



PIANO STRATEGICO 2020/2022

Università degli Studi di Milano-Bicocca



Piano Strategico 2020-2022
dell'Università degli Studi di Milano-Bicocca è stato
**Approvato nella seduta del Consiglio di Amministrazione
del 30 gennaio 2020**



PREMESSA

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

Nel prossimo triennio l'obiettivo generale è quello di consolidare i risultati raggiunti e di crescere ulteriormente attraverso un progetto che porti l'Università degli Studi di Milano-Bicocca ad essere protagonista sulla scena nazionale ed internazionale.

Grande è oggi la responsabilità dell'Università. Come ha affermato il premio Nobel per l'economia, Joseph Stiglitz, *"in un momento di crisi profonda dell'economia e della politica le organizzazioni senza scopo di lucro, quali le Università, sono gli unici attori sociali in grado di imprimere*

una svolta verso nuovi equilibri sostenibili". L'Università di Milano-Bicocca è pronta a cogliere la sfida. Pertanto è necessario anticipare e stimolare la domanda che viene dalla società, dalle imprese e dai cittadini, collaborando in sinergia con altri atenei, enti di ricerca, industrie, associazioni culturali a livello regionale, nazionale ed internazionale senza tuttavia rinunciare alla libertà, responsabilità e indipendenza di azione nella formazione, nella ricerca e nel trasferimento della conoscenza.

La strategia di crescita dell'Ateneo si svilupperà nei prossimi anni secondo cinque linee programmatiche:

GOVERNANCE

Per raggiungere gli obiettivi strategici del prossimo triennio è necessario partire da un **modello di governance innovativo** che sappia coniugare capacità di compiere scelte strategiche e coinvolgimento delle varie componenti dell'Ateneo, condividendo la responsabilità dei risultati con chiarezza e trasparenza. In particolare, è necessario che il **Senato accademico** e il **Consiglio di Amministrazione** collaborino ai processi decisionali in modo consapevole, partecipando al governo dell'Ateneo in un flusso strutturato di cooperazione, rispettando e integrando le competenze reciproche. I **Dipartimenti**, vero motore della vita dell'Ateneo, devono essere **coinvolti nel processo di elaborazione delle scelte**, in particolare quelle relative alla ricerca e didattica, per contribuire a realizzare con la loro azione gli obiettivi generali di crescita e sviluppo dell'Ateneo. Infine, per **dare impulso a nuove linee di intervento** di interesse per la comunità accademica e la società civile, sono state istituite nuove e specifi-

che figure di Pro-Rettori e Delegati accanto a quelle tradizionali.

SEMPLIFICAZIONE

La governance sarà impegnata in una ridefinizione dell'assetto regolamentare che garantisca una maggiore **semplicità** e **flessibilità**, al fine di ridurre i vincoli che rallentano l'azione dei Dipartimenti nel perseguimento dei propri obiettivi. Proprio a questo scopo la governance è stata arricchita da una figura di Delegato alla semplificazione amministrativa.

Obiettivo strategico della semplificazione è quello di rendere **chiara** e **sintetica la regolamentazione**. Chiara perché le regole devono essere comprensibili, affinché chiunque debba applicarle sia in grado di comprenderne il contenuto letterale e la ratio. Sintetica perché un eccesso di regolamentazione è fonte di rigidità e non consente di adeguare la regola alla diversità delle situazioni, laddove invece l'esigenza della **flessibilità**, in una realtà complessa e variegata come quella universitaria, risulta assolutamente indispensabile.

In questa prospettiva, le azioni che

si vogliono intraprendere consistono nell'analisi e nella **revisione dei regolamenti vigenti**, con l'obiettivo di mettere ordine, attraverso un'opera di riscrittura e, dove possibile e opportuno, di snellimento e/o di abrogazione. Parallelamente sarà necessario procedere all'analisi e alla revisione delle procedure e delle prassi al fine di introdurre possibili correttivi e, nel lungo periodo, favorire la diffusione di una **cultura della responsabilità**.

TRASFERIMENTO TECNOLOGICO

Il nostro Ateneo presenta delle punte di eccellenza nella ricerca che si riflettono nella **crescita dei fondi di ricerca competitiva**. Anche la ricerca commissionata è in crescita, anche se rimangono ampi margini di miglioramento. Questo sarà possibile attraverso il monitoraggio delle competenze e delle infrastrutture di ricerca esistenti e mediante un più sistematico coordinamento tra diverse aree di ricerca. Occorre sfruttare meglio il potenziale di **valorizzazione della ricerca** facendo leva sulla **multidisciplinarietà** che caratterizza il nostro Ateneo e che è fondamentale per rispondere alla domanda trasferimento di conoscenze espressa dalla società e dall'industria.

INTERNAZIONALIZZAZIONE

La comunità accademica dell'Università di Milano-Bicocca è pronta ad assumere un ruolo di leadership nella didattica e nella ricerca a livello internazionale, facendosi parte attiva di una **rete di Atenei ed Enti di ricerca europei ed extra europei**. Si perseguirà l'obiettivo di offrire agli studenti e ai docenti le condizioni ottimali per accedere in modo informato e consapevole alle **opportunità internazionali relative alla didattica e alla ricerca**. Si definiranno processi informativi semplici ed efficaci per quanti (studenti, docenti, personale tecnico e amministrativo) intendano aderire a programmi internazionali e a progetti formativi e di ricerca offerti dall'Ateneo.

