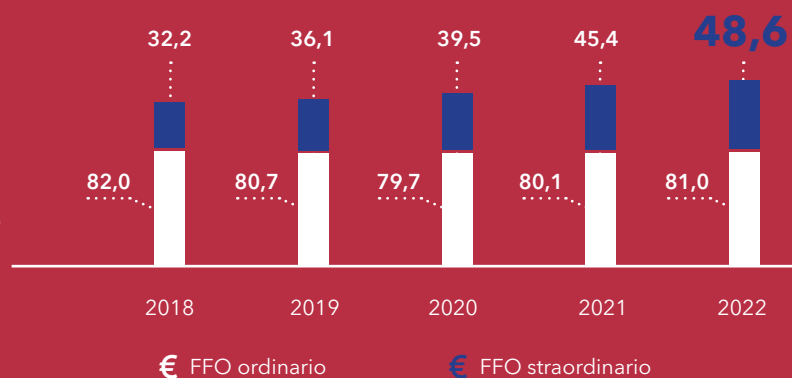
*Personale e docente ricercatore*

*% di RTDb esterni reclutati per anno, sul totale degli RTDb reclutati*



## Fondo di Finanziamento Ordinario

*Assegnazione Fondo di Finanziamento Ordinario e Straordinario (milioni di euro)*

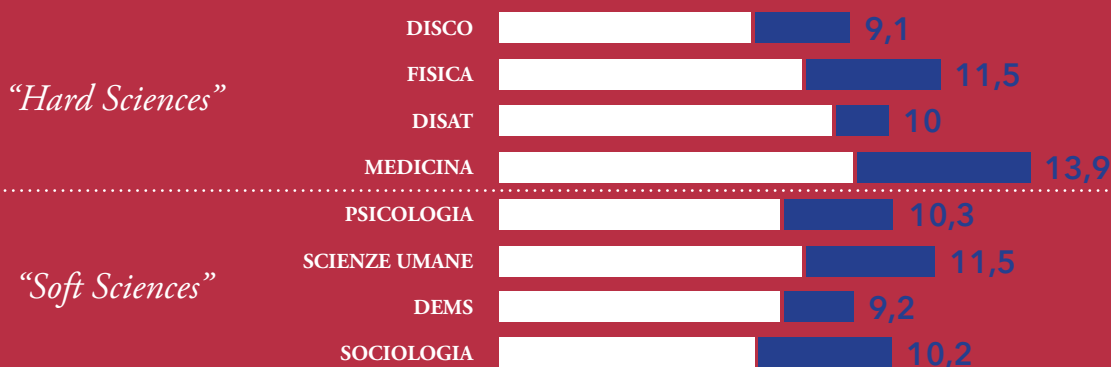




# Finanziamento e Cofinanziamento Dipartimenti di Eccellenza 2023-2027

(milioni di euro)

8 Dipartimenti  
€ 86.089.745



€ Budget Ministero (previsto)    € Budget cofinanziamento (previsto)

## Bicocca nel PNRR



15  
Progetti finanziati

oltre  
**€ 115.000.000**  
Finanziamento su base pluriennale

# Didattica e servizi *agli studenti*

---





## **Introduzione**

L'Università di Milano-Bicocca ha raggiunto oltre 38.000 studenti, distribuiti in 73 Corsi di laurea di primo e secondo livello, 19 Corsi di dottorato, 52 Master di primo e secondo livello e 37 Scuole di Specializzazione. Il miglioramento dell'offerta formativa e l'attenzione verso le competenze trans/inter-disciplinari, indispensabili per orientarsi in un mondo del lavoro in continuo divenire, sono sempre stati cardini della politica della didattica di Milano-Bicocca. L'esperienza della pandemia ha introdotto un forte elemento di discontinuità e di rottura con i modelli tradizionali di didattica, attraverso il ricorso prevalente e talvolta esclusivo alle tecnologie digitali e a modalità alternative di apprendimento e verifica, con il conseguente cambiamento nelle attitudini e nelle aspettative di studenti e docenti. Questa esperienza offre ora una grande opportunità per ripensare la didattica in Bicocca, identificando le buone prassi emerse durante il periodo COVID-19 per integrarle in modo armonico e funzionale nella didattica del prossimo futuro. È necessaria la ricerca di un nuovo equilibrio tra didattica tradizionale e innovazione, in dialogo costante e partecipato con gli studenti per promuovere un'apertura consapevole all'utilizzo delle tecnologie digitali e una conseguente, correlata e rinnovata progettazione e realizzazione del modo di fare didattica.

## **Didattica innovativa**

La politica di Ateneo sulla didattica deve rispondere all'esigenza di formare non soltanto futuri professionisti, ma anche cittadini consapevoli e dotati di capacità critiche, in grado di interpretare le linee di sviluppo di una società in continua evoluzione, anche nel contesto internazionale, costruendo reti con i diversi attori sociali, culturali, economici e istituzionali ed esplorando le aree potenziali dove germogliano l'innovazione, i lavori del futuro e i nuovi profili professionali. In pieno accordo con le priorità del PNRR, l'università deve assumere anche un ruolo sempre più attivo nel rapporto scuola-università. In questa prospettiva si innesta il progetto della didattica integrata - formazione disciplinare, orientamento, job placement, internazionalizzazione, alta formazione - come già delineata nel piano triennale 2020-2022 di Bicocca.

## Istituzione e apertura di nuovi corsi di laurea

Le trasformazioni che la società italiana sta vivendo, culturali anzitutto, ma anche scientifiche, necessitano di profondi cambiamenti nelle offerte formative, che devono essere sempre più interdisciplinari. Proprio per questo, a completamento della realizzazione di una didattica moderna e di qualità, il prossimo triennio vedrà l'istituzione e l'**apertura di 11 nuovi corsi di laurea**. Le nuove proposte saranno in linea con le scelte strategiche del Paese e dell'Ateneo, secondo le linee guida di sostenibilità, transdisciplinarietà e internazionalizzazione in diversi ambiti tra cui: Intelligenza Artificiale; Sostenibilità; Psicologia; Sociologia; Ottica; Economia e Linguaggio dei Segni (in sinergia con l'Università degli Studi di Milano, La Statale).

## Orientamento e servizi agli studenti

L'Università degli Studi di Milano-Bicocca investe risorse ed energie per fornire agli studenti servizi innovativi e moderni che garantiscano **supporto durante tutto il percorso formativo** e rispondano a diverse esigenze e specificità, aumentando quindi l'efficacia della didattica. Il budget complessivo stanziato per il 2023 è di 23.469.400 € a copertura di: interventi per il diritto allo studio; fondo di solidarietà; servizi per studenti disabili e con DSA; progetto dual career; orientamento (rete servizi di orientamento, counselling, consulenza psicosociale, job placement, gender, gender equality e STEM); borse di mobilità internazionale; collaborazioni 150h; tutorato; finanziamento di associazioni studentesche e bando 1.000 lire; interventi per gli studenti internazionali (bando Unicore, borse per cittadini ucraini); interventi per gli studenti ristretti (progetto poli penitenziari). La visione dell'orientamento dell'Università di Milano-Bicocca include l'erogazione di linee di indirizzo, la costruzione di una reputazione accademica e sociale, la promozione di attività e opportunità per lo sviluppo personale, sociale, lavorativo dei giovani, durante tutto il loro periodo di crescita in università. Questa mission parte dal loro incontro con l'università, dalla fase di ricerca ed esplorazione, prosegue durante il percorso formativo universitario e va avanti fino alla fase di uscita e di confronto con il mondo del lavoro.

## Indicatori di posizionamento

Indicatori di posizionamento relativi a docenza, didattica e internazionalizzazione dei corsi di studio, job placement dei laureati (L, LM, LMCU).

| INDICATORE  | 2018  | 2019  | 2020  | 2021  | Media nazionale (2021) |
|---|-------|-------|-------|-------|------------------------|
| Proporzione dei docenti di ruolo indicati come docenti di riferimento che appartengono a settori scientifico-disciplinari (SSD) di base e caratterizzanti nei corsi di studio (L, LMCU, LM) attivati (indicatore A_b, DM 289/2021)                                      | 95.9% | 95.6% | 95.5% | 95.3% | 94.2 %                 |
| Proporzione di Laureati (L, LM, LMCU) entro la durata normale del corso (indicatore A_d, DM 289/2021)   | 65.8% | 66.6% | 67.8% | 70.6% | 60.4%                  |
| Iscritti al primo anno ai corsi di Laurea Magistrale che hanno acquisito la Laurea in altro Ateneo (indicatore A_e, DM 289/2021)  | 43.7% | 45.1% | 47.5% | 46.0% | 40.1%                  |
| Studenti con disabilità e DSA dei corsi L, LM, LMCU*  |       | 353   | 455   | 484   |                        |
| Proporzione di laureati (L, LM e LMCU) entro la durata normale dei corsi che hanno acquisito almeno 12 CFU all'estero nel corso della propria carriera universitaria, ivi inclusi quelli acquisiti durante periodi di "mobilità virtuale" (indicatore D_d, DM 289/2021) | 8.8%  | 9.3%  | 8.6%  | 8.8%  | 9.18%                  |
| Proporzione di Laureati magistrali occupati a un anno dal Titolo (LM, LMCU) per area medico-sanitaria (indicatore AVA iA26A)  | 77.9% | 79.2% | 81.5% | 88.8% | 82.5%                  |
| Proporzione di Laureati magistrali occupati a un anno dal Titolo (LM, LMCU) per area scientifico-tecnologica (indicatore AVA iA26B)   | 74.4% | 77.8% | 77.1% | 80.8% | 77.94%                 |
| Proporzione di Laureati magistrali occupati a un anno dal Titolo (LM, LMCU) per area umanistico-sociale (indicatore AVA iA26C)  | 64.6% | 67.7% | 63.9% | 66.4% | 57.9%                  |

Indicatori da sistema AVA riportati con aggiornamento in data 08/10/2022;

\*Fonte dati: UNIMIB/ufficio studenti con DSA e disabilità



## Indicatori relativi ai servizi agli studenti (ripartizione fondi stanziati 2023)

| INDICATORE  | Budget al<br>1° gennaio 2023 |
|---|------------------------------|
| Interventi per il diritto allo studio   | 16.300.000 €                 |
| Fondo di Solidarietà  | 50.000 €                     |
| Servizi per studenti disabili e con DSA   | 723.000 €                    |
| Progetto Dual career  | 31.400 €                     |
| Orientamento (rete servizi di orientamento, counselling, consulenza psicosociale, job placement, gender gap e STEM) | 241.000 €                    |
| Borse mobilità internazionale   | 3.997.000 €                  |
| Collaborazioni 150h   | 643.000 €                    |
| Tutorato  | 1.194.000 €                  |
| Finanziamento associazioni studentesche e bando 1000 lire   | 90.000 €                     |
| Interventi per gli studenti internazionali (bando Unicore, borse per cittadini ucraini)                             | 150.000 €                    |
| Interventi per studenti ristretti (progetto poli penitenziari)  | 50.000 €                     |
| <b>TOTALE</b>   | <b>23.469.400 €</b>          |

# Obiettivi

## 1.1 Didattica Innovativa

La Bicocca si pone l'obiettivo di promuovere una didattica *ibrida* di qualità, considerandola nelle sue diverse possibili applicazioni, tutte caratterizzate dalla progettazione e la realizzazione di attività formative e didattiche parte in forma presenziale e parte in forma digitale. All'interno di questa scelta di fondo si intende investire in un ecosistema educativo flessibile, in ambienti di apprendimento digitali di nuova generazione, nella promozione di abilità e competenze trasversali per tutti i contesti di apprendimento presenziali o legati alla trasformazione digitale, come proposto all'interno del Digital Education Action Plan (2021-2027) dell'Unione Europea. La riformulazione della didattica in una prospettiva innovativa è un processo complesso che si svolge attraverso le seguenti principali linee strategiche:

- **implementazione di una didattica integrata e innovativa, sia in presenza che a distanza**, in una modalità di fruizione **ibrida** di spazi fisici e virtuali, lungo un continuum che può prevedere diversi tipi di attività formative di *digital learning* (apprendimento digitale). È prevista la sperimentazione di realtà virtuale e aumentata come esempi prototipali di **didattica esperienziale immersiva** (dalla riprogettazione VLE - Virtual Learning Environment - alle stanze immersive fino alle simulazioni della realtà virtuale). Si investirà, in progressione a partire da sperimentazioni mirate, nella **direzione dell' "anytime anywhere learning"**, in un contesto di smart campus, creando anche figure di *Instructional Designer* e progettisti della formazione e-learning. In questo contesto si inserisce anche il processo di **virtualizzazione dei laboratori didattici**, ovvero, continuando un'azione iniziata già durante il periodo COVID, dell'utilizzo di computer che operino nel cloud, e che siano quindi accessibili ovunque si trovino gli studenti e i docenti. Ciò consentirà di svolgere esercitazioni di laboratorio da remoto, ibride, o anche in presenza nelle aule dell'Ateneo, senza occupare i laboratori. Questa modalità tenderà a diventare quella standard anche per quanto riguarda le esercitazioni svolte all'interno dei laboratori: i PC fisicamente presenti avranno pertanto una configurazione "base", facile da mantenere, che consentirà di utilizzare di volta in volta la macchina virtuale più adatta per le esercitazioni erogate in quel momento;

- **creazione di Team di supporto ai corsi di laurea** per i processi di didattica integrata e innovativa, preparati tramite una formazione specifica, composti da esperti di didattica, di pedagogia, di tecnologie digitali e di pedagogia per la disabilità e per l'inclusione, esperti disciplinari e di didattica disciplinare, instructional designers, per offrire un **servizio di consulenza** che affiancherà i corsi di studio individuati per il progetto pilota. Questi Team, veri e propri Change agent del sistema didattico e dell'orientamento in itinere, agiranno attraverso progetti sperimentali<sup>1</sup> volti per un verso a costruire il design e l'architettura della didattica ibrida riguardo ai contenuti e alle competenze, per l'altro verso ad analizzare casi connessi a problematiche specifiche (es. alto tasso di abbandono), per l'altro verso ancora a promuovere attività formative per lo sviluppo di competenze trasversali<sup>2</sup>. Le consulenze avranno come oggetto l'analisi dei bisogni formativi specifici, la definizione di piani di miglioramento, nonché di sviluppo di competenze trasversali attraverso laboratori o altre attività didattiche, da certificare con strumenti dedicati;
- **attività formative e servizi in supporto alla didattica rivolti al personale docente**, per supportarne lo sviluppo professionale e la costruzione delle competenze formative. Questo prevede anche servizi di consulenza dedicati per la progettazione didattica, anche in collaborazione con i Team di supporto sopra descritti. Le competenze richieste oggi ai docenti sono, infatti, molteplici, in parte nuove e necessariamente integrate in un habitus professionale complesso su cui gli Atenei sono chiamati a riflettere e a investire con forza attuando anche percorsi formativi mirati. Tale formazione vuole essere: istituzionale, continua, trasparente, riconosciuta, articolata in una formazione preliminare, iniziale, mirata e continua, esperta. In questo senso, l'Ateneo opera una scelta: investire sulla formazione alla didattica, in un sistema che valuta i docenti quasi esclusivamente per la loro produzione scientifica, significa avere a cuore il futuro degli studenti e garantire loro insegnamenti di qualità.

---

1 - Cfr. *Leadership and Organisation for Teaching and Learning at European Universities*, EUA, [https://eua.eu/downloads/publications/final%20lotus%20report\\_december%202022\\_fin.pdf](https://eua.eu/downloads/publications/final%20lotus%20report_december%202022_fin.pdf)

2 - Cfr. ANVUR, *Linee di indirizzo per lo sviluppo professionale del docente e strategie di valutazione della didattica in Università* "va garantito un impegno didattico volto allo sviluppo di competenze trasversali, variamente declinate come "competenze personali trasferibili", "competenze chiave", "competenze di base", "soft skills"; (Watts, 2006, p. 7), in quanto esse caratterizzano non solo il personale processo di apprendimento, ma anche la capacità di gestirlo. Nello specifico, sono da sviluppare adeguatamente competenze di pensiero critico, di problem solving, di autogestione, di lavoro di squadra, di imprenditorialità, di relazione e comunicazione, che vanno a valorizzare e a rendere maggiormente spendibili le competenze disciplinari (OECD, 2012 p.33) e a favorire un positivo inserimento nei contesti sociali, lavorativi e professionali (Laker, Powell, 2011)", p. 24 ([https://www.anvur.it/wp-content/uploads/2018/12/Linee-guida-QUARC\\_docente.pdf](https://www.anvur.it/wp-content/uploads/2018/12/Linee-guida-QUARC_docente.pdf))

## Monitoraggio

| INDICATORE   | Valore iniziale | Target                                    |
|--|-----------------|---|
| Costituzione del tavolo di lavoro sulla didattica innovativa   | -               | Costituzione del tavolo entro luglio 2023 |
| Numero di studenti che partecipano a indagini conoscitive di efficacia della didattica disciplinare o trasversale* | 95.000          | 110.000                                   |

\*Obiettivo di programmazione triennale

### 1.2 Istituzione e apertura di nuovi Corsi di Laurea

La crescita costante del numero di studenti nonché le ottime performance dei Corsi di Studio analizzate alla luce degli indicatori ANVUR sulla didattica inducono a un **incremento ragionato dell'offerta formativa**.

All'inizio dell'attuale mandato rettorale erano attive 32 lauree triennali, 5 magistrali a ciclo unico e 33 lauree magistrali. Nel corso del sessennio verranno aperti 11 nuovi Corsi di Studio. Tre Corsi di Studio sono internazionali (una triennale e due magistrali) in collaborazione con gli Atenei di Milano Statale e Pavia sul tema dell'intelligenza artificiale. Bicocca inoltre aprirà un ulteriore corso sull'interpretariato nel linguaggio dei segni in collaborazione con Milano Statale. Gli altri nuovi corsi spaziano dall'economia alla sostenibilità, dalle scienze applicate alle scienze della formazione e alla sociologia. I corsi sono caratterizzati da un elevato livello di interdisciplinarietà.

Tra i corsi di laurea particolarmente innovativi si prevede l'attivazione del corso di laurea magistrale in *Linguaggi artistici per la formazione* progettato con un taglio interdisciplinare che coniughi le dimensioni formative, pedagogiche, progettuali e organizzative con le dimensioni artistiche, espressive e performative.

Il corso adotterà metodologie didattiche fortemente attive e collaborative con gli studenti, verranno proposte lezioni in contesti esterni in e outdoor (teatri, musei, associazioni culturali, centri di ricerca, accademie, etc.) e in alcuni casi anche nella forma di lezioni-evento, aperte alla partecipazione della cittadinanza. La connotazione partecipativa del percorso si realizzerà anche attraverso il coinvolgimento degli studenti nella progettazione e realizzazione delle lezioni stesse.

Diverse modalità didattiche, disegnate sulle esigenze degli studenti lavoratori, saranno utilizzate invece dal corso di laurea in *Economia Aziendale e Management (EMABE)*. L'acquisizione delle conoscenze e competenze avverrà attraverso metodi didattici innovativi, modulari ed esperienziali con modalità ibride. Per ogni insegnamento, fino a due terzi delle attività didattiche saranno svolte in remoto e le attività in presenza si svolgeranno in orari tardo pomeridiani/serali che consentano la conciliazione delle attività lavorative e formative. Il piano di studi, le attività integrative, i laboratori e i curricula di EMABE verranno disegnati attraverso un hackathon (UNIMIB-EDUHACK) di coprogettazione creativa utilizzando il Design Thinking che vedrà la partecipazione di diversi stakeholder (studenti, docenti, aziende private, pubbliche e non profit, organizzazioni sindacali e cittadini interessati). L'obiettivo è quello di migliorare l'esperienza di apprendimento degli studenti attraverso l'uso di tecnologie innovative e di generare sinergie con le imprese ed il territorio.

### *Monitoraggio*

| INDICATORE  | Valore iniziale | Target                                |
|---|-----------------|---------------------------------------|
| Attivazione 11 corsi di laurea previsti                               | -               | Sì (entro anno accademico 2024/ 2025) |
| Rapporto tra studenti iscritti ai nuovi corsi e totale degli iscritti | -               | 8-12%                                 |

### 1.3 Orientamento, placement e servizi agli studenti

L'Orientamento è da anni riconosciuto a livello europeo e internazionale come fondamentale azione di supporto, accompagnamento, costruzione di politiche di diritto allo studio, di garanzia di giustizia sociale e di educazione di qualità per tutti, nell'ottica degli obiettivi dell'Agenda 2030. Le Linee guida europee sul Life-long-learning e sul Life-wide-learning considerano l'orientamento come un'azione che deve accompagnare il soggetto lungo tutto l'arco della vita e in tutti i contesti (formali, non formali e informali). Tali linee guida indicano anche chiaramente il bisogno di costruzione di saperi e di competenze sia di tipo disciplinare e interdisciplinare sia di tipo trasversale (variamente denominate soft skills, transversal skills, democratic skills ecc).

Milano-Bicocca ha predisposto una **rete capillare di servizi di orientamento in ingresso, in itinere e in uscita**, e mette a disposizione degli studenti tutti gli strumenti necessari per conseguire il titolo di studio nei tempi previsti

e per inserirsi con consapevolezza nel mondo del lavoro (job placement).

L'**obiettivo dell'inclusione** è un tratto distintivo dei processi di crescita e di sviluppo dell'Università di Milano-Bicocca fin dalla sua fondazione. Obiettivo prioritario è garantire il successo formativo e la parità di accesso in una cornice definita dai concetti di equità e di accomodamento ragionevole, espressi nel quadro normativo nazionale e in documenti internazionali tra i quali la Convenzione ONU dei Diritti delle Persone con Disabilità, così come nei goal dell'Agenda ONU 2030.

Negli ultimi anni la strutturazione di una rete intradipartimentale di Referenti di Dipartimento e Professionisti del Servizio disabilità ha permesso di migliorare l'attività di accompagnamento delle studentesse e degli studenti. Progetti attualmente in corso riguardano la **sperimentazione di strategie technology-based** per l'inclusione di individui con limitazioni psicologiche, sensoriali, motorie e neurocognitive, insieme a nuovi strumenti di apprendimento per studenti e cittadini, basati su tecnologie avanzate (3D, interactive and web-based interfaces). A questo si affiancheranno lo sviluppo e la realizzazione di strumenti e metodologie a supporto del **benessere digitale** dell'intera cittadinanza; l'arricchimento delle proposte didattiche integrate e ibride, a partire dai percorsi di formazione dei docenti alla didattica inclusiva, (Gruppi B.Digital e B.Learning); la promozione della cultura dell'inclusione, per contrastare sul campo i rischi di marginalità ed esclusione sociale (Gruppo B.Open in collaborazione con il progetto B.between). Gli obiettivi strategici per il prossimo triennio riguardano:

- **realizzazione di un Piano di Orientamento di Ateneo** e il rafforzamento del settore **centralizzato di tutte le attività di orientamento**, per la realizzazione e gestione di tali attività;
- **rafforzamento dei rapporti tra scuola e Università**, attraverso varie azioni, quali: la realizzazione dei corsi rivolti alle scuole all'interno del Pnrr Orientamento MUR, la riformulazione dell'offerta dei PCTO (Percorsi per le competenze trasversali e l'orientamento), sia dal punto di vista della qualità, sia dal punto di vista della semplificazione amministrativa e certificativa; attività informative, formative e consulenziali per accompagnare e supportare i giovani nei loro processi di scelta e costruzione del futuro professionale; attività formative rivolte ai docenti; l'apertura di Sportelli di consulenza in orari dedicati a docenti e orientatori, ecc;
- **rafforzamento del programma di Tutorato**, sia peer-to-peer sia svolto da consulenti esterni, come sistema di rilevazione costante dei bisogni



e delle necessità e di accompagnamento nella costruzione graduale e personalizzata dell'apprendimento e di competenze disciplinari e trasversali, organizzative e di inserimento nella vita universitaria;

- **diffusione di sensibilità, conoscenze e competenze di orientamento interne all'Ateneo**, sia tra i delegati all'orientamento sia tra i docenti e il personale tecnico-amministrativo, attraverso un percorso formativo certificato;
- **riprogettazione dei percorsi di orientamento per studenti con disabilità e con disturbi specifici dell'apprendimento** in itinere e in uscita, in relazione all'attività di placement e di accesso a soluzioni di vita indipendente (B.Living).

### *Monitoraggio*

| INDICATORE   | Valore iniziale | Target   |
|--|-----------------|--|
| Realizzazione di un piano di orientamento di Ateneo  | -               | Sì, Entro il 15/10/2023  |
| Progettazione ed erogazione di percorsi formativi per le competenze di orientamento rivolti a docenti, ricercatori, PTA, insegnanti delle scuole superiori | -               | Progettazione ed erogazione di percorsi di orientamento:<br>Progettazione percorsi nel 2023;<br>Erogazione di n° 1 corso nel 2024;<br>Erogazione di n° 1 corso nel 2025. |

## 1.4 Servizi di digitalizzazione

Le risorse educative aperte e le relative certificazioni (open badge) saranno ulteriormente incrementate e valorizzate nell'ambito di Bbetween, il progetto dell'Ateneo, strutturato in percorsi e cicli di eventi focalizzati allo sviluppo delle competenze trasversali, che si colloca tra l'Università e il territorio. A partire dal 2023 la flessibilità propria delle microcredenziali troverà applicazione su uno dei temi fondanti di Milano-Bicocca, ovvero quello della sostenibilità. Nell'ambito di Bbetween verranno infatti erogati moduli da 12 ore ciascuno, in cui il tema della sostenibilità verrà approfondito sotto diversi punti di vista in un'ottica interdisciplinare. Ogni modulo permetterà l'acquisizione, a fronte di una prova di verifica, di una certificazione digitale (Open Badge). Per gli studenti delle lauree triennali e a ciclo unico, sarà possibile non solo acquisire i singoli Open Badge ma anche introdurre un'attività a scelta libera nel loro piano degli studi, avvalendosi delle microcredenziali ottenute attraverso lo svolgimento con esito positivo dei moduli di attività proposte. Tra gli obiettivi rientrano:

- **realizzazione di un'app ufficiale di Ateneo per dispositivi mobili** (Android e iOS), principalmente pensata per consentire agli studenti di accedere alle informazioni e agli strumenti digitali dell'Ateneo. In particolare, gli studenti potranno costruirsi un calendario personalizzato delle lezioni, iscriversi agli esami, ricevere comunicazioni dai docenti, dalle segreterie o dall'area della comunicazione, pagare le tasse, consultare la propria carriera. Una prima versione della app verrà resa disponibile nel primo semestre del 2023 e nel corso degli anni successivi verrà ampliata e migliorata, includendo nuove funzionalità;
- **certificazioni digitali di microcredenziali**, l'obiettivo è quello di attestare e certificare in maniera sicura e inalterabile conoscenze e/o competenze acquisite tramite corsi o moduli formativi, attraverso il **rilascio di certificazioni digitali** di microcredenziali. Allo stesso tempo si compirà un processo di **adeguamento delle certificazioni già esistenti (open badge)** ai più recenti standard Europei e internazionali, per facilitarne la visibilità su CV e profili professionali.

### *Monitoraggio*

| INDICATORE   | Valore iniziale | Target                      |
|--|-----------------|-----------------------------|
| Numero di open badge ottenuti dagli studenti a seguito di percorsi di formazione per l'acquisizione di competenze trasversali* | 9.043           | 27.125                      |
| Realizzazione della prima versione della app di Ateneo per dispositivi mobili  | -               | Lancio entro 1° luglio 2023 |

\*Obiettivo di programmazione triennale



# **Scuola di Dottorato, Bicocca Academy, Scuola di Specializzazione**

---

## Introduzione

L'Università di Milano-Bicocca ha sempre ritenuto strategica la costruzione e la valorizzazione di percorsi formativi post lauream, la cui presenza nell'offerta formativa dell'Ateneo si è fatta sempre più ricca e attrattiva.

## Dottorato

Per quel che riguarda la formazione alla ricerca, l'Università ha istituito dal 2014 **un'unica Scuola di Dottorato** che riunisce tutti i programmi di dottorato attivi nell'Ateneo. La Scuola di Dottorato (PhD School) offre **19 programmi** (+18% rispetto al 2019) in 7 aree disciplinari: Scienze Economiche e Statistiche, Giurisprudenza, Medicina, Psicologia, Scienze della Formazione, Scienze Naturali, Sociologia. 3 nuovi corsi sono stati attivati in ambito PNRR. Dei 700 studenti di dottorato immatricolati (+17% rispetto al 2019) **300 frequentano un dottorato industriale** (+100% rispetto al 2019), a conferma dell'impegno dell'Ateneo a costruire sinergie con l'ecosistema industriale del territorio per promuovere sviluppo e innovazione, come è dimostrato anche dall'alto numero di strutture e istituzioni affiliate all'Ateneo (126). La Scuola organizza e promuove la didattica interdisciplinare, incentiva l'internazionalizzazione dei percorsi, la collaborazione con le realtà aziendali impegnate in settori di ricerca e sviluppo e favorisce l'inserimento lavorativo dei dottori di ricerca tramite mirate azioni di placement.

## Alta formazione

Le attività di alta formazione sono cresciute in questi anni attraverso il consolidamento e l'ampliamento dell'offerta formativa di Master, corsi di Perfezionamento e corsi Executive. Nel triennio 2020-22, l'offerta formativa dell'alta formazione ha offerto mediamente **oltre 40 corsi di formazione** annui, coinvolgendo circa mille studenti all'anno.

## Scuole di Specializzazione

Per quanto riguarda l'area medica, l'Ateneo ospita attualmente **36 Scuole di Specializzazione**, di cui 8 in collaborazione, la cui rete formativa coinvolge direttamente 70 enti sanitari. Per quanto riguarda invece l'area psicologica, l'Ateneo è sede di 2 Scuole di Specializzazione (Neuropsicologia e Psicologia del Ciclo di Vita). La pandemia di COVID-19 ha avuto diversi impatti sull'offerta dell'alta formazione: (i) lo spostamento e la riprogrammazione di alcune attività formative, in particolare i laboratori in presenza (nel 2020, durante la fase di massima criticità); (ii) l'attivazione dei corsi a distanza- video call; (iii) l'attivazione di nuovi corsi rivolti a rispondere a diverse esigenze emerse e innovazione di corsi esistenti (particolarmente nell'area della sanità e assistenza e dell'innovazione digitale).

## Indicatori di Posizionamento

| INDICATORE   | 2016  | 2017  | 2018  | 2019  | 2020  | 2021  | Benchmark nazionale 2021 |
|--|-------|-------|-------|-------|-------|-------|--------------------------|
| Iscritti al primo anno di Corsi di dottorato che hanno conseguito il titolo di accesso in altro Ateneo (Indicatore AVA iA_c_3)                   | 56.6% | 57.3% | 58.0% | 57.3% | 54.9% | 47.7% | 44.8%                    |
| Rapporto fra gli iscritti al primo anno dei corsi di dottorato con borsa di studio rispetto al totale dei docenti di ruolo (Indicatore PRO3 B_a) |       |       |       |       | 0.213 | 0.22  |                          |

Fonte: AVA, estrazione 01/2023

| INDICATORE                  | 2016/17 | 2017/18 | 2018/19 | 2019/20 | 2020/21 | 2021/22 |
|-----------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| Iscritti Master             | 803     | 610     | 567     | 592     | 619     | 683     |
| Iscritti Specialità mediche | 586     | 608     | 657     | 836     | 1053    | 1089    |

Fonte: UNIMIB 01/2023

# Obiettivi

## 2.1 Scuola di Dottorato

La formazione dottorale è asse portante per la ricerca scientifica dell'Ateneo e ponte tra l'Università e le imprese. Deve quindi mirare a un'alta qualificazione professionale competitiva e contestualizzata nei tempi. Questo richiede eccellenti infrastrutture per la ricerca, approcci interdisciplinari per lo sviluppo delle competenze - anche al di fuori dell'accademia - facendo rete all'interno di un contesto europeo e internazionale.

La Scuola di Dottorato dell'Università di Milano-Bicocca ha oltre **800 studenti iscritti** di cui **più del 50 % provenienti da altri atenei** italiani ed esteri. La Scuola ha una rete significativa di relazioni con atenei stranieri per l'internazionalizzazione dei programmi formativi dei dottorandi. Sette sono gli accordi internazionali con corsi di dottorato di atenei prestigiosi nella UE e UK e circa 130 i docenti stranieri coinvolti nei collegi. La Scuola offre corsi interdisciplinari per lo sviluppo di soft skills e competenze su sostenibilità, green, genere, e approccio alla ricerca responsabile. Più del 30% degli studenti ha progetti in collaborazione con le imprese.

Nel triennio 20/22 la Scuola di dottorato ha mirato a un **rafforzamento delle attività con atenei stranieri** e all'**ampliamento dei percorsi formativi in collaborazione con le imprese**. Nonostante le difficoltà legate alla pandemia la Scuola ha comunque aumentato il numero di studenti iscritti esterni all'Ateneo e le aziende coinvolte nei percorsi formativi, ed è entrata a far parte dello Steering Committee della EUA-CDE (Council for Doctoral Education della European University Association). Nell'a.a. 22/23 la Scuola attiva tre nuovi corsi di dottorato con risorse PNRR in convenzione con atenei e centri di ricerca italiani.

La strategia da perseguire nel prossimo triennio mira a un ulteriore miglioramento dell'alta formazione dottorale di profili professionali che abbiano una specializzazione interdisciplinare, costruita in ambito internazionale, e siano in grado di inserirsi in Università, aziende e centri di ricerca. In particolare si intende:

- incrementare il numero dei dottorandi di almeno il 25% in modo da garantire il dottorato di ricerca come strumento di supporto alla ricerca scientifica di Ateneo, in coerenza con il PNRR;
- nell'ottica di un costante miglioramento dell'alta formazione dottorale, che recepisca anche la recente normativa nazionale (es. AVA3) e di Ateneo, la linea strategica da perseguire nel prossimo triennio



vede l'implementazione non solo di un'offerta didattica strutturata e completa a livello disciplinare, ma anche di corsi di formazione, conferenze, laboratori e workshop trasversali, pensati per fornire ai dottorandi strumenti per confrontarsi con l'intera filiera di valorizzazione della ricerca: dalla research integrity e dalla ricerca responsabile all'accesso ai finanziamenti europei, fino al trasferimento tecnologico, all'imprenditoria della ricerca e al public engagement. In parallelo, si vuole rafforzare l'attività di relazione con atenei stranieri e ampliare i percorsi formativi in collaborazione con il settore non accademico prevedendo supervisor provenienti dal mondo delle imprese, delle istituzioni e del terzo settore;

- valorizzare ulteriormente in chiave RRI (Responsible Research and Innovation) i percorsi di dottorato al fine di approfondire la formazione alla ricerca inclusiva e sostenibile. Si intendono attivare giornate di formazione trasversale (laboratori e percorsi di approfondimento a scelta) per tutti i dottorandi durante il loro percorso triennale e quadriennale per prepararli ad applicare fin da subito un approccio RRI alla loro ricerca;
- incrementare la dimensione internazionale del Dottorato di ricerca attraverso attività accademiche e organizzative volte a creare reti di interazione in contesti internazionali, incentivando la libera circolazione di studenti e docenti, in linea con le scelte strategiche del Paese e dell'Ateneo (es., Next Generation EU). Un primo elemento strategico nel prossimo triennio vede lo sviluppo di partenariati e collaborazioni con università estere per istituire percorsi formativi congiunti (cotutele incoming e outgoing) mirati a sviluppare progettualità sempre più transdisciplinari. La dimensione internazionale del dottorato sarà incentivata anche all'interno dei singoli Corsi potenziando attività volte a incentivare l'internazionalizzazione dei collegi dei docenti, lo scambio di docenti e la mobilità in uscita e in entrata degli studenti. A completamento del processo si intende aumentare il numero di studenti con titolo di accesso conseguito all'estero per valorizzare l'attrattiva internazionale dalla Bicocca alla formazione e alla ricerca.

## *Monitoraggio*

| INDICATORE   | Valore iniziale | Target |
|--|-----------------|--------|
| Studenti di dottorato che hanno trascorso almeno 3 mesi all'estero | 41%             | >45%   |
| Incremento della percentuale di percorsi di dottorato industriale  | 30,7%           | >35%   |

## 2.2 Istituzione della “Bicocca Academy”

In una fase di crescita e innovazione dell’offerta di formazione del nostro Ateneo, e in totale sintonia con la strategia del PNRR, che prevede azioni di formazione mirate all’evoluzione (up-skilling) e revisione (re-skilling) delle competenze, si rende sempre più necessario adeguare l’offerta dell’Alta Formazione ai cambiamenti socio-economici. In tale traiettoria, si ritiene fondamentale la costituzione **di una Scuola di Alta Formazione del nostro Ateneo, “Bicocca Academy”, quale elemento primario di sviluppo, coordinamento e comunicazione.** La sua realizzazione procederà attraverso il seguente piano di obiettivi strategici e azioni:

- **progettazione del modello e attivazione del conseguente percorso di istituzione della “Bicocca Academy”,** che comprenderà l’inserimento di nuovo personale dedicato con competenze di organizzazione e comunicazione, la realizzazione di nuovi strumenti (es. piattaforma web e social), l’identificazione di servizi esterni specialistici;
- **rafforzamento della relazione tra l’Università e le istituzioni** (enti e aziende-profit e non profit), con la creazione di relazioni stabili con le istituzioni, necessarie a supportare la scuola nel rendere l’offerta formativa dell’alta formazione sempre più capace di rispondere alle sfide poste da una società in continua evoluzione;
- **miglioramento della comunicazione interna e esterna,** sviluppando e facendo evolvere un modello di comunicazione che valorizzi il brand dell’Alta formazione e renda più accessibile, agli utenti attuali e potenziali, l’accesso all’informazione inerente l’offerta formativa;
- **monitoraggio e controllo della qualità e innovazione organizzativa,** attraverso opportuni indicatori di qualità (soddisfazione degli studenti, organizzazione e servizi), che consentano di agire prontamente sul miglioramento dei percorsi formativi.

### *Monitoraggio*

| INDICATORE                                   | Valore iniziale | Target               |
|--|-----------------|----------------------|
| Attivazione e start-up della Bicocca Academy | -               | Sì, entro 20/10/2023 |

## 2.3 Scuole di Specializzazione

La presenza degli specializzandi è una risorsa straordinaria per la comunità di Milano-Bicocca e per l'intero territorio regionale, come si è dimostrato durante la crisi pandemica.

Nel corso degli ultimi anni si è lavorato per consolidare la qualità della formazione delle Scuole di Specializzazione, adottando un **Sistema di gestione della qualità**, come previsto dal D.L. n.402/2017, supportato da audit interni. L'Ateneo si è inoltre dotato di un software per la compilazione del libretto-diario su supporto informatico, in uso a partire dalla coorte di immatricolazione a.a. 2016/2017. È stata effettuata una nuova progettazione delle pagine del sito d'Ateneo dedicate alle Scuole di Specializzazione, attraverso la creazione di pagine specifiche per ogni singola Scuola, nelle quali sono pubblicati i regolamenti didattici, le sedi in cui si svolge la formazione, le procedure di ammissione ed iscrizione.

Inoltre il nuovo protocollo d'intesa tra regione Lombardia e Università lombarde del 30/11/2022 ha **rafforzato la presenza di Milano-Bicocca sul territorio regionale** per l'integrazione tra attività assistenziali didattiche, formative e di ricerca, riconoscendo il ruolo dell'Ateneo presso la "Rete dei Poli a carattere universitario Clinico-Assistenziale":

- Fondazione IRCCS San Gerardo dei Tintori Ospedale Universitari;
- ASST PAPA GIOVANNI XXIII-BERGAMO Ospedale di insegnamento;
- ASST LECCO Ospedale di insegnamento;
- ASST BRIANZA Ospedale di insegnamento;
- GOM NIGUARDA Ospedale di insegnamento;
- ASST NORD MILANO Ospedale di insegnamento.