BENESSERE

L'Ateneo intende svolgere un **ruolo attivo nella promozione del benessere dell'intera comunità**, operando per rendere l'ambiente di lavoro favorevole al benessere e alla salute e potenziando i servizi di welfare aziendale. Grande attenzione continuerà ad essere prestata al ruolo del personale, in particolare del personale tecnico e amministrativo, identificando strumenti atti alla sua qualificazione, **valorizzazione e incentivazione** e mirando a fornire loro migliori condizioni di benessere individuale, familiare e organizzativo.





MILANO-BICOCCA OGGI

In questi 20 anni l'Università di Milano-Bicocca ha raggiunto eccezionali risultati nel campo della ricerca, dell'innovazione e della didattica. Questi obiettivi sono stati raggiunti attraverso il lavoro e la passione di ciascuno dei componenti della comunità accademica, composta da circa 1800 persone tra docenti, ricercatori e personale tecnico e amministrativo.

Così l'Ateneo è diventato un centro culturale riconosciuto sia a livello nazionale che internazionale, soprattutto grazie all'attenzione alla ricerca di elevata qualità, traino di un'economia basata sulla conoscenza per un futuro di sostenibilità economica, culturale e umana. Per costruire in così pochi anni un polo culturale competitivo, motore del radicale cambiamento di un'area milanese che da zona industriale e fucina del manifatturiero è diventata area multifunzionale e laboratorio di innovazione, è stata decisiva una **visione strategica di investimento in ricerca e formazione**.

In 20 anni Milano-Bicocca ha inve-

stito in **infrastrutture**, realizzando 330.000 mq di edifici destinati alla didattica, alla ricerca e ai servizi. 210 aule tecnologicamente avanzate, 600 laboratori di ricerca e 30.000 i mq di aree scoperte formano un grande campus aperto, impreziosito di recente dal nuovo Bicocca Stadium, centro polisportivo destinato alla comunità accademica e ai cittadini. Si è investito anche in infrastrutture open access con l'inaugurazione dell'edificio U28, centro di ricerca in cui convivono tecnologie e competenze.

In questi 20 anni l'Ateneo è cresciuto nei **numeri relativi alla didattica**, con 70 corsi di laurea tra triennali e magistrali e un totale di circa 34mila studenti nell'A.A 2018/2019. Tali incrementi sono stati possibili grazie all'attivazione di attente politiche di diritto allo studio, di riduzione del tasso di abbandoni, di efficaci attività di orientamento e job placement che hanno agevolato l'ingresso degli studenti nel mondo del lavoro.

L'alta formazione e il rinnovamento della didattica, d'altra parte, non

si sviluppano solo attraverso un trasferimento di conoscenze, competenze e abilità, ma soprattutto attraverso l'insegnamento di temi interdisciplinari volti a formare professionisti richiesti da un mercato del lavoro fluido, in profondo e rapido mutamento. Imprescindibile, in questo senso, è stato il **faculty development**, ossia un approfondito studio sugli strumenti più adatti a una formazione degli studenti trasversale, versatile e spendibile sul mercato del lavoro. Da qui, tra le altre cose, l'investimento in 5 corsi di laurea erogati in lingua inglese, in corsi interdipartimentali, nell'internazionalizzazione dei dottorati e nell'avvio di 150 dottorati industriali in tutte le discipline. Senza dimenticare l'avvio di numerosi e svariati insegnamenti attraverso i progetti *Bbwteen* e *IBicocca*, finalizzati all'accrescimento e alla valorizzazione delle soft-skills, competenze trasversali degli studenti, e l'adozione di relativi open badge, certificati digitali per comunicare in modo sintetico, rapido e credibile le abilità acquisite.

Strategico è stato, inoltre, mantenere come core business dell'Università l'**elevata qualità della ricerca**. Lo testimoniano, tra l'altro, il numero delle pubblicazioni scientifiche e l'alto livello degli indici citazionali – che vedono l'Ateneo giocare un ruolo da protagonista, con medie anche superiori a quelle nazionali – nonché una rete di intense collaborazioni con Enti di ricerca e Laboratori di eccellenza a livello nazionale e internazionale.

La qualità della ricerca di Milano-Bicocca è resa possibile anche dagli stabili **rapporti di collaborazione con l'impresa e il territorio** ed è confermata altresì dall'incremento dei finanziamenti europei e internazionali della ricerca, con particolare attenzione agli ERC e all'attivazione di oltre 250 Grant.

La ricerca dell'Ateneo, inoltre, è stata premiata dal Miur e dall'Anvur, con il riconoscimento di ben 8 Dipartimenti eccellenti su un totale di 14. Nell'ambito della valutazione, almeno un Dipartimento su due è rientrato fra i migliori a livello nazionale per un finanziamento to-





© 2011 HUBER + PARTNER



tale di oltre 60 milioni di euro in 5 anni.

Particolarmente innovativo, infine, il progetto Bicocca Università del Crowdfunding, finalizzata a raccogliere i fondi necessari alla realizzazione di progetti aperti a tutta la comunità accademica.