Nell'ottica del continuo miglioramento della gestione delle Scuole di Specializzazione, l'Ateneo intende armonizzare le modalità di gestione formativa e organizzativa delle singole Scuole, anche sulla scorta dell'esperienza molto positiva maturata dalla Scuola di Dottorato, istituendo un **coordinamento delle Scuole di Specialità**, che garantisca il necessario supporto e una governance omogenea.

### *Monitoraggio*

| Indicatore  | Valore iniziale | Target  |
|---|-----------------|---|
| Gestione coordinata delle Scuole di Specializzazione in area medica e psicologica | -               | Attivazione e formalizzazione delle modalità operative di gestione della Scuola (Approvazione del regolamento per la gestione coordinata della scuola entro 2025) |









**Ricerca**  
*e Innovazione*

---

## Introduzione

Le sfide tecnologiche e sociali sono sempre più complesse e interconnesse, per questa ragione UNIMIB risponde con una profonda sinergia tra le attività di didattica, ricerca e terza missione tra i suoi 14 dipartimenti che secondo la classificazione dei Panel ERC (European Research Council) si ripartiscono come segue:

- **Physical Sciences and Engineering (PE):** Dipartimento di Fisica "Giuseppe Occhialini"; Dipartimento di Informatica, Sistemistica e Comunicazione; Dipartimento di Matematica e Applicazioni; Dipartimento di Scienze dell'Ambiente e della Terra; Dipartimento di Scienza dei Materiali;
- **Life Sciences (LS):** Dipartimento di Medicina e Chirurgia (School of Medicine and Surgery); Dipartimento di Biotecnologie e Bioscienze;
- **Social Sciences and Humanities (SH):** Dipartimento di Economia, Metodi Quantitativi e Strategie di Impresa; Dipartimento di Scienze Economico-Aziendali e Diritto per l'Economia; Dipartimento di Statistica e Metodi Quantitativi; Dipartimento di Giurisprudenza; Dipartimento di Psicologia; Dipartimento di Scienze Umane per la Formazione "Riccardo Massa"; Dipartimento di Sociologia.

L'Università di Milano-Bicocca ha da sempre investito e dimostrato attenzione all'eccellenza nella ricerca scientifica. Il continuo miglioramento della qualità della ricerca presso l'Ateneo si è anche tradotto in un incremento della quota premiale nel riparto del Fondo di Finanziamento Ordinario (FFO). Anche il posizionamento nei ranking internazionali è complessivamente lusinghiero, con particolare riferimento alle classifiche che comparano atenei di recente e recentissima istituzione.

## Mezzi

UNIMIB si avvale di strutture, infrastrutture e collaborazioni costruite attraverso una pianificazione nel tempo e che oggi costituiscono un volano per la ricerca, l'innovazione e la terza missione (UNIMIB conta 260 tra laboratori e infrastrutture di ricerca). L'impatto di UNIMIB a livello scientifico e industriale sia sul territorio nazionale che sul panorama internazionale è strettamente correlato ai valori che sono posti alla base della sua azione, ovvero il **perseguimento della sostenibilità sociale**



**e ambientale** e della **valorizzazione del capitale umano e tecnologico** attraverso il potenziamento e l'innovazione in tutti i settori, a cominciare dalla salute pubblica. Inoltre, l'Università di Milano-Bicocca supporta l'intera filiera della ricerca e dell'innovazione, sostenendo la ricerca sia di base che applicata, supportando l'interdisciplinarietà, promuovendo una formazione dottorale innovativa e internazionale, operando per sostenere l'eccellenza e incrementare il livello della qualità della ricerca e promuovendo il trasferimento dei suoi risultati verso il tessuto produttivo e la società. In particolare, le scelte strategiche del nostro Ateneo in ambito di ricerca e trasferimento tecnologico si fondano fortemente sulla capacità di connettere competenze diverse, sulla partecipazione a reti infrastrutturali europee e internazionali e sulla valorizzazione delle conoscenze a favore della società, per poter sviluppare progetti ad ampio respiro, altamente multidisciplinari e di chiaro impatto. Tra le numerose sinergie occorre menzionare che UNIMIB parteciperà con i suoi ricercatori e le sue strutture convenzionate alle iniziative destinate a sostenere lo sviluppo della Fondazione IRCCS "San Gerardo dei Tintori", che rappresenta l'ospedale universitario dell'Ateneo ai sensi del protocollo di intesa con Regione Lombardia<sup>3</sup>.

## **Valutazione della Qualità della Ricerca (VQR) e Dipartimenti di Eccellenza 2023-2027**

UNIMIB è multidisciplinare in modo armonico, rappresentando e integrando hard e soft sciences e si riflette anche dalla distribuzione simmetrica delle eccellenze che è coerente con questa armonia. Il livello qualitativo della ricerca nelle varie aree rappresentate a Milano-Bicocca è ben evidenziata, innanzitutto, dai risultati dell'esercizio di Valutazione della Qualità della Ricerca (VQR) 2015-2019: il nostro Ateneo, infatti, ha ottenuto ottime valutazioni, sia in termini assoluti sia comparativamente a livello nazionale, rispetto a tutti i principali indicatori di qualità nel periodo di riferimento. Ciò si è tradotto nella selezione di ben undici dipartimenti, sui quattordici totali, ai fini dell'accesso al bando MUR "Dipartimenti di Eccellenza 2023-2027"; **otto tra i progetti dipartimentali** presentati in risposta a questa call **sono stati recentemente finanziati**, in continuità con i risultati dell'analogo bando relativo al precedente quinquennio 2018-2022, che pure ha portato al finanziamento di più della metà dei dipartimenti UNIMIB. L'equilibrio delle eccellenze di UNIMIB è sottolineato anche dalla

---

3 - Delibera della Giunta Regionale n.7437 del 30 novembre 2022

equipartizione dei Dipartimenti di Eccellenza finanziati, di questi infatti 4 rientrano nelle "hard sciences" mentre l'altra metà nelle "soft sciences" (humanities). I Dipartimenti di Eccellenza 2023-2027 appartenenti alla prima categoria sono: Dipartimento di Informatica, Sistemistica e Comunicazione (DISCO), Fisica, Dipartimento di Scienze dell'Ambiente e della Terra (DISAT) e Medicina. Nella seconda categoria invece rientrano: Psicologia, Scienze Umane per la Formazione, Dipartimento di Economia, Metodi Quantitativi e Strategie di Impresa (DEMS) e Sociologia.

## **Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR)**

Il contesto attuale di profondo rinnovamento in cui ci muoviamo, in particolare grazie al Next Generation EU, rappresenta un'enorme opportunità per il sistema della ricerca italiano, che l'Università di Milano-Bicocca ha saputo cogliere in pieno, partecipando attivamente e con successo a diverse iniziative legate alle azioni di ricerca nell'ambito del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR), Missione 4 "Istruzione e Ricerca", Componente 2 "Dalla ricerca all'impresa". L'Ateneo è ente proponente e coordinatore del progetto **MUSA (Multilayered Urban Sustainability Action)**, all'interno degli *Ecosistemi dell'Innovazione* - Linea di Investimento 1.5 che vede la partecipazione attraverso 6 Spokes di 4 Università e 24 aziende/enti pubblici per un finanziamento complessivo di 110ml. Contribuisce come partner a quattro *Campioni Nazionali di Ricerca e Sviluppo* - Linea di Investimento 1.4 (**National Biodiversity Future Center; National Center for Gene Therapy and Drugs based on RNA Technology; National Centre for HPC, Big Data and Quantum Computing; Sustainable Mobility Center**) e a quattro *Partenariati Estesi* - Linea di investimento 1.3 (**NQSTI**, Scienze e tecnologie quantistiche; **HEAL\_ITALIA**, Diagnostica e terapie innovative nella medicina di precisione; **AGE-IT**, Conseguenze e sfide dell'invecchiamento; **ONFOODS**, Modelli per un'alimentazione sostenibile). È titolare di 4 progetti di Infrastrutture di Ricerca (**ElixirNextGenIT**, ELIXIR x NextGenerationIT: Consolidamento dell'Infrastruttura Italiana per i Dati Omici e la Bioinformatica; **SUS-MIRRI.IT**, Strengthening the MIRRI Italian Research Infrastructure for Sustainable Bioscience and Bioeconomy; **EMBRC-UP**, EMBRC: Unlocking the Potential for Health and Food from the seas; **GeoSciences**) - Linea di Investimento 3.1. Risulta infine proponente e coordinatore del progetto **ANTHEM (AdvaNced Technologies for Human-centEred Medicine)**, iniziativa inserita nel Piano Complementare al PNRR.

## Ricerca finanziata

Le linee di ricerca intraprese dai Dipartimenti UNIMIB riconfermano come la multidisciplinarietà rappresenti un elemento costitutivo dell'Ateneo. Il valore aggiunto è rappresentato dalla qualità dei contributi scientifici che, a livello internazionale, contribuiscono alla risoluzione delle principali sfide sia sociali sia scientifico-tecnologiche riconosciute a livello globale (es. EU Priorities, Sustainable Development Goals).

UNIMIB ha nel complesso **303 progetti di ricerca finanziati attivi** (160ml considerati sugli anni di finanziamento) che costituiscono un incremento del 23% di finanziamenti ricevuti rispetto al 2019 e del 20% di progetti che sono stati selezionati per un finanziamento. Dei progetti ongoing 5 sono prestigiosi progetti ERC (8.168.157€). La media di finanziamenti del triennio 2019-21 è stata di 17.107.979,92 €.

## Centri e Strategie di Ateneo

I risultati sopra descritti dipendono in modo rilevante dal riconoscimento del ruolo strategico del sostegno alla ricerca da parte dell'Ateneo. L'Università di Milano-Bicocca, infatti, promuove attivamente la costituzione di centri di ricerca e la partecipazione a iniziative progettuali e di partenariato a livello nazionale e internazionale offrendo, al contempo, sostegno finanziario diretto alla ricerca nel contesto di logiche e procedure di assicurazione di qualità ampiamente condivise, anche attraverso iniziative innovative (es. call di Bicocca Università del Crowdfunding). Non pochi degli oltre 60 centri di ricerca presenti in Ateneo hanno avuto modo di svilupparsi grazie alle risorse di cui l'Ateneo, col tramite di otto suoi Dipartimenti, si è aggiudicato nel contesto del bando MUR "Dipartimenti di Eccellenza 2018-2022" (oltre 60 M€ totali sul quinquennio). Inoltre, l'Ateneo vanta numerose Infrastrutture di ricerca ed è l'Ateneo d'Italia che è coinvolto con **il maggior numero di importanti Infrastrutture di ricerca europee** (ESFRI). In ambito Environment UNIMIB partecipa ufficialmente all'infrastruttura ESFRI LifeWatch (LifeWatch Italia) mentre in ambito Health & Food alle infrastrutture: BBMRI (BBMRI.it), EATRIS (A\_IATRIS), ECRIN (ITACRIN), Elixir (IIB); EMBRC (EMBRC-Italia), IBISBA, ISBE (ISBE-Italy), MIRRI (MIRRI.IT). In ambito Social&Cultural Science UNIMIB partecipa all'ESFRI CESSDA (DASSI). Sono inoltre in essere collaborazioni con EURO (ALM), Health & Food, e ESS in ambito Physical Science & Engineering. Infrastrutture di Ricerca Internazionali, o con impatto internazionale, a cui inoltre UNIMIB partecipa ufficialmente includono: EOSC, EPTRI e ICDI<sup>4</sup>.

---

4 - <https://www.unimib.it/ricerca/infrastrutture-ricerca/infrastrutture-europee-esfri>

I centri di ricerca e studio dell'Università di Milano-Bicocca promuovono e valorizzano la ricerca in specifici ambiti scientifici e culturali di rilievo per le varie aree di interesse dipartimentale e interdipartimentale, privilegiando l'analisi e l'approfondimento di alcuni temi in un'ottica interdisciplinare. Al contempo, la realizzazione di grandi Infrastrutture di Ricerca di eccellenza, corrispondendo a uno dei cinque assi strategici per la strutturazione e lo sviluppo dello Spazio Europeo della Ricerca (ERA), rappresenta un mezzo privilegiato per promuovere la cooperazione su scala paneuropea e per offrire alle comunità scientifiche un efficiente accesso a metodi e tecnologie avanzati.

Per sostenere e valorizzare la ricerca sono state **realizzate strutture di supporto organizzativo all'interno dei Dipartimenti**, a sostegno delle attività di gestione e rendicontazione dei contratti/progetti. Pure a livello di Amministrazione Centrale, le aree amministrative di riferimento, ovvero l'Area Sistemi Informativi (SI) e l'Area della Ricerca (AR), sono strutturate in modo da offrire a docenti e ricercatori il supporto necessario a realizzare le diverse attività. In particolare, **l'Area della Ricerca è costituita da tre Settori specifici** che offrono assistenza amministrativa, organizzativa, gestionale e legale nelle diverse fasi dei progetti di ricerca, per tutelare la valorizzazione e il trasferimento dei risultati della ricerca e per sostenere la divulgazione scientifica e il public engagement. A ciascuno dei tre Settori in questione (Valorizzazione per la Ricerca, Management Contratti e Progetti di Ricerca, Grant Office and Tender) corrispondono linee di intervento in costante sviluppo presso il nostro Ateneo. La rilevanza della terza missione per la crescita del nostro Ateneo è testimoniata dalla previsione di uno specifico asse strategico portante, descritto in dettaglio nel seguito del presente documento.

## Open Science

L'Università di Milano-Bicocca aderisce ai principi dell'Open Science, intento sancito con l'emanazione della policy Open Science nel 2019. La policy si basa su 3 pilastri fondamentali per coadiuvare l'apertura di ogni passo della ricerca in base a criteri di trasparenza, riproducibilità dei metodi della ricerca, collaborazione, inclusività, accessibilità e riutilizzo:

- Open Access: accesso aperto alle pubblicazioni scientifiche;
- Open Research Data: accesso aperto ai dati scaturiti dalla ricerca scientifica;
- Open Infrastructure: accesso aperto alle grandi attrezzature di ricerca.

Le azioni che concretizzano le pratiche della Scienza Aperta sono state innanzitutto rivolte all'adozione di strumenti adeguati e alla creazione di un team con funzioni di punto di contatto per i docenti e i ricercatori.

L'acquisizione e lo sviluppo di servizi e piattaforme di supporto alla ricerca (repository di pubblicazioni e dati della ricerca; banca dati delle attrezzature di ricerca; monitoraggio di ritrattazioni e article processing charge; calendario per la prenotazione delle attrezzature) sono finalizzati a creare le condizioni concrete per la realizzazione delle attività relative all'Open Science in Ateneo.

Il **Single Point of Contact** funge da collettore di servizi di consulenza e supporto (compliance con i finanziatori, pubblicazione dei dati della ricerca, redazione di data management plan) e per le attività di comunicazione e formazione (sito e newsletter dedicati, eventi formativi articolati in corsi in presenza, webinar e tutorial). La definizione di un team con competenze eterogenee e complementari (Data Curator, Open Access Specialist, Ufficio IRIS) ha consentito la copertura di esigenze di un ambito di utenza ampio e articolato.

I progetti Open Science@UniMiB ([openscience.unimib.it](http://openscience.unimib.it)) e la newsletter The BOSs - Bicocca Open Science service nascono con l'obiettivo di veicolare conoscenza, formazione e servizi promossi dall'Ateneo in materia di Open Science. Il loro fine primario è quello di aumentare la consapevolezza degli utenti di Bicocca sull'offerta di competenze e strumenti a supporto, fornire notizie e approfondimenti inerenti all'intero ecosistema della Scienza Aperta e creare una community di utenti informata e proattiva.

La Scienza Aperta in UniMiB offre risposte e servizi concreti per far fronte ai bisogni reali della comunità accademica. UNIMIB ha 13.637 pubblicazioni in Open Access, 2.233 Dataset nel sistema proprietario BOARD e oltre 251 Attrezzature di Ricerca censite.

## Indicatori di Posizionamento

### Distribuzione dei docenti UNIMIB in termini di metriche ASN\*\*

| Settore Bibliometrico | Ruolo             | Metrica                                     | Tipologia ruolo | Nr Docenti nel top 25% a livello nazionale | Totale Docenti Unimib | % Docenti nel primo quartile del ranking dell'indicatore ASN a livello Nazionale | % Docenti nel secondo quartile del ranking dell'indicatore ASN a livello nazionale |
|-----------------------|-------------------|---|-----------------|--|-----------------------|--|--|
| No                    | Docente I Fascia  | Numero articoli classe A ultimi 15 anni     | I fascia        | 44   | 124                   | 35%  | 38%  |
| No                    | Docente I Fascia  | Numero articoli e contributi ultimi 10 anni | I fascia        | 28   | 124                   | 23%  | 28%  |
| No                    | Docente I Fascia  | Numero libri ultimi 15 anni                 | I fascia        | 34   | 124                   | 27%  | 22%  |
| No                    | Docente II Fascia | Numero articoli classe A ultimi 10 anni     | II fascia       | 82   | 180                   | 46%  | 26%  |
| No                    | Docente II Fascia | Numero articoli e contributi ultimi 5 anni  | II fascia       | 34   | 180                   | 19%  | 35%  |
| No                    | Docente II Fascia | Numero libri ultimi 10 anni                 | II fascia       | 41   | 180                   | 23%  | 23%  |
| Sì                    | Docente I Fascia  | H index ultimi 15 anni                      | I fascia        | 49   | 153                   | 32%  | 29%  |
| Sì                    | Docente I Fascia  | Numero articoli ultimi 10 anni              | I fascia        | 47   | 153                   | 31%  | 28%  |
| Sì                    | Docente I Fascia  | Numero citazioni ultimi 15 anni             | I fascia        | 56   | 153                   | 37%  | 24%  |
| Sì                    | Docente II Fascia | H index ultimi 10 anni                      | II fascia       | 93   | 316                   | 29%  | 21%  |
| Sì                    | Docente II Fascia | Numero articoli ultimi 5 anni               | II fascia       | 89   | 316                   | 28%  | 24%  |
| Sì                    | Docente II Fascia | Numero citazioni ultimi 10 anni             | II fascia       | 87   | 316                   | 28%  | 22%  |

\*\*I dati sono stati estratti da IRIS utilizzando la funzionalità Benchmarking ASN implementata da Cineca; i dati relativi alla distribuzione nazionale in quartili sono stati ottenuti analizzando le informazioni presenti nei 76 IRIS italiani.



## Altri indicatori di posizionamento relativi alla ricerca

| INDICATORE  | 2019   | 2020   | 2021   | 2022 |
|---|--------|--------|--------|------|
| Numero di grandi attrezzature di ricerca <sup>#</sup>               |        |        | 244    |      |
| Numero di dataset depositati in BOARD*                              |        |        | 31     |      |
| Numero di dataset depositati in BOARD* in modalità FAIR             |        |        | 31     |      |
| Numero di dataset depositati in BOARD* e ad accesso aperto          |        |        | 28     |      |
| Numero di visualizzazioni totali per i dataset depositati in BOARD* |        |        | 12031  |      |
| Percentuale di articoli su riviste Open Access**                    | 27.15% | 16.82% | 18.78% |      |
| Times Higher Education, posizione nello "Young University Ranking"  | 82     | 83     | 74     | 55   |

<sup>#</sup>Secondo le indicazioni fornite dalla governance di Ateneo, è definita in questo contesto come "grande attrezzatura di ricerca" una strumentazione scientifica dal valore di acquisto superiore ai 40.000€, costituita da uno o più beni inseriti a patrimonio, utilizzata per una o più fasi del procedimento (preparazione campione, analisi, misurazione, ecc.) che porta all'ottenimento di un "dato sperimentale".

\*L'archivio istituzionale BOARD (Bicocca Open Archive Research Data) è stato rilasciato a luglio 2020.

\*\*Fonte: IRIS-BOA, 12/2022

| INDICATORE   | 2019       | 2020       | 2021       |
|--|------------|------------|------------|
| Entrate di cassa da bandi competitivi* (€)   | 15.558.286 | 18.686.632 | 17.079.020 |
| Entrate di cassa da contratti di ricerca, consulenza, convenzioni di ricerca conto terzi (€) | 4.922.100  | 4.957.216  | 5.037.491  |

\*Dati rilevati dal Settore Bilancio (12/2022)

### DIPARTIMENTI DI ECCELLENZA 2023-2027

| AREA Cun   | Dipartimento  | Budget Ministero (previsto) | Budget cofin. (Previsto) | Budget tot   |
|--|---------------|-----------------------------|--------------------------|--------------|
| 01 Scienze matematiche e informatiche                        | DISCO         | € 6.650.000                 | € 2.483.460              | € 9.133.460  |
| 02 Scienze fisiche   | FISICA        | € 8.000.000                 | € 3.555.682              | € 11.555.682 |
| 04 Scienze della Terra                                       | DISAT         | € 8.675.000                 | € 1.396.500              | € 10.071.500 |
| 06 Scienze mediche   | MEDICINA      | € 9.350.000                 | € 4.618.500              | € 13.968.500 |
| 11 Scienze storiche, filosofiche, pedagogiche e psicologiche | PSICOLOGIA    | € 7.425.000                 | € 2.883.651              | € 10.308.651 |
|  | SCIENZE UMANE | € 8.100.000                 | € 3.412.000              | € 11.512.000 |
| 13 Scienze economiche e statistiche                          | DEMS          | € 7.425.000                 | € 1.834.951              | € 9.259.951  |
| 14 Scienze politiche e sociali                               | SOCIOLOGIA    | € 6.750.000                 | € 3.530.000              | € 10.280.000 |
|  | TOT           | € 62.375.000                | € 23.714.745             | € 86.089.745 |

### PARTECIPAZIONI ESFRI

| Strutture UNIMIB   | Infrastruttura di Ricerca ESFRI | Ambito ESFRI                 |
|--|---------------------------------|------------------------------|
| <i>DISAT</i>   | LifeWatch                       | Environment                  |
| <i>DISAT, MarHE Center</i>   | EMBRC                           | Health & Food                |
| <i>BTBS</i>  | IBISBA                          | Health & Food                |
| <i>BTBS</i>  | ISBE                            | Health & Food                |
| <i>DISCo</i>   |                                 |                              |
| <i>DISCo</i>   | Elixir                          | Health & Food                |
| <i>BTBS</i>  | EATRIS                          | Health & Food                |
| <i>Medicina</i>  | BBMRI                           | Health & Food                |
|  | ECRIN                           | Health & Food                |
|  | MIRRI                           | Health & Food                |
| <i>Centro UniData (Dip. Sociologia, DISMEQ, DEMS, DISCo, Psicologia, Formazione, Giurisprudenza)</i> | CESSDA                          | Social & Cultural Innovation |

| COLLABORAZIONI ESFRI |                 |                                |
|----------------------|-----------------|--------------------------------|
| Medicina             | Euro Bioimaging | Health & Food                  |
| Fisica               | ESS             | Physical Science & Engineering |
| PARTECIPAZIONI IR    |                 |                                |
| Medicina             | EOSC            | Trasversale                    |
|                      | EPTRI           | Health & Food                  |
| DISCo                | ICDI            | Trasversale                    |

*Partecipazioni e collaborazioni con ESFRI e Infrastrutture di Ricerca per Dipartimento*

## Obiettivi

Pur mantenendo molto alta l'attenzione alle altre fonti di finanziamento competitivo, internazionali e nazionali, e continuando a promuovere la partecipazione a ulteriori bandi e progetti di ricerca, è evidente che assolute priorità per il prossimo triennio saranno il corretto svolgimento e il pieno raggiungimento degli obiettivi delle iniziative legate al PNRR. Questo avverrà facendo leva su tutti i punti di forza dell'Ateneo, incluso il grande patrimonio multidisciplinare di conoscenze, attrezzature e piattaforme di ricerca, oltre che l'elevato numero di dottorandi e giovani ricercatori, cui sono destinate specifiche strategie di sviluppo.

### 3.1 Attuazione delle iniziative del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR)

Obiettivo complessivo del prossimo triennio è dunque il **completamento delle attività di ricerca proposte e finanziate nell'ambito del PNRR** che, anche per la natura stessa del finanziamento, dovranno essere portate a compimento entro febbraio 2026 e dovranno rispettare target e milestone periodici. Fondamentale sarà la piena integrazione delle attività di ricerca con le misure descritte nell'ambito degli altri obiettivi di ricerca e di terza missione, in modo da permettere un rapido e reale trasferimento delle conoscenze generate e la sostenibilità di medio e lungo termine di queste iniziative, in piena sintonia con gli scopi del PNRR.

Oltre alla imponente **messa in campo di risorse umane e competenze diversificate** su moltissimi ambiti della ricerca, attorno a quelli che sono

gli assi strategici del PNRR - transizione ecologica, digitalizzazione e innovazione, inclusione sociale - si prevede l'organizzazione di una **struttura amministrativa di coordinamento, supporto e controllo** dedicata allo svolgimento delle attività connesse con le ricerche finanziate nell'ambito del PNRR per uniformare la gestione dei vari progetti, che - pur nelle forti differenze tematiche che li caratterizzano - potranno mutuamente beneficiare di procedure, buone pratiche e flussi di lavoro comuni.

### *Monitoraggio*

| INDICATORE   | Valore iniziale | Target                     |
|--|-----------------|----------------------------|
| Creazione di una struttura amministrativa di coordinamento, supporto e controllo dedicata allo svolgimento delle attività connesse con le ricerche finanziate nell'ambito del PNRR | -               | predisposizione entro 2023 |

## 3.2 Sviluppo dei Dipartimenti di Eccellenza

UNIMIB può contare sull'esperienza derivante dalla gestione dei precedenti progetti realizzati nell'ambito dei Dipartimenti di eccellenza (2018-2022) che ha evidenziato la necessità di garantire un continuo monitoraggio della gestione sia scientifica che amministrativa. Per rispondere a queste esigenze, nonché per garantire la sostenibilità delle iniziative intraprese oltre il quinquennio di finanziamento, l'Ateneo si doterà di apposite strutture dipartimentali che opereranno come veri e propri centri di gestione e governance dei progetti e che vedranno il coinvolgimento di diverse figure professionali (tecnologi, Project Managers e personale tecnico-amministrativo) accanto ai ricercatori impegnati sui progetti.

### *Monitoraggio*

| INDICATORE   | Valore iniziale | Target                     |
|--|-----------------|----------------------------|
| Predisposizione delle strutture dipartimentali per la gestione e il monitoraggio dei progetti di eccellenza in relazione a costi, tempistiche, obiettivi e qualità | -               | predisposizione entro 2023 |

### 3.3 Capacità di attrarre fondi da bandi di ricerca competitiva

Con l'obiettivo di incrementare la capacità attrattiva di fondi competitivi e favorire la partecipazione ai progetti comunitari e internazionali di ricerca, in particolare a quelli inclusi nel Primo Pilastro (Excellent Science) di Horizon Europe, l'Ateneo intende mettere in atto azioni specifiche volte a migliorare le prestazioni sui finanziamenti da bandi competitivi.

Si continuerà quindi la **strategia di supporto alla ricerca e accompagnamento alla predisposizione delle proposte progettuali**, già intrapresa con successo negli anni passati, con attività quali il supporto al grantwriting; lo scouting di opportunità di finanziamento; e l'organizzazione di eventi formativi e informativi, inclusi tavoli di lavoro interdipartimentali su call specifiche, rivolti principalmente a docenti e ricercatori.

Tutte le iniziative di promozione e informazione saranno caratterizzate da un forte orientamento all'obiettivo targetizzazione, in particolare per quanto riguarda l'individuazione di ambiti disciplinari e dipartimenti su cui concentrare l'azione di supporto, col duplice scopo di: (i) incrementare la partecipazione ai bandi competitivi delle aree culturali attualmente meno attive; (ii) favorire l'interdisciplinarietà delle progettualità di ricerca, così da valorizzare la vocazione generalista dell'Ateneo.

Con esplicito riferimento alla presentazione di **progetti di tipo ERC e MSCA**, Marie Skłodowska Curie Actions (Doctoral Network, Staff Exchange e Individual Fellowship), si potenzierà il servizio di accompagnamento alla presentazione dei progetti, con revisione delle proposte da presentare. Per le proposte ERC ammesse in Fase 2, è previsto un percorso di supporto con simulazioni delle interviste. Per le azioni Marie-Curie, si farà leva sull'esperienza passata, non solo in termini di progetti presentati e vinti, ma anche in termini di Evaluation Report ricevuti, la cui analisi permetterà di identificare gli errori più ricorrenti e fornire linee guida generali per irrobustire le proposte.

Infine, sempre all'interno delle azioni Marie-Curie e in strettissima connessione con le attività di terza missione, si prevede la **presentazione di una proposta progettuale in risposta alla prossima call MSCA-CITIZENS** (attesa per il 2024), per la realizzazione della Notte Europea dei Ricercatori, che - se finanziata - rappresenterà un'occasione di grande visibilità per la ricerca d'Ateneo, all'interno di un circuito internazionale di prestigio di eventi di comunicazione e promozione della ricerca.

## *Monitoraggio*

| INDICATORE  | Valore iniziale  | Target   |
|---|--|--|
| Incremento della raccolta di finanziamenti da ricerca competitiva: incremento almeno del 10% su base triennale del numero di grant competitivi  | 581  | Raggiungimento dell'indicatore alla fine del 2025, con monitoraggio intermedio su base annuale |
| Potenziamento delle iniziative di open science mediante incremento delle pubblicazioni disseminate in Open Access sul repository BOA: incremento almeno del 20% degli items presenti in BOARD | 1109 pubblicazioni del 2022 presenti in OA (full, partial, embargo) su BOA | Raggiungimento dell'indicatore alla fine del 2025, con monitoraggio intermedio su base annuale |

### **3.4 Promozione della partecipazione a reti e partenariati internazionali e Reti ESFRI**

La strategia di ricerca dell'Ateneo per i prossimi anni sarà volta anche a sostenere azioni di coordinamento e di lavoro in rete, non solo per mezzo dei progetti collaborativi di ricerca competitiva, ma anche attraverso la promozione e il rafforzamento della partecipazione dell'Ateneo alle **grandi reti europee ESFRI di infrastrutture di ricerca**, l'adesione o la costituzione di **Joint Research Units (JRU)**, e la stipula di **accordi di ricerca** con altre università o enti di ricerca strategici, di dimensione internazionale. Mettere in comune risorse umane e attrezzature, sulla base di una strategia e un progetto scientifico condiviso è la best practice riconosciuta nell'ambito della R&I per raggiungere i più sfidanti obiettivi europei e nazionali e per creare lo Spazio Europeo della Ricerca, ERA.

Il carattere strategico delle infrastrutture di ricerca in ambito ESFRI (European Strategy Forum on Research Infrastructures), sia quelle in cui l'Ateneo è già al momento presente, sia quelle in cui - a breve termine - si prefigge di entrare, verrà valutato considerando prioritarie la capacità di servire una significativa comunità di attori interessati, su scala interdipartimentale, e la generazione di un impatto significativo sulla capacità di produzione scientifica, favorendo sia la fruizione di facilities estere da parte dei ricercatori Bicocca, sia l'attrazione di ricercatori internazionali verso le facilities ESFRI gestite da Bicocca.

Colmando il gap attualmente esistente, che vede un'incompleta consapevolezza da parte della comunità Bicocca in merito alle



opportunità derivanti dalle collaborazioni internazionali, si prevede una **campagna di valorizzazione delle Infrastrutture e degli accordi di ricerca**, attraverso attività di informazione e formazione rivolte ai ricercatori.

### *Monitoraggio*

| Indicatore  | Valore iniziale | Target              |
|---|-----------------|---------------------|
| Incrementare la presenza in ESFRI con adesione ad almeno una nuova infrastruttura | 9               | 10 entro 31/12/2025 |

## 3.5 Autonomia dei giovani ricercatori

L'Ateneo ha già posto in essere numerose iniziative a sostegno del processo di autonomia dei giovani ricercatori. Intende ora proseguire e rafforzare questa linea, attraverso il mantenimento delle iniziative che si sono dimostrate efficaci, ma anche attraverso nuove azioni specifiche basate su nuove modalità di assegnazione dei Fondi di Ateneo per la Ricerca (FA) e a supporto della maggiore mobilità di giovani ricercatori. Allo stesso tempo, si vuole promuovere la leadership dei giovani ricercatori nella presentazione di progetti di ricerca.

Tra le iniziative di successo, che saranno mantenute, vanno ricordate: (a) l'istituzione dei **Bicocca Starting Grants (BSG)**, fondi di ricerca assegnati su base competitiva a coppie di assegnisti appartenenti ad aree disciplinari differenti, su presentazione di un progetto di ricerca multidisciplinare e "visionario"; (b) l'assegnazione di posizioni da ricercatore finalizzate alla realizzazione di progetti altamente innovativi, in cui i ricercatori stessi sono i Principal Investigator; (c) il supporto economico e logistico a **Summer Schools tematiche rivolte e organizzate da giovani ricercatori**.

### *Monitoraggio*

| INDICATORE   | Valore iniziale | Target  |
|--|-----------------|---|
| Incremento su base triennale del numero di grant competitivi con PI di età inferiore a 40 anni | 94              | Incremento almeno del 15% entro la fine del 2025, con monitoraggio intermedio su base annuale |







A photograph of a woman with long dark hair, wearing a black t-shirt with white icons, looking down at a young girl. The girl is wearing a striped shirt and white 3D glasses, smiling. The scene is lit with a purple hue. The text 'Terza Missione' is overlaid in white, with a horizontal line underneath it.

# Terza Missione

---

## Introduzione

Un Ateneo pubblico, moderno, ha il compito di incidere sulla società sia attraverso la condivisione dei risultati scientifici, che attraverso formazione, innovazione e comunicazione con industria e cittadinanza.

La terza missione deriva dalla prima e dalla seconda, da Didattica e Ricerca. Alcune azioni di terza missione rientrano nell'ambito della valorizzazione dei prodotti della ricerca, come il trasferimento tecnologico, altre attività di terza missione producono invece un impatto sociale sui territori e generano valore pubblico. Questo tipo di impatto è anche definito *quarta missione* e include attività di responsabilità sociale che hanno un legame meno evidente con didattica e ricerca. La generazione di valore pubblico tuttavia arricchisce, oltre che il territorio, anche le università in termini di crescita e competenze. Con terza missione quindi si parla di impatto su soggetti terzi e altre istituzioni. Il mondo della ricerca italiano, riguardo l'impatto sociale dei prodotti della ricerca, ha sempre maggiore consapevolezza del ruolo dell'**università come motore dell'innovazione** e quindi di quanto sia fondamentale analizzare, comprendere e cercare di **soddisfare le esigenze delle comunità territoriali** nel contesto in cui operano così come **mantenere robuste sinergie con gli enti territoriali** (es. comuni, regioni ecc.). Allo stesso modo finora la valutazione della terza missione è stata troppo sbilanciata sulla valutazione degli uffici per il trasferimento tecnologico (UTT) che le università hanno inteso come entità prevalentemente portatrici di competenze giuridiche ma che devono evolversi includendo figure professionali che sappiano anche sviluppare iniziative di business e parlare il linguaggio del sistema commerciale e industriale. Pertanto oltre ai binomi qualità-impatto e valutazione-trasparenza, per fare terza missione nel senso più ampio dell'accezione del termine occorre sia una strutturazione interna che una intermediazione esterna assieme a una maggiore velocità dell'università rispetto al sistema industriale. Questi principi si ritrovano anche nel recente Agreement on Reforming Research Assessment.

*"The Agreement on Reforming Research Assessment sets a shared direction for changes in assessment practices for research, researchers and research performing organisations, with the overarching goal to maximise the quality and impact of research. The Agreement includes the principles, commitments and timeframe for reforms and lays out the principles for a Coalition of organisations willing to work together in implementing the changes."<sup>5</sup>*

---

5 - <https://www.scienceeurope.org/news/rra-agreement-final/>

L'Università nel farsi promotrice di svariate trasformazioni, deve anche assicurare la promozione dell'Open Science (accessibile anche al cittadino) e promuovere programmi per la formazione digitale che aiutino anche a colmare il divario sociale dell'accesso alla *Cittadinanza Digitale*. Le tre "L" del *Life Long Learning* sono un paradigma che deve essere consolidato assieme alla creazione di opportunità non solo di *up-skilling* ma anche di *re-skilling*. In quest'ottica, gli aspetti più "tradizionali" della terza missione, quindi la generazione di valore dai prodotti della ricerca, attraverso la valorizzazione della proprietà intellettuale e la creazione di impresa, sono in evoluzione e in questa direzione indicano anche i documenti dell'Unione Europea<sup>6</sup> alla base della definizione del programma HE - Horizon Europe:

*"Adopt a mission-oriented, impact-focused approach to address global challenges. Innovation leaders do not limit themselves to studying challenges or solving 'market failures'. They develop strategic missions where they see societal and market potential and actively direct public investment accordingly [...]"*

Allo stesso modo si sottolinea anche come l'Innovazione sia qualcosa che va oltre la mera tecnologia:

*"Innovation is more than technology. EU innovation policy must be based on a definition of innovation that acknowledges and values all forms of new knowledge - technological, but also business model, financing, governance, regulatory and social - which help generate value for the economy and society and drive systemic transformation."*

UNIMIB nella sua Mission intende:

- proporre una visione del territorio che miri a una maggiore qualità della vita ambientale e sociale, ponendo il cittadino al centro, in un'ottica di salute globale;
- sviluppare conoscenze e tecnologie condivise e accessibili anche basate sulle KET (Key Enabling Technologies) per supportare il processo decisionale di ricercatori, imprese, cittadini e istituzioni pubbliche;
- progettare azioni e soluzioni innovative evidence-based e colmare il gap tra R&I e industrie grazie a un ecosistema solido, condiviso e

---

<sup>6</sup> - LAB - FAB - APP Investing in the European future we want : report of the independent High Level Group on maximising the impact of EU research & innovation programmes

- capace di reagire alle esigenze sociali, ambientali ed economiche;
- realizzare iniziative ad alto impatto sociale ed economico che siano sostenibili.

## Monitoraggio e valutazione

L'Italia con l'Anvur ha una esperienza 'pilota', anche a livello europeo, nella valutazione della terza missione, e intrattiene diverse collaborazioni internazionali tra cui l'organismo europeo Enqa, l'European Association for Quality Assurance in Higher Education. La valutazione della terza missione ANVUR (VQR3) pertanto prende già in considerazione diverse dimensioni che catturano entrambe le categorie di indicatori: *valorizzazione della proprietà intellettuale; imprenditorialità accademica; strutture di intermediazione e trasferimento tecnologico (UTT- Uffici di Trasferimento Tecnologico); beni artistici e culturali; tutela della salute; formazione permanente; public engagement; beni pubblici e politiche per l'inclusione; open science e attività collegate agli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (Sdg).*

Una strategia per generare innovazione quindi deve prevedere obiettivi nel contesto di diverse scale temporali e deve fornire elementi di valutazione della propria efficacia (nella forma dell'individuazione di obiettivi misurabili, output concreti e indicatori precisi). Per questa ragione UNIMIB sta sviluppando, in sinergia con CINECA, **strumenti di Business Intelligence (BI)** per intraprendere analisi su banche dati interne ed esterne per analizzare trend, punti di forza e di debolezza e informare adeguate strategie per rispondere a sfide e criticità (Cruscotto Ricerca e Cruscotto terza missione). Oggetto di analisi e monitoraggio saranno le attività di terza missione, attrezzature di ricerca e successivamente brevetti e spin-off.

## Ricerca commissionata, valorizzazione e impresa

La crescente consapevolezza dell'opportunità di operare con un approccio di *open innovation* e il conseguente cambio di percezione dei modelli di valorizzazione della ricerca e del trasferimento tecnologico, sono alla base del nuovo modello di *exploitation* che l'Ateneo intende perseguire nel prossimo futuro. In questa logica si inseriscono i numerosi



*Joint Lab* Università-Impresa (esistenti e previsti in ambito PNRR), ma anche l'integrazione e la messa a sistema delle iniziative di trasferimento tecnologico per aumentare l'impatto della **ricerca commissionata**, la valorizzazione del **portafoglio brevettuale** e l'**imprenditorialità accademica**. In relazione alla brevettazione, saranno oggetto di maggiore attenzione le analisi dei *patent landscape* e il TRL delle famiglie di brevetti nel portafoglio brevettuale per valutare costi di mantenimento, processi di obsolescenza nonché opportunità di accordi di industrializzazione. In merito alle società *spin-off* invece, sia partecipate che accreditate, saranno oggetto di analisi la "longevità" delle società rispetto ai settori di mercato e si valuteranno strumenti di supporto per superare la cosiddetta "death valley curve" secondo la quale il 90% delle start-up non sopravvive dopo i primi 3 anni per problemi di scarsa redditività. L'Ateneo è sempre stato molto sensibile al tema Innovazione, come dimostra anche la Fondazione U4I (University for Innovation), porta di accesso al mercato per le innovazioni sviluppate dai tre Atenei fondatori UNIMIB, UNIPV e UNIBG per perseguire un obiettivo congiunto.