In questi 20 anni l'Università ha anche investito in **terza missione** con il trasferimento dei risultati della ricerca attraverso la partecipazione a eventi diffusi per la città (ad es. *Expo 2015* e *MeetMeTonight – La notte europea dei ricercatori*) e mediante la creazione di servizi per la società e per l'industria. Un esempio di cui siamo particolarmente orgogliosi è Bambini Bicocca s.r.l., spin off universitario a vocazione sociale, che gestisce il Nido Bambini Bicocca e la Scuola dell'infanzia. Attraverso *Bambini Bicocca* l'Università offre un servizio di qualità per i suoi dipendenti e per i cittadini e, nello stesso tempo, realizza un laboratorio di apprendimento e sperimentazione per docenti, ricercatori, studenti e insegnanti.

Infine, si è favorito il **welfare aziendale** attraverso la conciliazione dei tempi vita-lavoro, l'introduzione dello smart working e del tele lavoro, la promozione di iniziative di sostenibilità (attraverso i servizi di mobilità e l'introduzione di case dell'acqua al servizio della comunità), la promozione della prevenzione della salute con l'introduzione del servizio medico competente, il miglioramento della vivibilità del Campus Bicocca attraverso l'arte come elemento di arricchimento del quartiere (Pietrarubbia Group di Arnaldo Pomodoro al centro della piazza dell'Ateneo Nuovo) e la promozione di eventi culturali, dibattiti, concerti, mostre aperti alla città.

STRATEGIE FUTURE

DIDATTICA, ORIENTAMENTO E ALTA FORMAZIONE

L'Ateneo presenta un'offerta formativa ricca e variegata attraverso i suoi 14 Dipartimenti, le 2 Scuole e la Scuola di Dottorato. Per ottimizzare la didattica, le diverse scienze rappresentate nei Dipartimenti dell'Ateneo devono essere valorizzate attraverso una **sapiente opera di raccordo** che consenta di offrire proposte formative nei vari ambiti di sviluppo culturale, economico, tecnico e sociale.

In linea generale, l'Università di Milano-Bicocca si trova oggi di fronte alla necessità di coniugare, da un lato, l'esigenza di ampliare l'offerta formativa – vuoi attraverso **l'arricchimento dei corsi di laurea esistenti**, vuoi attraverso l'introduzione di nuovi, con un conseguente aumento del numero di iscritti – e, dall'altro lato, l'esigenza di mantenere il **rapporto docenti-studenti entro limiti tali da assicurare le migliori condizioni possibili per l'apprendimento**. Occorre quindi individuare il giusto equilibrio

tra questi due poli, attraverso scelte chiare e una strategia che consenta di procedere gradualmente verso obiettivi condivisi e partecipati in cui i diversi saperi possano emergere in tutte le proprie potenzialità e ricchezze disciplinari.

La politica dell'Ateneo sulla didattica sarà ispirata all'obiettivo di formare non soltanto futuri lavoratori, ma **persone consapevoli e dotate di capacità critica**. In questa prospettiva la didattica intende rispondere all'esigenza di fornire ampie conoscenze in chiave di **interdisciplinarietà e trans-disciplinarietà** nonché di favorire l'acquisizione di **competenze trasversali**.

L'Ateneo inoltre si assume la responsabilità di accompagnare i giovani nel trovare un proprio posto nel mondo, un posto che sia soddisfacente a livello personale e professionale. A tal fine è predisposta una rete capillare di **servizi di orientamento** in ingresso, in itinere e in uscita, e la messa a disposi-

zione agli studenti di tutti gli strumenti necessari per conseguire il titolo di studio nei tempi previsti e per inserirsi con consapevolezza nel mondo del lavoro (**job placement**).

Attraverso il **sistema della didattica integrata** – formazione disciplinare, orientamento, job placement, internazionalizzazione, alta formazione – l'Ateneo contribuisce così a **interpretare le linee di sviluppo di una società in continua evoluzione**, anche nel contesto internazionale; a costruire reti con i diversi attori sociali, culturali, economici e istituzionali; a esplorare le aree potenziali dove **germogliano l'innovazione, i lavori del futuro e i nuovi profili professionali**.

Il **sistema della didattica integrata** si sviluppa secondo due dimensioni. La prima, che possiamo definire orizzontale, include orientamento, supporto alla scelta, corsi di laurea, insegnamenti, laboratori, tirocini, Erasmus Plus e altre iniziative di formazione all'estero, azioni volte allo sviluppo delle competenze trasversali, supporto all'asso-

ciazionismo studentesco, al peer tutoring, alla rappresentanza studentesca, ai soggetti con disabilità o con disturbi specifici nell'apprendimento, job placement, alta formazione. La seconda dimensione è quella verticale, in quanto include percorsi di sviluppo culturale e professionale secondo una traiettoria temporale che parte dalla laurea di primo livello e si sviluppa nei percorsi di secondo livello (lauree magistrali), di terzo livello (dottorato di ricerca), di alta formazione (master di primo e secondo livello), fino alla formazione continua che segue i laureati nel tempo.

La missione della didattica dell'Università di Milano-Bicocca consiste, dunque, nel garantire un apprendimento profondo e di qualità. Sono altresì importanti il coinvolgimento dei diversi attori dei territori, la **trasparenza nelle scelte strategiche** e nelle politiche di sviluppo e **l'equilibrio nella allocazione delle risorse**.

La didattica e il disegno complessivo dell'offerta formativa del nostro Ateneo verranno sempre **collega-**

ti strettamente alla ricerca e alla terza missione, per rendere partecipi gli studenti, la comunità e il mondo del lavoro delle scoperte più importanti e delle loro dirette applicazioni. Le competenze del futuro, infatti, possono emergere solo da uno stretto legame tra ricerca e didattica, e attraverso un costante dialogo con le imprese, le istituzioni e corpi sociali a livello territoriale, nazionale e internazionale.

La didattica integrata intende inoltre promuovere la **mobilità internazionale** degli studenti e delle studentesse; la consapevolezza e la conoscenza della realtà europea e di quella internazionale in un periodo storico in cui il concetto di confine è profondamente cambiato rispetto a un recente passato. È quindi estremamente importante inserire nel percorso formativo di studenti e studentesse esperienze didattiche all'estero.

Alla luce di queste premesse, sono state individuate le seguenti priorità per quanto riguarda la didattica:

1. **potenziare, connettere e monitorare i servizi di orientamento e job placement;**
2. sviluppare il **sistema della didattica integrata;**
3. supportare una **didattica interdisciplinare**, erogando nuovi corsi di laurea che formino figure professionali innovative e investendo in **corsi di formazione sulle soft-skills;**
4. **valorizzare i rapporti con gli attori coinvolti**, interni ed esterni all'Ateneo, rispondendo alle diverse esigenze;
5. **formare i docenti alla didattica innovativa;**
6. **connettere la didattica alla ricerca e alla terza missione;**
7. promuovere la mobilità internazionale degli studenti, favorendo e incentivando l'**internazionalizzazione della carriera** accademica;
8. adottare **scelte strategiche trasparenti e condivise** dalla comunità accademica ed assicurare **equilibrio nella allocazione delle risorse.**

In definitiva, l'Università di Milano-Bicocca pone per il futuro triennio i seguenti obiettivi e progetta le relative azioni specifiche, volte a sostenere gli studenti nel proprio percorso formativo:

Obiettivo 1 - Consolidamento, evoluzione ed innovazione del sistema didattico integrato

- a. Didattica:** aggiornamento ed evoluzione dei corsi di laurea e sviluppo di nuovi corsi. Da un lato i corsi di laurea esistenti necessitano di ripensamenti finalizzati a mantenere la formazione sempre aggiornata e allineata con la ricerca. Dall'altro lato, un Ateneo attivo e innovativo mira a proporre nuovi percorsi per incontrare le esigenze di un mercato e una società in rapida evoluzione;
- b. Sostenere l'attrattività:** sviluppo di iniziative volte a far conoscere le eccellenze dell'Università di Milano-Bicocca ai giovani italiani e stranieri e al mondo del lavoro (cfr. investimento sulle Infrastrutture – residenze, dottorato, rinnovo della comunicazione istituzionale e del sito);
- c. Promuovere le competenze trasversali:** favorire lo sviluppo di attività finalizzate all'accrescimento e alla valorizzazione di competenze trasversali, culturali, espressive, di cittadinanza consapevole, di promozione delle risorse imprenditoriali e gestionali, sia nei percorsi didattici dell'Ateneo sia tramite iniziative specifiche sviluppate da docenti, personale tecnico e amministrativo e studenti;
- d. Incoraggiare le politiche di genere:** consolidamento, prosecuzione e ampliamento di politiche già in atto tese alla promozione di misure volte a superare stereotipi di genere nei percorsi formativi universitari attraverso

so iniziative di orientamento, di sensibilizzazione, di mentoring;

e. Investire nella formazione dei

docenti: investire sulla professionalità dei docenti per migliorare la didattica disciplinare, per un insegnamento attento alle competenze trasversali, quali la gestione del gruppo in apprendimento e delle sue dinamiche; l'individuazione delle forme di comunicazione e del linguaggio utilizzati; le scelte di metodo e di strumenti congruenti per un apprendimento di qualità; la predisposizione di spazi e tempi adeguati; l'attenzione ai processi psicologici e alle diverse fasi di apprendimento;

f. Stimolare le Reti con le parti

sociali: gli stakeholders sono essenziali nella costruzione, gestione ed evoluzione di un corso di laurea. Verranno promosse sinergie e condivise le good practices per mettere a sistema la nostra fitta rete di interazioni;

g. Aumentare l'offerta formativa in inglese e le politiche di incentivazione per la collabora-

zione tra Dipartimenti per favorire l'internazionalizzazione:

sia i corsi tenuti in lingua inglese sia i corsi di studio con doppia laurea (Double Degree) sono lo strumento necessario per aprire la realtà didattica dell'Ateneo a studenti stranieri oltre che a offrire agli studenti italiani la possibilità di intraprendere l'intero processo formativo in una dimensione internazionale;

h. Incentivare la partecipazione a bandi europei per lo sviluppo della didattica

- cfr. i molteplici canali previsti dal Programma dell'Erasmus Plus specificamente nell'Higher Education -, di metodi didattici innovativi, di ambienti di apprendimento digitali e in presenza sperimentali all'avanguardia;

i. Sostenere attività culturali e sportive:

sviluppo di forme aggregate all'interno della comunità di Milano-Bicocca volte alla crescita culturale e sportiva così come al rafforzamento del legame con il territorio (es. Bicocca stadium, CuriosaMente, attività

musicali, convenzioni culturali).

- j. Implementare le certificazioni digitali di competenze e titoli di studio:** l'Università di Milano-Bicocca è l'Ateneo di riferimento per la certificazione digitale e svilupperemo ulteriormente questa pratica implementando OpenBadge e Blockcerts creando reti anche in un'ottica internazionale.