## Joint Lab

Assecondando il modello della quadrupla elica, ossia la collaborazione e interazione tra accademia, imprese, policy-maker e società civile, e in piena corrispondenza con le direttive PNRR, l'Università di Milano-Bicocca vuole promuovere contemporaneamente la **valorizzazione della ricerca** (gestione della proprietà intellettuale, imprenditorialità accademica, strutture di intermediazione e trasferimento tecnologico) e la **produzione di beni pubblici** (gestione di beni culturali, tutela della salute, formazione continua, public engagement). Molte di queste attività si realizzeranno all'interno dei progetti del PNRR, e in particolare nel contesto dell'ecosistema dell'innovazione MUSA, attraverso il quale l'Ateneo, in collaborazione con altri grandi atenei milanesi e con imprese leader a livello nazionale e internazionale, realizzerà joint lab, open lab, campagne di crowdfunding, formazione e promozione dell'imprenditorialità della ricerca e innovazione, e servizi di formazione alle imprese da parte dell'università. Particolare attenzione sarà dedicata alla promozione dell'imprenditorialità femminile in connessione con iniziative di promozione della partecipazione femminile a corsi universitari di area STEM. Attraverso MUSA, il nostro Ateneo si pone l'ambizioso obiettivo di operare - sul territorio dell'area metropolitana milanese - da sperimentatore di nuovi modelli di innovazione, scalabili e applicabili in altri contesti.

## Public Engagement e comunicazione

L'apertura verso il contesto socio-economico mediante la valorizzazione e il trasferimento delle conoscenze non si concretizza solo in attività di valorizzazione economica della ricerca, ma anche in iniziative dal valore socio-culturale ed educativo, attraverso la produzione di beni pubblici che includono la gestione di beni culturali, la tutela della salute, la formazione continua e il public engagement, con una particolare attenzione alle attività culturali di pubblica utilità, alla divulgazione scientifica, al coinvolgimento dei cittadini nella ricerca e all'interazione con il mondo della scuola. A tale riguardo ricordiamo anche il polo penitenziario di Ateneo, nato nel 2013 da un accordo di collaborazione tra l'Università degli Studi di Milano-Bicocca e il provveditorato regionale dell'amministrazione penitenziaria (PRAP) per la Lombardia, con l'obiettivo di sviluppare attività scientifiche, culturali e didattiche, presso gli istituti di pena dell'area milanese. Queste attività si stanno ampliando anche al territorio, al fine di favorire un'azione culturale che approfondisca la discussione sul significato dell'esecuzione penale dentro e fuori dal carcere e sostenere con studi, consulenze e attività di formazione le realtà associative di terzo settore che a vario titolo operano in carcere.

Le attività di un Ateneo per avere un effettivo impatto sul territorio e generare valore sul lungo termine devono essere anche veicolate da un **dettagliato piano di comunicazione**. Un piano di comunicazione è uno strumento strategico volto a "massimizzare l'impatto", pertanto deve essere mirato a individuare con precisione i più appropriati canali di comunicazione e disseminazione rispetto ai target audiences e agli obiettivi fissati e distinguere tra attività di: divulgazione, disseminazione, comunicazione interna, public engagement ecc. Per garantire piena diffusione alle attività di terza missione organizzate dall'Ateneo e per rendere più visibili le attività di ricerca e innovazione sarà definito un piano della comunicazione di Ateneo e saranno implementate azioni coordinate e sinergiche che prevederanno: interventi sul sito web di Ateneo, con la creazione di una sezione dedicata di terza missione; il potenziamento del Bicocca Research Magazine, proponendo un approccio basato sulla tematizzazione; un maggiore utilizzo di Radio Bicocca come strumento di diffusione e visibilità. Si intende inoltre creare un coinvolgimento sempre maggiore dell'associazione **BicoccaAlumni** in iniziative dell'Ateneo di public engagement. Degli attuali 2.600 soci (+300% rispetto agli associati del 2021) si prevede un'ulteriore crescita media anche grazie alla recente introduzione (febbraio 2023) della possibilità di aderire all'associazione contestualmente alla presentazione della domanda di titolo (es. laurea). Resta sempre valida l'iscrizione volontaria.

## Distretto Bicocca

In questi anni l'Ateneo si è sviluppato in sinergia e in relazione con il territorio circostante, contribuendo alla valorizzazione delle sue componenti sociali, culturali, economiche e ambientali. Per il futuro l'Ateneo intende investire ancor più nel rapporto sia con il quartiere che con la città di Milano, e il progetto MUSA ne rappresenta una evidentissima dichiarazione di intenti. L'obiettivo è trasformare e riconoscere il campus come laboratorio di idee e innovazione, centro culturale e di inclusione, attrattivo non solo per gli studenti ma anche per i cittadini. Questa trasformazione, già in atto, continuerà anche formalmente con la costituzione del **Distretto Bicocca**.

## Indicatori di Posizionamento

### Terza missione: brevetti, spin-off e iniziative di public engagement (anno 2022)

| INDICATORE  | 2019 | 2020  | 2021  | 2022  |
|---|------|-------|-------|-------|
| Numero di iniziative di Public Engagement censite in IRIS attivate nei rispettivi anni*           | 286  | 154   | 225   |       |
| Numero di spin-off attivi**   |      | 12    | 13    | 18    |
| Numero di spin-off universitari rispetto ai docenti di ruolo dell'Ateneo (indicatore PRO3 B_e)*** |      | 0.012 | 0.012 | 0.016 |

\*Dati estratti da IRIS; \*\*Rilevazione dell'Area della Ricerca e Terza Missione; \*\*\*elaborazione da dati UNIMIB (1/2023)

## Obiettivi

### 4.1 Monitoraggio della valorizzazione della ricerca e produzione di beni pubblici

Per rispondere alla criticità emerse in passato, UNIMIB punta a sviluppare e ampliare nel corso del triennio un cruscotto di monitoraggio sistematico delle azioni di terza missione che, nella sua fase iniziale, prevedrà dati relativi a iniziative di public engagement e grandi attrezzature di ricerca, per poi estendersi a brevetti e spin-off. Per un maggiore coinvolgimento di tutti i Dipartimenti in questa attività si promuoverà un più stretto

coordinamento con la terza missione dei dipartimenti nella raccolta e trattamento delle informazioni sulla terza missione dell'Ateneo. L'analisi dei dati servirà per l'individuazione di criticità e l'elaborazione di misure correttive.

### *Monitoraggio*

| INDICATORE                                   | Valore iniziale | Target   |
|--|-----------------|--|
| Realizzazione di un cruscotto Terza Missione | -               | Completamento graduale del cruscotto: attrezzature e public engagement entro fine 2023; spinoff e brevetti entro fine 2025 |

## 4.2 Ricerca commissionata, attrezzature e Joint Labs

Una più chiara visione della catena di attività di ricerca applicata e industriale è necessaria per potenziare la collaborazione interna ed esterna, favorendo così anche la ricerca commissionata. In questa direzione, la strategia dell'Ateneo prevede lo sviluppo di un **piano di valorizzazione e integrazione delle attrezzature e piattaforme di ricerca** finalizzato ad aumentare la capacità di risposta alla domanda di ricerca commissionata, anche in ambito ESFRI. Il piano prevede:

- il completamento del monitoraggio delle attrezzature di ricerca medio-grandi (n.251), favorendone le connessioni in piattaforme di ricerca;
- il completamento dei tariffari e calendari per il tracciamento del grado di utilizzo e il potenziamento delle opportunità di ricerca commissionata/conto terzi;
- azioni di formazione ai ricercatori orientata a sviluppare modelli di monitoraggio delle opportunità di collaborazione con l'industria, promozione, comunicazione e gestione della ricerca commissionata.

Il prossimo triennio vedrà inoltre la costituzione e la messa in funzione di nuovi *Joint Lab*, in diversi ambiti scientifici e tecnologici quali la sensoristica, l'internet delle cose e l'intelligenza artificiale, laboratori congiunti tra università e impresa intesi come forme di collaborazione stabile con il tessuto imprenditoriale, i cui vantaggi si concretizzano nella possibilità di trasformare i risultati della ricerca in prototipi e

successivamente in applicazioni industriali, che potranno vantare un accesso privilegiato al mercato. È fondamentale anche che i *Joint Lab* non siano pensati come strutture isolate, ma siano pienamente integrati nella strategia di promozione della ricerca commissionata.

### *Monitoraggio*

| INDICATORE  | Valore iniziale      | Target   |
|---|----------------------|--|
| Incremento del numero di contratti di ricerca commissionata/conto terzi               | 160 (anno 2022)      | Incremento: 2023: +5; 2024: +7; 2025: +10;   |
| Revisione tariffari e % di grandi attrezzature con tariffario pubblico, ove possibile | 38,6% (gennaio 2023) | - 2023 revisione tariffari<br>- 2024 60% attrezzature attive tariffario<br>- 2025 90% attrezzature attive tariffario |
| Realizzazione e messa a sistema dei Joint Lab   | 2 a fine 2022        | Incremento del n. di joint lab, 4 nuovi joint lab entro 2024   |

### 4.3 Valorizzazione della proprietà intellettuale (Brevetti e spin-off)

Applicare il paradigma dell'innovazione aperta significa anche promuovere nuove modalità di valorizzazione della proprietà intellettuale e, più in dettaglio, promuovere la cotitolarità delle idee brevettabili, creando l'opportunità di trasferirle presso il mondo industriale attraverso accordi di licenza o generando nuove forme di imprenditorialità accademica. L'Ateneo investirà nella **gestione strategica dei brevetti e del know-how**, valorizzando il proprio portafoglio brevettuale, dotandosi di strumenti di disseminazione multimediali e di premialità economica degli inventori.

Parallelamente, per aumentare la consapevolezza dell'utilità della protezione della proprietà intellettuale e il coinvolgimento di ricercatori e spin-off della ricerca, l'Ateneo investirà anche sulla **formazione alla valorizzazione** (organizzazione di workshop dedicati, produzione di contenuti di didattica on-line, servizi di consulenza mirata). Particolare attenzione in questo contesto sarà dedicata al supporto ai dottorandi quali detentori di conoscenze tutelabili e attori determinanti nel processo di valorizzazione della proprietà intellettuale e dell'imprenditorialità.

L'Ateneo vuole aumentare la capacità di creazione di iniziative imprenditoriali che nascono dalla ricerca o dalla comunità di studenti, supportando la creazione degli spin-off, strumento per eccellenza per realizzare una nuova attività imprenditoriale a carattere innovativo.

Un primo elemento strategico è relativo alla **valorizzazione degli spin-off esistenti** (es. Bambini Bicocca) per i quali si progetteranno servizi di supporto e momenti di network e confronto, per favorire processi di conoscenza condivisa e opportunità di business fondate sulla complementarità delle loro linee di sviluppo.

Inoltre, Bicocca intende **investire sui processi di accelerazione e supporto alla nuova imprenditorialità**, al fine di inserire i propri talenti e spin-off all'interno di percorsi di investimento e seed con venture capitalist e business angel, stringendo rapporti e collaborazioni con fondi di investimento diversificati per discipline e modalità di supporto al business.

Infine, l'Ateneo rafforzerà le connessioni e la sinergia tra le diverse iniziative esistenti che insistono su fasi diverse della formazione e creazione di opportunità imprenditoriali, con una cura peculiare ai giovani ricercatori e agli studenti: iBicocca (formazione imprenditoriale e innovazione rivolta a tutti gli studenti dell'Ateneo), Falling Walls (iniziativa che offre l'opportunità di comunicazione di idee imprenditoriali in fase iniziale) e BiUnicrowd (programma di reward crowdfunding rivolto a tutta la comunità Bicocca per lo sviluppo di idee che possano tradursi in startup o in collaborazioni con imprese affermate).

Queste iniziative consentiranno di aggiungere un ulteriore tassello identitario al nostro Ateneo che, oltre alla didattica di qualità e alla ricerca di eccellenza, potrà diventare il punto di riferimento per i servizi di valorizzazione e promozione dell'imprenditorialità.

### *Monitoraggio*

| INDICATORE   | Valore iniziale  | Target                                |
|--|--|---------------------------------------|
| Incremento del numero di nuove domande di brevetto | Al 2022: n. 10 nuove domande di brevetto                     | +5% entro dicembre 2025               |
| Costituzione di nuovi spin-off universitari        | Al 2022: n. 1 spin-off costituito, con n. 18 spin-off attivi | Dic. 2025: +3 nel triennio            |
| Revisione regolamento spin-off                     | Regolamento spin-off vigente                                 | Dic. 2023: nuovo regolamento spin-off |



## 4.4 Public Engagement

Il nostro Ateneo è impegnato in un lavoro ampio e costante per rafforzare il proprio rapporto con Milano e il territorio regionale e nazionale, attraverso l'organizzazione di manifestazioni, festival ed eventi di divulgazione scientifica aperti alla cittadinanza, anche nell'ambito della collaborazione con numerosi soggetti pubblici e privati.

Nel triennio si rafforzeranno e potenzieranno le attività di public engagement finalizzate al coinvolgimento della città e dei cittadini in iniziative dall'alto valore educativo, culturale e di sviluppo sociale, coinvolgendo tutti gli attori della quadrupla elica in attività di citizen science e di scienza aperta e partecipata. Tra gli strumenti privilegiati di interazione con la cittadinanza, al fine di favorire la partecipazione e la consapevolezza scientifica, saranno ulteriormente valorizzati l'**Innovation Pub**, evento mensile dedicato all'innovazione e di network informale, e il programma **BiUniCrowd**, che attraverso il crowdfunding supporta progettualità innovative e a carattere sociale provenienti dalla comunità Bicocca.

Analogamente, si rafforzerà il legame con la rete degli Alumni e si definirà un nuovo ciclo di eventi *Meet Me Tonight*, in occasione della Notte Europea dei Ricercatori.

In un'ottica di educazione aperta e formazione continua, grazie alle tante e variegate competenze che caratterizzano la comunità Bicocca, nel prossimo triennio saranno estese le attività formative verso utenti non tradizionali, intercettando e rispondendo a bisogni emergenti nella società, in un'ottica di Life-long-learning.

Rientra in questo ambito il potenziamento dei Corsi di Aggiornamento professionale e di Educazione Continua in Medicina così come delle iniziative che - valorizzando la formazione permanente non curriculare e la didattica aperta - rispondono all'esigenza di fronteggiare i cambiamenti nel mondo del lavoro e alla necessità di aggiornare e rafforzare continuamente le abilità e competenze dei cittadini, secondo il principio del *service learning*.

Facendo leva sulla consolidata collaborazione con le scuole di diverso ordine e grado attive sul territorio, all'interno del progetto MUSA si collocheranno diverse iniziative rivolte in particolare ai più giovani e al mondo della scuola, attraverso la creazione di osservatori, in particolare sulle tematiche di educazione, collaborazione e coinvolgimento

giovanile; si promuoverà la partecipazione e lo sviluppo di competenze di cittadinanza democratica degli studenti di scuola superiore, nella scuola e nel territorio e, attraverso attività di divulgazione, si contribuirà ad accrescere l'interesse per le discipline STEM (es: osservazione del cielo di Milano con un telescopio astronomico). Si inseriranno infine diverse attività formative rivolte agli insegnanti delle scuole, per la promozione di partecipazione e competenze di cittadinanza democratica degli studenti di scuola superiore, nella scuola e nel territorio. La tipologia di iniziative e attività organizzate rientra nelle seguenti categorie<sup>7</sup>:

- organizzazione di attività culturali di pubblica utilità;
- divulgazione scientifica;
- iniziative di coinvolgimento dei cittadini nella ricerca;
- attività di coinvolgimento e interazione con il mondo della scuola;
- produzione di beni pubblici di natura sociale, educativa e politiche per l'inclusione;
- strumenti innovativi a sostegno dell'Open Science;
- attività collegate all'Agenda ONU 2030 e agli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (SDGs).

### ***Monitoraggio***

| <b>INDICATORE</b>   | <b>Valore iniziale</b> | <b>Target</b>   |
|---|------------------------|---|
| Aumento delle attività di public engagement monitorate  | 211 eventi nel 2022    | Incremento di + 30 attività entro dicembre 2025, con monitoraggio intermedio su base annuale              |
| Definizione di un piano per il Public Engagement  | -                      | Redazione e approvazione entro dicembre 2024  |
| Adesione alla Rete Apenet ("Rete italiana degli Atenei ed Enti di Ricerca per il Public Engagement")                          | -                      | Associazione entro dicembre 2023  |
| Redazione linee guida per il caricamento delle attività di public engagement su BOA per informare il cruscotto Terza Missione | -                      | Dicembre 2023: linee guida per la definizione e il caricamento su BOA delle attività di Public Engagement |

7 - [https://www.anvur.it/wp-content/uploads/2020/09/Bando-VQR-2015-19\\_25-settembre\\_2020\\_versione-accessibile.pdf](https://www.anvur.it/wp-content/uploads/2020/09/Bando-VQR-2015-19_25-settembre_2020_versione-accessibile.pdf)

#### 4.4.1 Comunicazione della Ricerca

In termini di promozione e comunicazione della ricerca, appare sempre più evidente la necessità di una profonda operazione di rinnovamento e ammodernamento degli strumenti di comunicazione fin qui impiegati. Entro la fine del triennio si procederà a una **revisione della sezione ricerca del sito web di Ateneo e delle relative pagine dipartimentali** al fine di garantire accessibilità, fruibilità e coerenza dei dati esposti.

Inoltre, per valorizzare le attività di ricerca dei dipartimenti, si realizzeranno dei materiali (es. brochure; powerpoint) che illustrino in maniera sintetica le eccellenze scientifiche di ognuno.

Definire una Strategia di comunicazione implica la definizione di obiettivi specifici e la differenziazione dei canali di comunicazione in relazione ai target audiences (partners, pubblico, comunità scientifica, stakeholders, enti finanziatori, enti governativi) che si intendono raggiungere. Inoltre implica definire una cronologia delle attività; identificare le azioni da intraprendere (conferenze, workshop, comunicati stampa, presenza sui social media ecc.); stabilire gli indicatori precisi che permettano di misurare l'efficacia delle attività e di monitorare il progresso delle campagne di comunicazione e disseminazione.

La definizione di un piano di comunicazione pertanto includerà diverse iniziative e strumenti che mirano a comunicare e promuovere obiettivi, metodologie, attività, risultati e opportunità. Gli aspetti di un piano di comunicazione pertanto includono:

- comunicazione e condivisione delle informazioni all'interno dell'istituzione;
- comunicazione al grande pubblico e agli utenti finali;
- promozione dei risultati scientifici e della discussione presso la comunità scientifica;
- promozione di risultati, iniziative e opportunità presso gli stakeholder ed enti finanziatori;
- coinvolgimento del cittadino nella ricerca scientifica e nel processo decisionale.

L'obiettivo principale del piano è quello di creare un presidio permanente che sia in grado di ampliare gli obiettivi, la metodologia, le attività, i risultati e le iniziative di ricerca, sociali ed economiche in termini di contesti geografici e culturali, numero di utenti finali, parti interessate, persone

e comunità scientifiche coinvolte. Tra i canali/strumenti di diffusione saranno presi in considerazione: (i) comunicazione interpersonale e bidirezionale (interattiva, flessibile e utile per acquisire input e feedback); (ii) mass media e comunicazione unidirezionale (per raggiungere un vasto pubblico).