Obiettivo 2 - Dall'ingresso alla formazione continua - un sistema verticale di integrazione tra orientamento, didattica, alta formazione e job placement

- a. Sostenere e stimolare la didattica:** l'Ateneo intende continuare ad accompagnare gli studenti nel loro percorso secondo due traiettorie. La dimensione orizzontale accompagna quotidianamente gli studenti nel vasto panorama di azioni che affiancano la didattica tradizionale. La dimensione verticale guida, invece, gli studenti nel tempo, partendo dai momenti di scelta di un percorso prima dell'immatricolazione fino ai processi di formazione continua dei laureati;
- b. Incrementare l'orientamento:** sviluppo, progettazione e implementazione di un career service dall'ingresso in università al mondo del lavoro, accompagnando i giovani, nella individuazione dei contenuti formativi, nei complessi processi di scelta e nei momenti di criticità nell'apprendimento e nell'inse-

rimento nella vita universitaria;

c. Dare impulso al servizio di job

placement: sviluppo di modelli di servizio per accrescere la qualità del collocamento lavorativo dei laureati attraverso: l'analisi dei fabbisogni di competenze e conoscenze richieste dal mercato del lavoro; l'attuazione nel percorso di studio di esperienze volte a sostenere e consolidare la conoscenza del mercato del lavoro; l'innovazione dei servizi di politiche attive di orientamento professionale;

d. Far crescere il sotto-sistema

dell'Alta formazione: favorire lo sviluppo di master e percorsi di formazione continua di qualità per neo-laureati e lavoratori in stretta relazione con il mondo delle imprese e delle istituzioni;

e. Far progredire il processo di

internazionalizzazione: al fine di favorire l'esperienza internazionale occorre informare in modo efficace gli studenti dei vari livelli dei percorsi formativi offerti dall'Ateneo. Si svilupperanno, pertanto, iniziative speci-

fiche di orientamento, sia a livello dei singoli Dipartimenti sia a livello di Ateneo, per coinvolgere in modo sinergico ed efficace gli studenti sulle opportunità di esperienze didattiche e professionalizzanti all'estero.

Obiettivo 3 - Didattica e politiche attive per la formazione dei giovani

a. Incentivare il sistema dei Tutor:

da quelli disciplinari a quelli per il supporto al metodo di studio, per l'inserimento nella vita universitaria, per le matricole, per gli studenti Erasmus;

b. Promuovere le politiche di genere:

in collaborazione con gli organismi già presenti in Ateneo, sostenere la lotta agli stereotipi di genere e favorire il pieno inserimento a pari grado delle studentesse, sia nella didattica sia nella ricerca;

c. Investire sulle Borse di studio:

l'Ateneo proseguirà le sue iniziative per il sostegno al diritto allo studio mediante l'istituzione di borse di studio di Ateneo volta ad ampliare la platea dei beneficiari anche a coloro che non rientrano nei criteri del DSU regionali;

d. Investire sulle borse per supporto all'internazionalizzazione, alle attività di studio, tesi e attività di traineeship all'este-

ro: l'Ateneo svilupperà iniziative rivolte a favorire una maggiore partecipazione ai bandi Erasmus promossi dalla comunità Europea e, attraverso proprie disponibilità economiche, sosterrà la partecipazione degli studenti a programmi di studio all'estero, anche in Paesi extra UE, presso Istituzioni pubbliche e private;

e. Supportare le associazioni studentesche e di laureati:

favorire iniziative culturali e sociali di associazioni studentesche, attinenti alla realtà universitaria (es. Bando 1000 lire; sostegno all'associazione ALUMNI);

f. Coinvolgere gli studenti e le studentesse nella Disseminazione Scientifica:

sviluppo e sostegno alle attività di disseminazione e divulgazione scientifica rivolte ai cittadini (es. *Meet me Tonight - La notte dei ricercatori*, coinvolgimento nella progettazione e organizzazione di eventi).



DEGLI STUDI

BICOCCA

UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI MILANO

1998-2018 UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI MILANO BICOCCA

RICERCA: IMPATTO, VALORIZZAZIONE, INNOVAZIONE E TRASFERIMENTO TECNOLOGICO

Le scelte strategiche dell'Università di Milano-Bicocca inerenti la ricerca e il trasferimento tecnologico, in linea con i criteri internazionali di sviluppo e sostenibilità, saranno finalizzate a potenziare la capacità di connettere competenze diverse e la partecipazione a reti infrastrutturali internazionali per poter sviluppare progetti ad ampio respiro altamente multidisciplinari, come richiesto dai futuri bandi di finanziamento della comunità europea. Perseguendo questi obiettivi l'Università di Milano-Bicocca potrà contribuire meglio alla creazione di ricadute sull'economia locale e nazionale.

Per aumentare l'impatto della ricerca fondamentale sulla società e la valorizzazione dei risultati della ricerca sono state individuate le seguenti priorità:

- 1. connettere le aree** di ricerca;
- 2. potenziare infrastrutture** e partecipazione a network;
- 3. accelerare l'innovazione** e l'impatto della ricerca sul sistema economico;
- 4. valorizzare la proprietà intel-**

lettuale dell'Ateneo (brevetti, know-how);

5. formare alla ricerca universitaria e industriale;

6. potenziare le risorse e la comunicazione.

Le strategie della ricerca si sviluppano in un quadro di continuità con il passato poiché il nostro Ateneo ha costruito nel tempo basi solide nel campo della ricerca, con delle chiare punte di eccellenza sia a livello nazionale (8 Dipartimenti di eccellenza) sia a livello internazionale (46 progetti finanziati per un totale di 18 milioni di Euro nell'ambito di Horizon 2020).

Per aumentare l'impatto della ricerca a livello internazionale e del territorio, saranno attuate politiche di valorizzazione della proprietà intellettuale e di accelerazione del trasferimento industriale e dell'innovazione. Anche su questo terreno saranno valorizzate alcune iniziative avviate in passato con un approccio che punta alla maggiore connessione e collaborazione tra diverse aree disciplinari.

Obiettivo 1. Connettere le aree di ricerca internamente ed esternamente all' ateneo

Il primo obiettivo è favorire lo sviluppo di progetti di ricerca di grandi dimensioni e multidisciplinari attraverso azioni mirate alla formazione e ampliamento di reti di ricercatori e centri di ricerca. Questo obiettivo si realizzerà tramite azioni successive.

a. Mappatura delle competenze presenti nell'Ateneo.

A questo scopo è stato avviato lo sviluppo di un nuovo sistema avanzato di gestione dei prodotti della ricerca basato sul database di Ateneo già esistente (IRIS) che faciliterà l'accesso e l'analisi dei dati raccolti;

b. Connessione dei gruppi di ricerca dell'Ateneo

che operano in ambiti complementari per creare **progetti integrati e multidisciplinari** volti ad affrontare importanti sfide globali (cambiamento climatico, invecchiamento della popolazione, sostenibilità economica, ambientale, sociale e inclusione, impatto

della trasformazione digitale su ricerca, innovazione e società). Gli stessi progetti aumenteranno la capacità di accedere a finanziamenti nazionali ed internazionali;

c. Rafforzamento della presenza dell'Ateneo nei cluster nazionali e nelle reti infrastrutturali europee;

d. Partecipazione a bandi competitivi in partenariato

con Paesi in cui la ricerca è in sviluppo esponenziale ed è finanziata attivamente, quali Cina, Taiwan, Corea, India, Singapore.

Obiettivo 2. Potenziare le reti infrastrutturali

Successivamente ad un processo essenziale di ricognizione interna, si progetterà un nuovo sistema di gestione delle strumentazioni (singoli strumenti o piattaforme interdipartimentali) e delle competenze, stimolando ove possibile la **costituzione di filiere** che mettano a sistema aree di ricerca e dipartimenti complementari. Una più chiara visione della **catena di attività di ricerca complementari** servirà a potenziare la collaborazione interna ed esterna, favorendo anche la ricerca commissionata. Sarà anche prioritario consolidare e **potenziare** la presenza dell'Ateneo nelle **reti infrastrutturali europee (ESFRI)** al fine di rendere più competitiva la partecipazione dell'Ateneo ai bandi di finanziamento Europei Horizon Europe. Queste azioni dovranno servire anche a favorire la partecipazione di Dipartimenti delle aree umanistiche, economico-statistiche e sociali alle reti e progetti internazionali.

Obiettivo 3. Accelerare l'innovazione e l'impatto della ricerca sul sistema economico

Un'efficace politica di valorizzazione presuppone uno stretto **coordinamento con la ricerca di base**.

L'Ateneo intende rafforzare i legami tra queste due attività adottando una visione unitaria secondo cui conoscenze e infrastrutture di ricerca dei diversi Dipartimenti rappresentano risorse da utilizzare sia per rafforzare la ricerca di base sia per migliorare l'innovazione, il trasferimento tecnologico e la collaborazione con il sistema economico (imprese, società non-profit ed Enti pubblici).

Un'efficace valorizzazione della ricerca sarà perseguita attraverso diverse azioni concrete.

a. Coinvolgimento sistematico dei Dipartimenti per aumentare la contaminazione e condivisione di risorse e per ridurre la dispersione e duplicazione degli sforzi. A questo proposito saranno attivati meccanismi di coordinamento tra Dipartimenti su ricerca e valorizzazione del-

la ricerca attorno a tematiche o filiere tecnologiche di interesse comune;

b. Il sistema di monitoraggio delle competenze e infrastrutture di ricerca discusso dovrà fornire un quadro dell'offerta attuale e potenziale di conoscenze dell'Ateneo trasferibili. Nello stesso tempo, si procederà al monitoraggio sistematico della domanda di ricerca commissionata e delle opportunità di collaborazione con il mondo dell'industria. Questo obiettivo sarà perseguito collaborando con le associazioni industriali presenti nel territorio, promuovendo la partecipazione attiva dei ricercatori ai cluster tecnologici regionali e nazionali e alle reti internazionali e potenziando le relazioni con singole imprese, associazioni o enti pubblici;

c. Nell'ambito della revisione e semplificazione dei regolamenti di Ateneo, si introdurranno

no alcuni cambiamenti orientati a semplificare le procedure riguardanti la ricerca commissionata, trasferendo ai Dipartimenti alcuni processi e potenziando le fasi che richiedono maggiori risorse e competenze. Inoltre, pur nel rispetto delle differenze tra Dipartimenti, alcune buone pratiche sperimentate saranno diffuse a livello di Ateneo per migliorare il supporto a tutti i ricercatori coinvolti nella ricerca commissionata e per aumentare la consapevolezza circa alcune complessità imposte dalla normativa;