### ***Monitoraggio***

| <b>INDICATORE</b>   | <b>Valore iniziale</b>                 | <b>Target</b>  |
|---|--|--|
| Definizione del piano e strategia della comunicazione di Ateneo | -                                      | Piano pubblicato (2024)  |
| Sviluppo di nuovi strumenti di outreach                         | Bicocca Research, BiUniCrowd, iBicocca | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Creazione della sezione terza missione sul sito web di Ateneo (2024)</li> <li>- Creazione della sezione terza missione sui siti dipartimentali (2024)</li> <li>- 15% Incremento destinatari Bicocca Research Magazine (2023)</li> </ul> |

#### **4.4.2 Alumni: «Grown up in Bicocca»**

Dal 2015 l'Associazione BicoccAlumni degli ex studenti laureati in Ateneo è attiva con svariate iniziative, che includono: organizzazione di eventi; training; creazione di network; supporto a progetti di sviluppo in tema di didattica, ricerca e terza missione.

Gli Alumni si ritrovano regolarmente sia per eventi formali che informali per fare crescere il network e per definire nuove iniziative che promuovano competenze e opportunità sotto il brand Bicocca a livello nazionale e internazionale.

Alumni UNIMIB organizza uno/due eventi al mese relativi alla promozione di Alumni o ad argomenti specifici che siano di interesse degli Alumni, coinvolgendo soprattutto ospiti di provenienza dal mondo industriale/aziendale. Inoltre annualmente si tengono gli eventi fissi *Alumno dell'Anno* e il *Gala Alumni Bicocca*. Alumni collabora con il *JobPlacement* e con la Scuola di Dottorato. Sono in corso di finalizzazione collaborazioni sperimentali con *Radio24* e sono in programmazione anche attività di *charity*. Gli obiettivi 2023-2025 includono:

- potenziamento dell'attrattività dell'associazione BicocAlumni con la definizione di nuovi benefit per i soci oltre a quelli già in essere (accesso a journals, database e risorse; accesso a club specifici; accesso a opportunità di network e eventi organizzati a livello sia nazionale che internazionale; contatti con imprese ecc.);
- forte promozione/valorizzazione del Brand Bicocca, perché si rafforzi l'orgoglio della condivisione dei valori promossi dall'Ateneo e la condivisione dei successi sia nazionali che internazionali.

### *Monitoraggio*

| INDICATORE  | Valore iniziale                      | Target   |
|---|--------------------------------------|--|
| Valorizzazione e potenziamento delle azioni già in essere | 15/ 20 eventi annuali                | +15% di eventi e iniziative organizzate (2025) |
| Aumento % di Alumni                                       | 1.636 soci (2021); 2.600 soci (2022) | +25% di incremento annuo già dal 2023          |

#### **4.4.3 Tecnologie digitali a supporto di inclusività e benessere digitale**

Da qualche anno, Bicocca è fortemente impegnata nello studio della relazione tra media digitali e qualità della vita. Il Centro di ricerca "Benessere Digitale" ([www.benesseredigitale.eu](http://www.benesseredigitale.eu)), oltre a pubblicare numerose ricerche empiriche in questo campo, ha realizzato un vasto progetto di educazione digitale per le scuole con fondi pubblici e privati ([www.benesseredigitalescuole.it](http://www.benesseredigitalescuole.it)). Il laboratorio MIBTEC studia il comportamento umano all'interno di ambienti di realtà virtuale ([www.mibtec.it](http://www.mibtec.it)). Diversi progetti sono stati finanziati, tra gli altri da Regione Lombardia (es. Smart&TouchID) e Fondazione Cariplo (es. "Aging in a networked society"). Altri centri di ricerca e singoli ricercatori hanno crescenti interessi in questo campo. Nell'ambito del progetto MUSA, è in fase di creazione un laboratorio di Ateneo chiamato "**Digital Transformation and wellbeing Lab**" che diventerà il punto di riferimento in Ateneo per queste tematiche e vedrà riuniti ricercatori di sei dipartimenti diversi. Analogamente, sarà prestata attenzione all'accessibilità della didattica e dell'orientamento con il digitale per favorire l'inclusione e la valorizzazione di tutte le diverse abilità. I risultati di queste ricerche oltre a essere trasferiti alla società civile attraverso sinergie sia con enti pubblici



(comuni e scuole) sia privati (società produttrici di tecnologie) affinché siano di utilità agli utilizzatori (soprattutto più giovani) e agli sviluppatori, informano la progettazione dei servizi interni d'Ateneo a garanzia di un continuo miglioramento della promozione del benessere di studenti, docenti e personale tecnico e amministrativo.

### *Monitoraggio*

| INDICATORE                                 | Valore iniziale | Target                                    |
|--|-----------------|---|
| "Digital Transformation and wellbeing Lab" | -               | Creazione e inaugurazione attività (2023) |

## 4.5 Distretto Bicocca

La **costituzione del Distretto Bicocca**, una rete di istituzioni e aziende protagoniste dell'area Nord di Milano e impegnate nello sviluppo socio-culturale dell'area, passerà attraverso la realizzazione di importanti **attività sociali e culturali**, rivolte a target diversi di fruitori, residenti e non nel quartiere. Il prossimo triennio vedrà quindi l'organizzazione di festival musicali aperti alla città; la creazione di un museo universitario diffuso capace di valorizzare e mettere a sistema il patrimonio storico/documentale, materiale e immateriale, presente presso i vari dipartimenti dell'Ateneo; la realizzazione di opere di arte pubblica e di azioni partecipate di rigenerazione urbana; l'apertura dell'Ateneo agli abitanti della zona, con particolare attenzione ai bambini e ai ragazzi; la realizzazione di mostre permanenti del patrimonio culturale negli spazi d'Ateneo e nel quartiere Bicocca.

### *Monitoraggio*

| INDICATORE                         | Valore iniziale | Target                                  |
|------------------------------------|-----------------|---|
| Mappatura degli Stakeholders       | -               | Mappatura completa (2023)               |
| Costituzione del Distretto Bicocca | -               | Stipula del protocollo di intesa (2024) |



DIVERSABILITY & SPORT  
LA FENICE

# Responsabilità sociale *e welfare*

---





## Introduzione

Il nostro Ateneo è da sempre a sostegno di una **cultura inclusiva, protesa a valorizzare l'eccezionalità e i punti di forza di ognuno**. Lo scopo che Bicocca si prefigge per il prossimo triennio è divenire un campus accessibile per favorire lo sviluppo di un contesto universitario che considera e accoglie tutti, in particolare coloro che possono incontrare delle difficoltà, per la costruzione di un futuro di qualità, mettendo a disposizione risorse e supporti diversificati. Questo anche agendo a tutela della biodiversità e continuando a promuovere sviluppo sostenibile, pluralismo, intercultura, equità di genere e cooperazione educativa, per dare enfasi alla molteplicità di differenze presenti nei tessuti sociali come strumento di crescita della collettività.

L'Università degli Studi di Milano-Bicocca ha avviato un processo di **miglioramento della qualità del benessere dei dipendenti** già con il Piano Strategico 2020-2022. L'attuale programmazione conferma questa linea, rafforzando le azioni già in essere, con la convinzione che la diffusione di un clima di benessere organizzativo fra tutto il personale sia in grado di far crescere la qualità dei servizi offerti e assicuri la realizzazione e lo sviluppo dei progetti di crescita dell'Ateneo.

L'Università favorisce il **welfare aziendale** attraverso l'offerta di beni e servizi a carattere sociale, ricreativo, sanitario, previdenziale, assicurativo, educativo e formativo, a favore del Personale dipendente e/o collaboratore e degli Studenti. È inoltre obiettivo strategico per il prossimo triennio potenziare la struttura dedicata al welfare così da ampliare l'offerta di servizi e convenzioni per l'intera comunità accademica negli ambiti: prevenzione della salute; supporto a genitorialità, cultura, svago e tempo libero; aumento del potere d'acquisto e il sostegno al reddito (risparmio di spesa); mobilità sostenibile e vivibilità del Campus Bicocca.

Il Benessere è vincolato alla vivibilità, salubrità e fruibilità degli spazi. Per quanto riguarda gli investimenti materiali di supporto al welfare verranno completati i lavori al **Bicocca Stadium**, con la costruzione di un centro per la medicina dello sport, per favorire nella comunità l'attenzione al benessere e alla salute; verrà effettuata la **depavimentazione di piazza della Scienza**, applicando il masterplan del progetto Bicocca Green, al fine di inserire Bicocca in processi di rigenerazione urbana a favore dell'ambiente e delle persone; verrà completato un progetto di ristrutturazione dei locali d'Ateneo dedicati alla fruizione delle pause lavorative e al consumo di cibo, come spazi collettivi di socialità.

Continuerà lo sviluppo del Vivaio Bicocca, esempio di rigenerazione urbana, aperto alla cittadinanza e alla scienza partecipata e saranno adottati strumenti e metodologie a supporto del benessere digitale. Continueranno inoltre le opere di riconversione industriale per rendere il quartiere Bicocca sempre più aperto, green e attrattivo in termini di spazi, pedonalità, verde e iniziative.

Le Università sono chiamate ad agire per la **sostenibilità** non solo migliorando strutture e servizi, ma anche come riferimento per il contesto e il territorio in cui operano. A questo riguardo Bicocca è stato uno dei primi atenei in Italia a dotarsi di un centro per la sostenibilità. BASE - Bicocca Ambiente Società Economia - propone, pianifica e realizza il piano sostenibile dell'Ateneo attraverso azioni gestionali-strutturali e con attività formative ed educative atte a modificare i comportamenti degli utenti.

Con BASE, Bicocca fa la differenza: nella formazione e nell'inclusione sociale, nella tutela delle risorse globali, nella riduzione degli sprechi, promuovendo efficienza energetica e mobilità sostenibile, per diminuire l'impatto nella nostra impronta sul Pianeta.

Tra le iniziative legate al benessere dei dipendenti già avviate e confermate, appare opportuno menzionare, visto il successo con cui sono state recepite, lo smart working; l'assicurazione sanitaria; le convenzioni per il trasporto pubblico; la piattaforma welfare; il counselling psicologico; l'accesso ai musei regionali in convenzione.

## Indicatori di posizionamento

| INDICATORE  | 2019 | 2020 | 2021  | 2022 |
|---|------|------|-------|------|
| Numero di nuovi studi clinici per anno*                             | 54   | 77   | 44    | 52   |
| Test sierologici SARS-CoV-2 (personale UNIMIB e equiparati)**       |      |      | 918   |      |
| Vaccini SARS-CoV-2 somministrati (UNIMIB+POLIMI)***                 |      |      | 7.198 |      |
| Vaccini SARS-CoV-2 somministrati (personale UNIMIB e equiparati)*** |      |      | 5.156 |      |

\*Dati estratti dall'Ufficio di Ricerca Clinica Bicocca (BiCRO) a dicembre 2022

\*\* incl. accesso garantito al tampone rinofaringeo in caso di positività IgG o IgM.

\*\*\* da considerarsi due dosi per vaccinato

## Obiettivi

### 5.1 Misure a favore del genere e dell'inclusione: Osservatorio pari opportunità

L'Osservatorio per le pari opportunità istituito nel 2022 monitora le condizioni di rispetto delle opportunità per tutti e tutte nel nostro contesto istituzionale e supporta la delineazione di politiche di genere e di pari opportunità.

Inoltre Bicocca nel 2022 si è allineata agli standard dell'UE redigendo il piano di uguaglianza di genere 2021-2024 - gender equality plan (GEP). Il GEP si sviluppa su tre anni solari e prevede una serie di azioni, integrate in una visione strategica unificatrice, volte a identificare distorsioni e disuguaglianze di genere, a implementare strategie innovative per correggerle, a identificare e contrastare pregiudizi inconsapevoli e stereotipi di genere, a contrastare le molestie sessuali e la violenza di genere, a promuovere una cultura rispettosa della diversità e a fare della diversità un valore fondante nella ricerca e nell'alta formazione. Attraverso un monitoraggio continuo delle azioni previste nell'ambito del GEP si svilupperanno misure tese a favorire l'equità di genere e a tutelare quelle che la Commissione Europea definisce *intersectionality*, quali religione, etnia, orientamento sessuale, per la definizione di un vero e proprio modello di diversity management.

Un investimento specifico è previsto sul **supporto orientativo** a studenti e studentesse con disabilità, DSA, o in generale che presentino situazioni di svantaggio e di disuguaglianze connesse alla condizione sociale e personale. È prevista inoltre la realizzazione di misure a supporto della disabilità e degli utenti fragili, attraverso l'impiego delle tecnologie digitali. In collaborazione con il servizio disabili e DSA, verranno implementate e valutate sul campo diverse tecnologie digitali per il wayfinding, per agevolare gli spostamenti di persone diversamente abili all'interno del campus, sia tra un edificio e l'altro, sia all'interno degli edifici (Progetto **B.Map**). Una volta mappati i luoghi dell'Ateneo, le tecnologie che avranno ottenuto risultati migliori potranno essere integrate nella app ufficiale dell'Ateneo.

In aggiunta, l'Ateneo intende rivolgere attività formative e consulenziali dedicate al supporto ai giovani nelle loro scelte universitarie. Lo scopo è che tali scelte possano avvenire secondo interesse e curiosità, superando le barriere degli stereotipi e dei pregiudizi relativamente a determinate



discipline e professioni (discipline STEM per le ragazze; aree socio-umanistiche e professioni della cura e delle relazioni di aiuto per i ragazzi). È in previsione un aumento delle borse per promuovere i corsi STEM tra le giovani.

Altro punto su cui insisterà la programmazione Bicocca è **l'estensione delle carriere alias**, allargando la procedura di riconoscimento già applicata a livello di studenti universitari a tutti i livelli, di didattica e/o di carriera all'interno dell'Ateneo.

Per riflettere e promuovere ulteriormente la dimensione interculturale, infine, e superare la logica di assorbimento culturale, l'Ateneo prevede la realizzazione di un **percorso di seminari inter-cultura**, fruibili dall'interno e dall'esterno del mondo universitario.

### *Monitoraggio*

| INDICATORE                                 | Valore iniziale | Target |
|--|-----------------|--------|
| Aumento % iscrizioni STEM genere femminile | 1.317 (2022)    | +5%    |

## 5.2 Piattaforma Welfare

Obiettivo strategico per il prossimo triennio è potenziare la struttura dedicata al welfare così da ampliare l'offerta di servizi e convenzioni per l'intera comunità accademica, includendo ove possibile anche gli studenti. Scopo ultimo è il miglioramento del clima lavorativo e un'augmentata fiducia reciproca tra individuo e organizzazione, attraverso una migliore conciliazione dei tempi vita-lavoro; la prevenzione sanitaria; il supporto a genitorialità, cultura, svago e tempo libero; l'aumento del potere d'acquisto e il sostegno al reddito (risparmio di spesa); stimolando la mobilità sostenibile e migliorando la vivibilità del Campus Bicocca.

Questa sarà la base di partenza su cui sistematizzare e ampliare l'offerta di welfare per la comunità nei seguenti ambiti: i) socio-sanitario; ii) culturale; iii) lavorativo e di conciliazione vita-lavoro; iv) reddituale. Ciò avverrà attraverso la stipula di nuove convenzioni, il cui impatto verrà monitorato nel tempo grazie a survey sul benessere organizzativo e un'analisi accurata della fruizione e del gradimento dei servizi di welfare proposti. A partire dal 2024, i dati raccolti saranno la base per un fine tuning dell'offerta, fondata sui bisogni della comunità, verso un processo di co-creazione delle policy di welfare.

L'Università gioca un ruolo essenziale nella strategia di promozione della salute attraverso la collaborazione interdisciplinare: influenza la formazione dello studente e lo sviluppo di una sana e corretta mentalità nel campus, incorporando la salute e il benessere nel suo bagaglio culturale.

Oltre alla promozione della salute degli studenti, l'università è un luogo ideale anche per interventi di prevenzione rivolti ai propri dipendenti nell'ambito della cosiddetta "Workspace Health Promotion" (WHP).

Allo scopo di promuovere più efficacemente la salute nel campus, negli ultimi anni l'Università di Milano-Bicocca ha istituito e potenziato un **Presidio Sanitario** proprio, con personale sanitario dedicato. Tale Presidio, **unico nel suo genere** all'interno delle università pubbliche italiane, ha sviluppato iniziative di prevenzione e promozione della salute in collaborazione con altri organi universitari (BASE, Biblioteca di Ateneo) e dipartimenti dell'Ateneo (Medicina e Chirurgia, Psicologia). Il Presidio Sanitario ha, inoltre, svolto un ruolo importante a tutela della salute della comunità durante la pandemia COVID-19. Nel triennio 2020-2022 sono state attuate importanti iniziative sanitarie direttamente all'interno del campus, quali la vaccinazione anti-SARS-CoV-2, test antigenici ed esami sierologici, in sinergia con le istituzioni sanitarie (Regione, ATS, Ospedali).

Il Presidio Sanitario può rappresentare una risorsa importante per l'Ateneo anche nei prossimi anni. Le ripercussioni del COVID-19 sulla salute fisica e psicologica di dipendenti e studenti rendono necessario lo sviluppo di iniziative volte a migliorare la salute della comunità universitaria. Incrementando la collaborazione con le diverse istituzioni accademiche, nel prossimo triennio il Presidio continuerà a promuovere iniziative a salvaguardia della salute. In particolare, l'Ateneo è recentemente entrato a fare parte della rete nazionale delle università smoking-free. In stretta sinergia con gli altri atenei italiani, verranno sviluppati interventi specifici sul tema del tabagismo. Si intende proseguire con le iniziative che hanno come tema l'igiene del sonno, soprattutto rivolte agli studenti. Inoltre, è intenzione dell'Ateneo promuovere attività sul tema della salute rivolte anche alla popolazione, con particolare attenzione al quartiere Bicocca.

Infine, proseguiranno tutte le attività sulla sorveglianza sanitaria dei dipendenti e degli studenti, al fine di tutelarli dai possibili rischi per la salute negli ambienti lavorativi, con una maggiore attenzione ai lavoratori con contratti di lavoro più precari.

## Monitoraggio

| INDICATORE                                    | Valore iniziale | Target    |
|---|-----------------|-----------|
| Avvio del fine tuning dell'offerta di welfare | -               | Sì (2024) |

### 5.3 Lo sport universitario

L'attività fisica e lo sport sono componenti fondamentali e irrinunciabili per la salute psicofisica delle persone, sia giovani che meno giovani. I giovani in particolare vanno sostenuti ed incentivati a dedicarsi a un'attività fisica in modo che l'adozione di sane pratiche divenga un elemento imprescindibile del loro stile di vita adulta. L'accesso all'università comporta spesso l'interruzione o la sensibile riduzione del tempo dedicato allo sport, sia per la necessità di spostarsi in una nuova città, sia per la conciliazione dei tempi di frequenza e studio. L'obiettivo dell'Università di Milano-Bicocca è quello di intervenire in questo circolo negativo, offrendo agli studenti occasioni concrete e accessibili per la pratica sportiva. Lo sport per tutti deve divenire un punto fermo nella vita universitaria e un collante per la comunità accademica. L'Ateneo si impegna a offrire a studenti e dipendenti infrastrutture sportive di alto livello accessibili e gestite da personale competente e a organizzare corsi, tornei e competizioni sia interne che aperte alla cittadinanza in modo da porsi come un interlocutore autorevole anche nel contesto sportivo.

Riteniamo inoltre importante che l'università coltivi anche i talenti sportivi di alto livello, sostenendoli nel loro percorso di studi. Bicocca svolge questo ruolo con il programma **Dual Career**, attraverso il quale affianca tutor agli studenti selezionati nel progetto e garantisce diverse forme di flessibilità nella carriera per venire incontro alle loro esigenze di allenamento e competizione.

Attraverso le attività sportive intendiamo accrescere lo spirito di gruppo e di condivisione di tutta la comunità. Per il prossimo triennio programmiamo di mantenere tutte le iniziative come la **CorriBicocca**, i **campionati nazionali ANCIU** nelle diverse discipline e i tornei interni quali la **Bicocca CUP**, mentre progetteremo nuove iniziative aperte alla comunità e al quartiere.

Sia per gli studenti che per i dipendenti il Comitato per lo sport universitario di Bicocca programma regolarmente tornei, eventi e competizioni interne

in diverse discipline, nonché la partecipazione delle squadre Bicocca ai tornei universitari e federali maschili e femminili nel calcio, volley, basket, tennis ed e-sports. L'organizzazione delle attività è demandata al **CUS Bicocca** per gli studenti e ad **ACS Bicocca** per i dipendenti; le due realtà collaborano attivamente anche per iniziative congiunte.

Di grande rilievo è anche la presenza di Bicocca nella **didattica** e nella **ricerca legate allo sport e all'attività fisica**. L'Università intende ampliare il novero delle iniziative già avviate arricchendole anche con nuove attività formative legate allo sport dal punto di vista giuridico, economico-sociale, psicologico e del medico. La didattica e la ricerca si svolgeranno anche in collaborazione con enti su scala nazionale e locale, attivando convenzioni e collaborazioni. È infatti molto importante che le attività scientifiche anche in ambito sportivo abbiano una ricaduta sul territorio e coinvolgano i cittadini nelle diverse attività.

Lo Sport Bicocca può fruire del carattere multidisciplinare dell'Ateneo che consente di sviluppare attività di didattica e ricerca connesse alla pratica sportiva, contribuendo a creare il terreno culturale ideale in vista dello svolgimento dei Giochi Olimpici Milano-Cortina 2026.

Le attività trasversali di ricerca e didattica riguardano diverse tematiche: il tema della salute e degli stili di vita, in connessione con le attività di Medicina e di Psicologia; il tema di sport e disabilità, in connessione con le attività di Ateneo a favore dell'inclusione e della disabilità.

### *Monitoraggio*

| INDICATORE  | Valore iniziale                             | Target                         |
|---|---|--------------------------------|
| Proseguire nel percorso di Certificazione FISU Healthy Campus (secondo anno)  | Attualmente certificazione di livello GOLD  | Certificazione Platinum (2024) |
| Dual Career: Proseguimento e affinamento degli strumenti di intervento a sostegno degli studenti-atleti di alto livello | 23 studenti dal 21/22; 22 studenti AA 22/23 | >40 studenti entro il 2025     |

## 5.4 Sperimentazione clinica e counselling

Il nostro Ateneo svolge attività per la salute attraverso le strutture dipartimentali, l'Ospedale San Gerardo di Monza, e le strutture di riferimento e ASST convenzionate, garantendo un'**offerta clinico-assistenziale di rilievo**. Da segnalare anche la presenza di una **struttura dedicata ai protocolli sperimentali**, unica nella realtà italiana a nascere come servizio trasversale che accoglie e gestisce proposte di studi clinici diversi in tutti i settori della medicina.

Bicocca proporrà un ampio spettro di iniziative di tutela e informazione per la salute e il benessere, in ambito psicologico, grazie a un servizio di counselling, così come in tema di malattie rare e orfane con costante attenzione alle disabilità e alle differenze. Le iniziative includono attività di sperimentazione clinica, campagne di screening, giornate informative e/o di prevenzione, con lo scopo di migliorare la qualità della vita, incentivando l'empowerment dei pazienti e, più in generale, dei soggetti "fragili".

In questo contesto si pongono anche le attività del Bicocca Stadium, tese a migliorare attraverso lo sport il benessere psico-fisico della comunità di Ateneo e dei residenti del territorio.







# Internazionalizzazione

---



## Introduzione

L'internazionalizzazione riflette, trasversalmente alle varie aree di UNIMIB (Didattica, Ricerca, Orientamento, Comunicazione, Terza Missione e Cooperazione Internazionale), la volontà dell'Ateneo di collocarsi in un **contesto globale e competitivo**, al quale tutti devono poter contribuire, e per il quale la cooperazione deve costituire uno degli elementi fondanti. Per quanto riguarda la didattica, UNIMIB ha ridotto negli ultimi anni il gap nella percentuale di laureati con CFU acquisiti all'estero rispetto al dato medio nazionale e ha anche incrementato il numero di studenti stranieri con titolo di studio straniero immatricolati nei corsi di laurea magistrale e nei dottorati. Permane l'esigenza di aumentare la presenza di studenti stranieri nei corsi di laurea triennale.

Per quanto attiene alla ricerca, i docenti UNIMIB hanno già una **fitta rete di collaborazioni con ricercatori e istituzioni esteri** che ogni anno si traducono in un cospicuo volume di pubblicazioni. Il prossimo triennio prevede interventi diversificati per il raggiungimento di questi scopi e per favorire la mobilità di studenti, personale docente e PTA.

Tra le iniziative e collaborazioni internazionali già in essere, oltre alle già citate partnerships e collaborazioni con ESFRI, RI e centri di ricerca, un esempio virtuoso è il Marine Research and High Education Center (#MarHECenter), fondato nel 2009 in collaborazione con il Ministero della Pesca delle Maldive, che mira a coniugare tecnologia, sviluppo e sostenibilità per la tutela dell'ambiente naturale e la valorizzazione delle risorse umane. Il Centro ha lo scopo di svolgere attività di ricerca e didattica nei campi delle scienze ambientali e della biologia marina, delle scienze del turismo e della geografia umana. Mira anche a educare alla protezione di questo fragile ambiente e alla preservazione della sua biodiversità. Con sede alle Maldive, il centro vanta diverse collaborazioni e iniziative internazionali e promuove la formazione di svariati studenti e ricercatori ogni anno. Tra i partner di MARHE si contano Corales de Paz, Milan Centre for Food Law and Policy, PlanHotel Group, Trans Maldivian Airways. MARHE collabora inoltre con l'ESFRI EMBRC, ERIC JRU, (EMBRC-IT) in ambito della Biologia marina e biotecnologie blu.

## Indicatori di posizionamento

### Percentuale di laureati (L; LM; LMCU) entro la durata normale del corso che hanno acquisito almeno 12 CFU all'estero

| indicatore AVA iA11 | 2016   | 2017   | 2018   | 2019   | 2020   | 2021  |
|---------------------|--------|--------|--------|--------|--------|-------|
| Ateneo              | 6,83%  | 7,43%  | 8,83%  | 9,34%  | 8,59%  | 8,85% |
| Nazionale           | 11,01% | 11,97% | 12,92% | 13,56% | 13,66% | 9,18% |

Fonte AVA (01/2023)

| ALTRI INDICATORI INTERNAZIONALIZZAZIONE  | 2019   | 2020  | 2021  | 2022  |
|--|--------|-------|-------|-------|
| Numero Distinto di Progetti/Contratti con Enti Finanziatori Internazionali     | 95     | 93    | 102   | 73    |
| Numero Distinto di Progetti con Partner Internazionali                         | 24     | 33    | 23    | 12    |
| Numero Docenti e ricercatori Incoming  | 80     | 63    | 56    | 68    |
| Numero Pubblicazioni Distinte con Coautori Internazionali (indicizzate SCOPUS) | 1341   | 1462  | 1476  | 1070  |
| % Pubblicazioni Distinte con Coautori Internazionali nel Primo Quartile SCOPUS | 56,52% | 56,98 | 62,94 | 69,63 |
| Numero Docenti e Ricercatori Outgoing  | 48     | 34    | 34    | 34    |

Fonte UNIMIB/ IRIS

### Field Weighted Citation Index (Scopus) - primi 10 atenei pubblici italiani, ordinato per "Overall"

| ATENEIO                                     | Overall     | 2019        | 2020        | 2021        | 2022        |
|---|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Università di Brescia                       | 2,04        | 1,67        | 2,37        | 2,19        | 1,87        |
| <b>Università di Milano-Bicocca</b>         | <b>1,96</b> | <b>1,72</b> | <b>2,34</b> | <b>1,83</b> | <b>1,92</b> |
| Scuola Normale Superiore                    | 1,9         | 1,82        | 1,61        | 2,19        | 1,98        |
| Università di Verona                        | 1,84        | 1,52        | 1,94        | 1,93        | 1,89        |
| Università dell'Insubria                    | 1,83        | 1,43        | 2,35        | 1,79        | 1,7         |
| Università di Camerino                      | 1,82        | 1,83        | 2,14        | 1,95        | 1,33        |
| Università di Cassino del Lazio meridionale | 1,82        | 1,71        | 1,74        | 2,11        | 1,73        |
| Università del Sannio                       | 1,82        | 1,66        | 1,97        | 2,23        | 1,38        |

|                              |             |             |             |             |             |
|------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Università Statale di Milano | 1,8         | 1,49        | 2,17        | 1,76        | 1,74        |
| Università di Siena          | 1,78        | 1,54        | 1,56        | 2,08        | 1,89        |
| <b>Italia</b>                | <b>1,43</b> | <b>1,37</b> | <b>1,47</b> | <b>1,44</b> | <b>1,46</b> |

Fonte Scopus 02/2023

**NUMERO INSEGNAMENTI EROGATI IN LINGUA STRANIERA**

| Tipo Corso                      | 2016/2017 | 2017/2018 | 2018/2019 | 2019/2020 | 2020/2021 | 2021/2022 | 2022/2023 |
|---------------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Laurea                          | 1         | 21        | 34        | 44        | 44        | 56        | 64        |
| Laurea Magistrale               | 12        | 129       | 228       | 229       | 255       | 280       | 321       |
| Laurea Magistrale a ciclo unico | 15        | 17        | 42        | 43        | 63        | 88        | 124       |

Fonte UNIMIB 02/2023

**Studenti stranieri immatricolati L e LMCU in possesso di titolo di studio di accesso straniero**

| Tipo Corso                      | 2016/2017 |       | 2017/2018 |       | 2018/2019 |       | 2019/2020 |       | 2020/2021 |       | 2021/2022 |       | 2022/2023 |       |
|---------------------------------|-----------|-------|-----------|-------|-----------|-------|-----------|-------|-----------|-------|-----------|-------|-----------|-------|
|                                 | F         | M     | F         | M     | F         | M     | F         | M     | F         | M     | F         | M     | F         | M     |
| Laurea                          | 3.640     | 2.821 | 3.561     | 2.653 | 3.402     | 2.523 | 3.515     | 2.584 | 3.866     | 2.574 | 3.885     | 2.962 | 3.702     | 2.936 |
| Laurea Magistrale a ciclo unico | 829       | 271   | 833       | 289   | 837       | 266   | 859       | 312   | 1.176     | 376   | 1.245     | 405   | 1.145     | 372   |

**Studenti stranieri immatricolati LM in possesso di titolo di studio di accesso straniero**

| Tipo Corso        | 2016/2017 |    | 2017/2018 |    | 2018/2019 |    | 2019/2020 |    | 2020/2021 |    | 2021/2022 |    | 2022/2023 |     |
|-------------------|-----------|----|-----------|----|-----------|----|-----------|----|-----------|----|-----------|----|-----------|-----|
|                   | F         | M  | F         | M  | F         | M  | F         | M  | F         | M  | F         | M  | F         | M   |
| Laurea Magistrale | 31        | 18 | 54        | 21 | 51        | 31 | 62        | 38 | 60        | 36 | 72        | 41 | 89        | 103 |

**Studenti stranieri immatricolati a un dottorato in possesso di titolo di studio di accesso straniero**

| Tipo Corso | 2016/2017 |    | 2017/2018 |    | 2018/2019 |    | 2019/2020 |    | 2020/2021 |    | 2021/2022 |    | 2022/2023 |    |
|------------|-----------|----|-----------|----|-----------|----|-----------|----|-----------|----|-----------|----|-----------|----|
|            | F         | M  | F         | M  | F         | M  | F         | M  | F         | M  | F         | M  | F         | M  |
| Dottorato  | 12        | 13 | 19        | 28 | 17        | 10 | 11        | 17 | 17        | 18 | 10        | 14 | 23        | 22 |

Fonte UNIMIB 01/2023



# Obiettivi

## 6.1 Partecipazione a reti di collaborazione internazionale

Al fine di incrementare l'internazionalizzazione di Bicocca è necessario prevedere la stipula di **accordi di cooperazione internazionale** con atenei ed enti di ricerca esteri, protesi allo scambio di conoscenze e capitale umano, così come l'adesione a importanti network universitari di rilievo internazionale quali EUA, LIBER, Ecsite, UniMed e UNICA.

Contestualmente, nell'ottica di favorire la creazione di campus diffusi e internazionali, nei quali studenti, docenti e PTA possano muoversi liberamente, l'Ateneo intende partecipare a una cordata per la creazione di una **EU Alliance** e avviare collaborazioni con le Alleanze già esistenti.

Il panorama dell'istruzione in tutta Europa sta infatti cambiando, il futuro delle Università Europee è rappresentato dalle European Universities Alliances (fiore all'occhiello della European University Strategy), consorzi universitari che conferiranno titoli congiunti e proporranno percorsi formativi sinergici per garantire alta competitività alle Università Europee e all'ecosistema industriale dell'UE:

*"[...] the ambitious vision of an innovative, globally competitive and attractive European Education Area and European Research Area [...] by helping to boost the excellence dimension of higher education, research and innovation, while promoting gender equality, inclusiveness, and equity, allowing for seamless and ambitious transnational cooperation between higher education institutions in Europe"*

UNIMIB, nell'ambito dell'iniziativa europea European Universities Initiatives<sup>8</sup>, è al momento in fase di accreditamento per diventare partner di INVEST<sup>9</sup> alliance (The competitive University for a Sustainable Society) e associate di EUNIWELL<sup>10</sup> alliance (European University for Well-Being). Tali iniziative hanno lo scopo di consolidare network europei di eccellenza e favorire scambio, innovazione, multiculturalità e promuovere percorsi e programmi di studio internazionali a livello europeo.

---

8 - <https://education.ec.europa.eu/education-levels/higher-education/european-universities-initiative>

9 - <https://www.invest-alliance.eu/>

10 - <https://www.euniwell.eu>

### *Monitoraggio*

| INDICATORE                                       | Valore iniziale | Target                                     |
|--|-----------------|--|
| Partnership EU (European Universities) Alliances | -               | Attivazione di 1 partnership entro il 2023 |
| Association EU (European Universities) Alliances | -               | Associazione a una EU Alliance (2023)      |

## 6.2 Rafforzare la vocazione internazionale della didattica

Nell'ambito della didattica, al fine di aumentare l'attrattività nei confronti degli studenti stranieri verranno attuati specifici interventi di **potenziamento dell'offerta formativa relativa a corsi in lingua straniera**, di primo, secondo e terzo livello, anche in collaborazione con Atenei di altri Paesi e con **rilascio del doppio titolo**. L'attività prevede non solo l'incremento nei vari corsi di studio degli insegnamenti erogati in lingua inglese, ma anche un forte coordinamento con la Scuola di Dottorato per promuovere convenzioni con atenei ed enti di ricerca stranieri, nonché una intensa campagna di informazione rivolta ai Dipartimenti sulle peculiarità dei corsi a doppio titolo. In particolare, per garantire la piena attuazione del processo di Bologna e la comparabilità dei titoli anche in termini di crediti erogati nella didattica di terzo livello, si aderirà alle previsioni ENQA.

### *Monitoraggio*

| INDICATORE  | Valore iniziale    | Target           |
|---|--------------------|------------------|
| Numero di nuovi corsi (L, LM, LMCU) erogati in lingua straniera | -                  | +3 entro il 2025 |
| Numero insegnamenti erogati in lingua inglese                   | 509 (a.a. 2022/23) | +20%             |

## 6.3 Aumentare la mobilità tra gli studenti

Un'apertura più consapevole e competitiva verso la dimensione degli studenti stranieri (*incoming mobility*) può essere ottenuta migliorando significativamente il modo in cui le attività didattiche e di ricerca

sono presentate, attraverso una più efficace **strategia di promozione dell'Ateneo**, in particolare rispetto ai corsi in lingua straniera (inglese). Dal punto di vista logistico, questo deve accompagnarsi a un **potenziamento delle strutture di accoglienza**, alla creazione di uno **sportello di segreteria didattica dedicato a studenti stranieri** e a un'offerta valida in termini di **corsi di apprendimento della lingua italiana** (certificazioni Italian as a second language).

In parallelo, l'Ateneo intende favorire esperienze all'estero degli studenti (*outgoing mobility*), per periodi di studio e tirocinio all'estero, anche potenziando il **servizio dei Bicocca University Angels**, ideato per orientare gli studenti durante il periodo della mobilità internazionale, come elemento di informazione e guida nel processo di definizione di un'esperienza all'estero.

Una delle principali leve strategiche per favorire la mobilità incoming e outgoing sarà il **programma Erasmus (KA1)**: l'Ateneo offrirà una maggiore visibilità sulle opportunità legate al Programma, sia per gli studenti Bicocca che potranno essere accompagnati verso la selezione del percorso di mobilità, sia per gli studenti stranieri che beneficeranno di servizi di orientamento e accoglienza ad hoc.

### *Monitoraggio*

| INDICATORE                                | Valore iniziale    | Target       |
|---|--------------------|--------------|
| Numero di studenti (L, LM, LMCU) incoming | 441 (a.a. 2022/23) | +8% al 2025  |
| Numero di studenti (L, LM, LMCU) outgoing | 739 (a.a. 2022/23) | +10% al 2025 |

## 6.4 Mobilità di personale docente e tecnico-amministrativo

Per migliorare l'attrattività dell'Ateneo nei confronti di ricercatori e docenti attivi all'estero, si prevede la definizione e attuazione di un programma di reclutamento di **visiting professor** a livello di Ateneo, e un **potenziamento dell'infrastruttura di accoglienza (uffici e modulistica con facile accesso in lingua inglese)**. A supporto della mobilità in uscita, rivolta a personale docente e tecnico-amministrativo coinvolto in scambi culturali e rapporti con l'estero, si vogliono promuovere programmi di mobilità come le mobility week e istituire **corsi di apprendimento dell'inglese**.









# Valorizzazione *del capitale umano*

---



## Introduzione

Un crescente investimento nel personale e nella valorizzazione delle sue competenze rappresenta il punto di partenza dello sviluppo di una comunità coesa, che si possa riconoscere nei valori e nella visione dell'Ateneo e contribuire efficacemente al raggiungimento dei suoi obiettivi, alla crescita della qualità dei servizi offerti, alla realizzazione dei progetti di sviluppo e apprendimento permanente.

**Attente politiche di selezione e reclutamento** del personale, **valorizzazione delle competenze, formazione continua, sistema di incentivazione e benessere organizzativo** costituiscono gli ambiti di sviluppo per il prossimo triennio, in un'ottica di stretta integrazione degli interventi. Ai fini di rendere maggiormente efficiente il sistema università e migliorare le condizioni di lavoro sia del personale docente che PTA, a livello di procedure interne, comunicazione, semplificazione ed efficientamento delle procedure, è in corso un processo di riorganizzazione che raggiungerà piena maturazione nel corso del 2023. La revisione del modello organizzativo è orientata a migliorare l'efficienza del sistema, alla sostenibilità e al valore aggiunto per l'utente finale.

Oltre al reclutamento di nuovo personale tecnico e amministrativo l'Ateneo intende aumentare la propria capacità attrattiva per incentivare i talenti a partecipare alle procedure di selezione anche attraverso l'attivazione di contratti di apprendistato, stage e tirocini, in attuazione della normativa vigente, per raggiungere una base più ampia di giovani.

Inoltre si intendono intraprendere svariate campagne di comunicazione di carattere pubblico, anche interne ai corsi di studio, al fine di portare a conoscenza di soggetti esterni e di studenti il lavoro in Ateneo e le diverse professionalità coinvolte nella gestione amministrativa.

## Obiettivi

### 7.1 Pianificazione del personale docente

I risultati ottenuti dall'Ateneo nell'ambito del PNRR, nella VQR 2015-2019, il posizionamento di 11 su 14 dipartimenti tra quelli candidati a essere dipartimenti di eccellenza, nonché la crescita significativa del numero degli immatricolati attestano l'elevata qualità del personale docente di Bicocca. Per mantenere livelli di qualità così elevati, è necessario

pianificare in maniera accurata il reclutamento del personale docente, stimolando l'ingresso in Ateneo di eccellenze esterne e sostenendo in maniera specifica quei settori indeboliti dal turnover.

In questo senso, l'Ateneo conferma la propria volontà di **cofinanziare ai dipartimenti i punti organico** relativi al reclutamento diretto di vincitori di ERC o di scienziati di chiara fama che sceglieranno Milano-Bicocca.