- d.** Il nostro Ateneo ha avviato diverse iniziative per la **promozione dell'innovazione e dell'imprenditorialità** accademica. La prima iniziativa è la Fondazione U4I (University For Innovation). Creata nel 2017 e partecipata da tre Atenei (Milano-Bicocca, Pavia e Bergamo), U4I ha come missione la valorizzazione del portafoglio brevetti delle tre Università e l'affiancamento dei gruppi di ricerca nello sviluppo

di spin-off universitarie ad elevato potenziale - dal sostegno anche economico delle prime fasi di validazione del prototipo, all'immissione nel mercato, alla creazione di reti di imprese. La seconda iniziativa, **#BiUni-Crowd**, è stata avviata nel 2018 con lo scopo di sperimentare una modalità di finanziamento alternativa e complementare ai canali tradizionali. Si tratta del primo *reward crowdfunding* universitario italiano aperto a tutte le componenti accademiche che adotta le regole del finanziamento dal basso. L'Ateneo si propone di potenziare questa iniziativa attraverso un maggiore coinvolgimento di soggetti esterni e una più stretta collaborazione con *IBicocca*, importante progetto di promozione dell'imprenditorialità rivolto ai nostri studenti. La terza iniziativa, *Innovation Pub*, rappresenta un momento importante di public engagement e di coinvolgimento del contesto locale e nazionale. Si tratta di un

ciclo di incontri che permette il confronto su temi di attualità riguardanti gli spin-off e startup universitari, la gestione della proprietà intellettuale e la collaborazione industria-università;

- e. La valorizzazione della ricerca avviene anche attraverso la **partecipazione a eventi** quali la Borsa della ricerca, il Salone Internazionale delle Invenzioni e *Maker Faire*. L'Ateneo intende potenziare queste iniziative e ottenere un maggiore raccordo tra spin-off dell'Università che valorizzano i risultati della ricerca e start-up dell'Università che promuovono conoscenze e competenze acquisite con la formazione universitaria. Inoltre, verranno **umentate le azioni di scouting**, valutazione e accompagnamento di progetti imprenditoriali dell'Ateneo, e la disseminazione di casi di successo. Sarà anche intensificata la partecipazione a *research based start-ups competition*, specialmente a livello internazionale. Le molteplici iniziative a

sostegno dell'imprenditorialità produrranno un'ulteriore crescita delle startup dell'Università di Milano-Bicocca.

Obiettivo 4. Valorizzare la proprietà intellettuale attraverso la gestione strategica dei brevetti e del know-how

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

Nell'immediato futuro l'Ateneo intende promuovere un ulteriore **coinvolgimento dei propri ricercatori in politiche di protezione della proprietà intellettuale** lavorando anzitutto, in sinergia con le esistenti iniziative di avvio alla imprenditorialità dell'Ateneo, sulla educazione alla valorizzazione. Verranno introdotti strumenti differenziati (organizzazione di workshop dedicati, produzione di contenuti di didattica on-line, servizi di consulenza mirata) atti a intervenire sulle azioni di protezione della proprietà intellettuale prima che si arrivi alla affettiva stesura della domanda di brevetto. L'Ateneo intende quindi **migliorare, quantitativamente e qualitativamente, l'input delle azioni di protezione** poste alla attenzione degli organi competenti in modo da migliorarne analogamente l'output. Le decisioni relative alla proprietà intellettuale sono fondamentali anche per gli spin-off della ricerca e, pertanto,

queste due attività saranno gestite secondo una visione unitaria.

L'Ateneo intende investire ulteriormente nella visibilità del proprio portafoglio brevettuale, in piena **sinergia con la fondazione U4I**, dotandosi di strumenti di disseminazione multimediali, studiati per rendere immediatamente comprensibile ai potenziali acquirenti/licenziatari il valore del trovato e le sue potenziali ricadute economiche. Il nostro Ateneo nasce con una forte impronta alla trasversalità tra discipline, evidente in un portafoglio brevettuale ampio e a sua volta inter-settoriale.

Sarà data particolare enfasi al **supporto alla brevettazione di risultati** ottenuti da giovani ricercatori, prevedendo anche politiche di premialità economica, attribuite secondo criteri di merito e trasparenza avvalendosi della valutazione di esperti esterni. L'Università di Milano-Bicocca mira a promuovere una cultura della valorizzazione che saldi la ricerca universitaria allo sviluppo economico del territorio, mirando alla creazione di

un **marchio di qualità "Bicocca"** che identifichi un portafoglio brevettuale strutturato sia in funzione delle esigenze della società sia a testimonianza dell'innovazione che può derivare dalla ricerca di base di cui il nostro Ateneo è un attore privilegiato.

Obiettivo 5. Formare alla ricerca universitaria e industriale

La formazione di competenze rappresenta una dimensione importante della ricerca scientifica universitaria, attraverso la quale l'Ateneo opera un'azione di raccordo tra l'avanzamento delle conoscenze e l'impiego di tali conoscenze all'interno e all'esterno del sistema universitario. La **Scuola di Dottorato** dell'Università di Milano-Bicocca comprende 16 dottorati, oltre 500 studenti e oltre 500 membri dei collegi docenti.