UNIMIB ha già in essere un algoritmo di distribuzione delle risorse che incentiva la qualità della ricerca, del reclutamento e della didattica e, solo per il 20%, il turnover. L'algoritmo è trasparente secondo i seguenti pesi: 40% Indicatore standardizzato dipartimentale VQR; 10% Indicatore VQR - R2 (risultati nuovi assunti e promossi); 30% Risultati didattica (performance dipartimentale su corsi di studio e internazionalizzazione); 20% Turn-over.

## **7.2 Politiche di selezione e reclutamento del personale tecnico e amministrativo**

L'Università affronterà nel prossimo triennio un significativo cambiamento nella sua struttura organizzativa. Dalla consapevolezza che "la giusta scelta delle competenze professionali è il presupposto per meglio perseguire gli obiettivi di performance organizzativa" (*Linee di indirizzo per la predisposizione dei piani dei fabbisogni di personale da parte delle amministrazioni pubbliche*, l'Ateneo riconosce la necessità di mettere in atto azioni concrete di **individuazione e valorizzazione delle competenze, a partire dalle politiche di reclutamento**.

A tal fine, l'Università di Milano-Bicocca ha scelto di investire significative risorse per il **reclutamento di nuovo personale tecnico e amministrativo**, e si è prefissata l'obiettivo di ridefinire le modalità con le quali effettuare il reclutamento, anche alla luce delle possibilità offerte dalle più recenti novità normative in materia. L'Università ha già avviato un lavoro di revisione della propria regolamentazione e intende promuovere **nuove modalità di reclutamento**. Nell'ambito del settore pubblico, il comparto università soffre del limite derivante dal livello delle retribuzioni, mediamente più basso rispetto ad altri comparti della contrattazione collettiva nel pubblico impiego. Da qui la necessità di sviluppare un'adeguata **strategia di welfare** destinata a fornire ai possibili neo assunti ulteriori elementi a supporto della loro scelta.

In affiancamento alle nuove politiche di reclutamento, si prevede infine lo sviluppo di una **comunicazione di carattere pubblico**, anche interna ai corsi di studio, al fine di portare a conoscenza di soggetti esterni e di studenti il lavoro in Ateneo e le diverse professionalità coinvolte nella gestione amministrativa di un Ateneo.

È previsto un forte incremento delle stabilizzazioni e del reclutamento di personale PTA a tempo indeterminato oltre che l'applicazione di procedure interne di progressione orizzontale e verticale.

### ***Monitoraggio***

| INDICATORE  | Valore iniziale | Target |
|---|-----------------|--------|
| N. di nuovo PTA assunto:<br>Proporzione del personale TA a tempo indeterminato sul totale del personale TA* | 0,871           | 0,917  |

*\*Obiettivo di programmazione triennale*

## **7.3 Politiche di formazione continua**

Nell'evoluzione del percorso lavorativo, la formazione continua è leva fondamentale per l'instaurarsi di un rapporto di fiducia reciproca tra individuo e organizzazione. La formazione consente altresì di valorizzare il capitale professionale disponibile, anche ai fini della valutazione delle performance individuali e dell'intera organizzazione.

Nel corso degli ultimi anni notevole impulso è stato dato all'attuazione di un programma formativo articolato secondo diverse direttrici che, anche grazie al più ampio ricorso al lavoro agile e alla formazione a distanza, divenuti necessari a causa dell'emergenza COVID, ha potuto raggiungere un'ampia platea di dipendenti. Tra le diverse iniziative legate all'implementazione del lavoro agile, l'Ateneo ha messo in atto percorsi di formazione e accompagnamento al cambiamento, ed è facile prevedere che, anche in futuro, il ricorso al lavoro agile possa favorire una maggiore attenzione ai momenti di formazione e aggiornamento professionale, fruibili ugualmente in maniera più flessibile. È inoltre già disponibile un'ampia scelta di corsi di formazione tecnica e in ambito linguistico erogati tramite moduli fruibili online con tempistiche gestite dall'utente.

Su queste premesse l'Ateneo prevede nel prossimo triennio di accrescere la propria offerta formativa per il personale, abbinando alla formazione "generale" a disposizione di tutti i dipendenti, sia attività formative specialistiche e altamente professionalizzanti, proposte dalle strutture stesse in una logica bottom-up, sia percorsi formativi protesi allo sviluppo di skill trasversali.

Inoltre, nella logica di rendere più attrattivo il lavoro presso l'Ateneo, l'Università di Milano-Bicocca attiverà un aggiuntivo **pacchetto formativo specificatamente dedicato ai neoassunti** finalizzato all'arricchimento personale e professionale per i nuovi lavoratori. Il pacchetto tratterà temi quali l'approfondimento del contratto di lavoro, la normativa sul trattamento dati, la sicurezza sul lavoro, i provvedimenti amministrativi, la conoscenza dell'Ateneo. È inoltre previsto il potenziamento dell'offerta formativa per il personale PTA, per garantire competenze aggiornate rispetto alle nuove tecnologie e metodologie.

In linea con le priorità europee, l'Ateneo intende intraprendere una campagna di **sensibilizzazione e formazione del PTA e del personale docente sui temi della cybersecurity**, per un utilizzo più consapevole degli strumenti digitali e lo sviluppo della consapevolezza necessaria per non incorrere in tentativi di truffa, furto di identità digitale, furto o perdita di dati, ecc. A tal fine, si propone un percorso formativo - utilizzabile sia dal PTA che dai docenti - che consiste da un lato in una autovalutazione (tramite test a risposta multipla) del proprio livello di conoscenza e consapevolezza sui temi della cybersecurity, dall'altro lato nell'erogazione di videolezioni, utili anche per un utilizzo più consapevole dei propri dispositivi personali (smartphone, tablet, PC di casa, ecc.).

## *Monitoraggio*

| INDICATORE   | Valore iniziale | Target   |
|--|-----------------|--|
| Creazione del pacchetto formativo per neo-assunti                                | -               | Pacchetto lanciato su piattaforma di Ateneo e accessibile (2025) |
| Rapporto tra risorse per la formazione del personale TA e numero di TA di ruolo* | 337,838         | 897,430  |

\* Obiettivo di programmazione triennale

## 7.4 Innovazione e Semplificazione Amministrativa

La realizzazione degli ambiziosi obiettivi di crescita e modernizzazione che sono stati descritti in questo Piano Strategico richiede una profonda innovazione nell'organizzazione e nell'azione amministrativa. Nella linea indicata dal PNRR per tutte le pubbliche amministrazioni, dunque, l'Ateneo intende perseguire nel prossimo triennio una propria specifica **strategia di rafforzamento della capacità amministrativa** facendo leva, da un lato, sulla **valorizzazione del personale** e, dall'altro lato, sull'**innovazione amministrativa**, tanto nell'organizzazione quanto nell'attività. L'innovazione amministrativa, dunque, costituisce al contempo uno strumento e un obiettivo strategico a carattere trasversale alle singole aree di intervento.

Un check up organizzativo condotto nel 2022 ha consentito di evidenziare punti di forza e criticità dell'attuale assetto amministrativo-gestionale di Ateneo. A partire dal 2023 sarà progressivamente messa in atto un'opera di revisione dell'intera struttura organizzativa attraverso un modello che aumenti l'integrazione tra le aree dell'amministrazione centrale e lo svolgimento delle relative funzioni a livello dipartimentale. L'obiettivo è una maggiore integrazione e razionalizzazione dei processi, il superamento delle logiche eccessivamente settoriali che caratterizzano l'organizzazione del lavoro nelle pubbliche amministrazioni e lo sviluppo di metodi di lavoro trasversali e collaborativi tra le diverse strutture. Elemento rilevante della transizione sarà il superamento del dualismo "Amministrazione Centrale / strutture decentrate", verso una maggiore consapevolezza e visione di insieme del contributo che ciascuna componente è in grado di portare al miglioramento della performance dell'Ateneo.

Alla riorganizzazione della struttura amministrativo-gestionale sarà affiancato un importante lavoro di semplificazione dell'attività amministrativa allo scopo di eliminare i vincoli burocratici, rendere più efficace ed efficiente l'azione amministrativa, ridurre i tempi e i costi dell'azione amministrativa, assicurare una maggiore capacità di controllo degli investimenti. La semplificazione consiste anzitutto nel proseguire nell'opera di **revisione dei regolamenti interni vigenti**, già avviata nel precedente triennio, attraverso azioni di riscrittura e coordinamento nonché, dove possibile e opportuno, di snellimento e/o di abrogazione, che portino a una regolamentazione interna chiara, sintetica ed efficace. In secondo luogo, la semplificazione prevede anche la **ridefinizione dei processi amministrativi dipartimentali** con l'obiettivo di eliminare le duplicazioni e ottimizzare la distribuzione dei carichi di lavoro tra gli uffici.



### 7.4.1 Efficientamento delle procedure di gestione del bilancio

L'attuazione del programma di investimenti in cui sarà impegnato l'Ateneo va accompagnata non solo dall'efficientamento dei processi amministrativi interni, ma anche da un **efficientamento delle procedure di gestione del bilancio**, che verrà perseguito attraverso le seguenti azioni:

- la riparametrazione dell'erogazione dei fondi di funzionamento dipartimentali alla quota di fondi effettivamente utilizzata nel quadriennio precedente;
- la revisione della tempistica di erogazione dei fondi di ricerca di Ateneo (quota dipartimentale) in ragione dell'effettivo utilizzo dei fondi già stanziati e non utilizzati;
- l'utilizzo prioritario dei fondi disponibili sui dottorati di ricerca per finanziare il funzionamento degli stessi;
- l'efficientamento nell'utilizzo degli altri fondi e residui che risultano disponibili ma non utilizzati;
- la riduzione dei costi derivanti dalla locazione di immobili, attraverso la revisione dei contratti in essere e la pianificazione di un utilizzo degli spazi coerente con le nuove modalità di lavoro;
- la riduzione dei costi derivanti dall'affidamento di docenze esterne.

#### *Monitoraggio*

| INDICATORE                              | Valore iniziale | Target  |
|---|-----------------|---|
| Revisione della struttura organizzativa | -               | Implementazione del nuovo modello di struttura organizzativa amministrativo-gestionale con organigramma aggiornato e formalizzazione incarichi (2023) |









# Patrimonio ed *Edilizia Sostenibile*

---

## Introduzione

L'Università di Milano-Bicocca è protagonista di un periodo di straordinarie trasformazioni e di profonde innovazioni che coinvolgono tutti gli aspetti della vita dell'Ateneo, inclusa la pianificazione e la gestione dei suoi spazi e delle strutture che in essi si trovano. L'Ateneo ha varato nel mese di gennaio 2022 un **piano di investimenti immobiliari** del valore di 102,9 M€, per i quali ha richiesto finanziamenti per 59,7 M€ al Ministero dell'Università e Ricerca, a valere sul Fondo per l'edilizia universitaria e per le grandi attrezzature scientifiche (DM 1274/2021). Si tratta di un ambizioso programma di **rilancio e rinnovamento delle infrastrutture edilizie**, fondamentali per la didattica e la ricerca, nonché delle residenze universitarie, atteso da molto tempo da tutta la comunità accademica. Il piano si rivolge contemporaneamente alla costruzione di nuovi edifici e all'ammodernamento e manutenzione di quelli esistenti.

Questo programma è completato e arricchito dagli **investimenti materiali e immateriali previsti nell'ambito dei progetti del PNRR**. A queste azioni si accompagnano: (a) **una migliore e più sostenibile gestione degli spazi già esistenti**, supportata dalle azioni di digitalizzazione mirate a un minor consumo energetico e alla minimizzazione degli spazi necessari, attraverso per esempio la virtualizzazione dei laboratori e (b) **interventi edilizi a favore del welfare**, in particolare col completamento dei lavori al Bicocca Stadium, la depavimentazione di piazza della Scienza e la ristrutturazione di locali d'Ateneo come spazi collettivi di socialità.

## Obiettivi

### 8.1 Rinnovamento delle residenze universitarie

Per sostenere e incrementare l'attrattività verso gli studenti fuori sede e internazionali, risulta strategico l'impegno di UniMiB per le residenze universitarie, strutture progettate con ampi spazi comuni di studio, convivenza e socializzazione; la nuova residenza U42 è stata inaugurata nel mese di Settembre 2022, con una capacità di 156 posti letto, mentre il completamento delle **residenze U52 e U32**, i cui tempi di realizzazione dipendono dall'approvazione dei finanziamenti chiesti dall'Ateneo a valere sui fondi della legge 338, aggiungerà l'accoglienza per ulteriori 281 studenti.

## Monitoraggio

| INDICATORE     | Valore iniziale | Target*            |
|----------------|-----------------|--------------------|
| Posti alloggio | 595             | +281 entro il 2025 |

\*Il monitoraggio terrà conto dell'effettiva concessione dei finanziamenti richiesti

## 8.2 Rinnovamento delle infrastrutture edilizie per la didattica e la ricerca

Il piano di investimenti varato nel 2022 è stato elaborato a seguito di un'approfondita analisi dello stato dell'arte delle infrastrutture esistenti nonché delle nuove esigenze di didattica e di ricerca. Su queste premesse, l'Ateneo ha elaborato e presentato un programma di ammodernamento infrastrutturale e tecnologico al MUR che è stato ammesso al finanziamento per un importo di circa 24,7 milioni di euro (DM 1432 del 23 dicembre 2022). Tali risorse si aggiungono a quelle già stanziato dall'Ateneo per i progetti in corso, consentendo sia di realizzare nuovi edifici sia di ristrutturare alcune infrastrutture esistenti.

In particolare, si prevede nel triennio il completamento della **costruzione di due nuovi edifici**, moderni e sostenibili: U10 e U19. L'**edificio U10**, completamente immerso in un parco dove saranno anche predisposte aule all'aperto, sarà dedicato in parte a residenza universitaria e in parte alla didattica, con aule già predisposte per la didattica innovativa. L'**edificio U19** sarà completamente dedicato alla ricerca d'avanguardia per quanto riguarda le scienze dure, inclusa la sperimentazione di soluzioni per l'efficientamento energetico grazie alla geotermia (Energy Lab); e sarà in buona parte dedicato a joint lab con aziende, inclusi quelli promossi all'interno del PNRR.

Per quanto riguarda le **strutture già esistenti**, verranno ristrutturati o saranno sottoposti a manutenzione straordinaria gli **edifici U5, U7 e U9** oltre ai quattro **edifici U1, U2, U3 e U4** in Piazza della Scienza per renderli più efficienti, sostenibili e adeguati alle esigenze della ricerca. Contemporaneamente, questi stessi edifici vedranno lavori di ammodernamento delle aule didattiche, che dovranno essere adeguate all'implementazione della didattica innovativa, a fruizione ibrida in presenza e a distanza, fisica e virtuale, esperienziale e immersiva.



### 8.3 Interventi di prototipazione di edilizia sostenibile e Smart Campus

In forte sinergia con le aziende tecnologiche del territorio, e anche attraverso la creazione di *Joint e Living Labs*, l'implementazione del progetto MUSA all'interno del PNRR prevede la realizzazione congiunta (tra Ateneo e aziende) di prototipi per nuove tecnologie sostenibili o soluzioni smart da implementare e testare in situ all'interno del campus di Bicocca, verso la realizzazione di uno Smart Campus. Tali prototipi comprendono: scelte energetiche e di utilizzo di fonti rinnovabili, verso la realizzazione di distretti *carbon neutral*; soluzioni a sostegno della mobilità dolce a basso impatto ambientale; dell'economia circolare e della biodiversità. Se, da una parte, l'implementazione fisica di tali prototipi nel campus conferisce all'Ateneo il ruolo di laboratorio per la sperimentazione, dall'altra consente di equipaggiare le strutture edilizie dell'Ateneo con **soluzioni innovative e sostenibili in materia di efficientamento energetico, illuminazione, videosorveglianza e utilizzo di servizi di mobilità**, in pieno allineamento con gli obiettivi di sostenibilità ambientale, economica e sociale e di trasferimento al territorio presenti nel progetto MUSA.

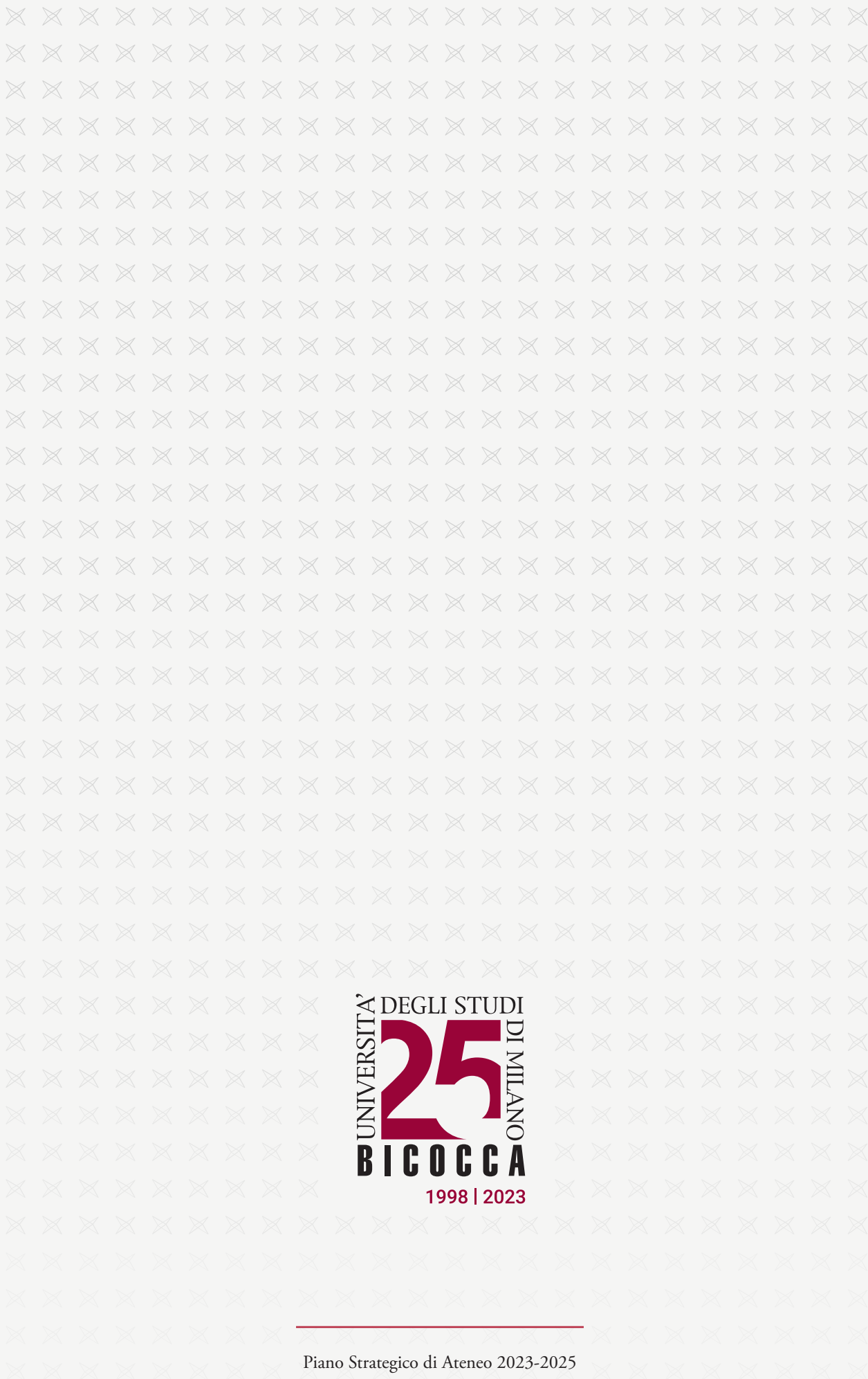
#### *Monitoraggio*

| INDICATORE  | Valore iniziale | Target     |
|---|-----------------|------------|
| Completamento di Edificio U10 per didattica e residenza universitaria | Lavori in corso | Entro 2025 |
| Completamento di Edificio U19   | -               | Entro 2025 |









UNIVERSITA' DEGLI STUDI  
**25** DI MILANO  
**BICOCCA**  
1998 | 2023