In questi anni la Scuola si è mossa principalmente in quattro direzioni: valorizzare l'apporto della valutazione in modo da **incrementare l'FFO** di Ateneo; strutturare una **didattica trans-disciplinare** di frontiera necessaria per lo sviluppo delle soft-skills; puntare sull'**internazionalizzazione** sia in termini di faculty members che di studenti; investire sul **rapporto con il mondo delle imprese** nazionale ed internazionale firmando 140 accordi in tre anni. Le linee strategiche

nel prossimo triennio in particolare puntano soprattutto a **migliorare l'attrattività dei dottorati** sia nel numero di studenti italiani provenienti da altre regioni che nel numero di studenti stranieri.

Obiettivo 6. Potenziare le risorse e la comunicazione

L'Ateneo si propone di rafforzare le risorse mediante attività di **formazione** della comunità accademica e il reclutamento di nuovo personale a supporto della preparazione e gestione di progetti di ricerca competitiva e commissionata. Queste iniziative saranno finalizzate principalmente ad aumentare la **capacità di monitoraggio e analisi** delle opportunità di ricerca e valorizzazione, oltre che a promuovere iniziative a supporto dell'imprenditorialità in raccordo con la Fondazione U4I. L'investimento sulle risorse interne sarà affiancato dall'ampliamento della rete di esperti esterni per le attività di valutazione e selezione di progetti di innovazione e spin-off.

Le attività di comunicazione scientifica, di disseminazione dei risultati della ricerca e di public engagement sono importanti per sostenere le attività di ricerca e valorizzazione.

L'Ateneo, attraverso l'Area della Ri-

cerca e della Comunicazione, si propone di sviluppare una **comunicazione scientifica competente e di qualità**. Verrà predisposta un'agenda di incontri per mappare le esigenze di comunicazione scientifica delle diverse aree disciplinari ed interdisciplinari; si stilerà **un piano della comunicazione** declinato a seconda del target, sia a livello nazionale che internazionale.

Si individueranno canali e strumenti sia per le comunicazioni scientifiche rivolte alle comunità di ricercatori sia per le attività di divulgazione scientifica rivolte ai cittadini. Verrà anche organizzato **un ciclo di incontri con consulenti esperti** e predisposto uno strumento di monitoraggio periodico per verificare l'usability della comunicazione scientifica proposta.



COMUNICAZIONE, TERZA MISSIONE, RAPPORTI CON IL TERRITORIO E SOSTENIBILITÀ

Comunicazione: un ateneo che fa rete

L'Università oggi è riconosciuta quale fondamentale motore di crescita, di sviluppo e di innovazione sia sociale che economico per il Paese. Gli Atenei assolvono a questo importante compito principalmente attraverso la formazione, la ricerca e le attività di public engagement. L'organizzazione di tali attività e la necessaria interazione con i molteplici stakeholders (studenti, cittadini, aziende, Enti, imprese, istituzioni, associazioni) sono complesse da gestire e assumono una rilevanza fondamentale per il raggiungimento degli obiettivi. L'attività di comunicazione consente di **stabilire relazioni di qualità tra l'Università e gli stakeholders** ed è, pertanto, un elemento imprescindibile che tocca trasversalmente tutte le policies di un Ateneo ed è strumentale al raggiungimento degli obiettivi che l'istituzione intende raggiungere. La comunicazione è inoltre uno strumento essenziale attraverso il qua-

le l'Ateneo diffonde nella società civile i risultati del proprio lavoro ed i positivi effetti portati alla collettività, in modo che i cittadini siano consapevoli del valore e della rilevanza sociale della nostra azione.

In questo contesto verrà predisposto un **Piano della Comunicazione istituzionale**, in quanto di importanza strategica. Si tratta di un documento di programmazione che contribuisce a diffondere e consolidare la **cultura della trasparenza**, gli indirizzi e le strategie dell'Ateneo e a definire le attività che l'Area della Comunicazione deve promuovere attraverso i suoi canali. La comunicazione verrà sviluppata sia sul piano della **comunicazione interna** sia della **comunicazione esterna**.

La comunicazione esterna si rivolge ai potenziali studenti, ai cittadini, agli enti, alle imprese o associazioni e contribuisce:

1. alla **conoscenza dell'organiz-**

zazione e delle sue attività;

2. all'**accesso ai servizi** e agli atti dell'amministrazione;
3. alla costituzione di un **canale permanente di ascolto** e di verifica del livello di soddisfazione dell'utente, tale da consentire all'organizzazione di adeguare di volta in volta il servizio offerto.

La comunicazione esterna assumerà linguaggi ed utilizzerà **strumenti differenti a seconda dell'obiettivo** e del target a cui si rivolge. In particolare tra gli obiettivi del prossimo triennio è in programma: lo **sviluppo della dimensione internazionale**, anche attraverso la predisposizione del sito di Ateneo in lingua inglese, e la **promozione delle attività di ricerca** (vedi punto precedente).

La comunicazione interna si rivolge ai dipendenti d'Ateneo (docenti, ricercatori e personale tecnico e amministrativo) e agli studenti iscritti. Anche in questo caso i destinatari della comunicazione sono molteplici ed occorre, pertanto, individuare linguaggi e strumenti idonei

e verificare la qualità e la quantità dei messaggi diffusi in considerazione del target di riferimento.

Un Ateneo in dialogo con i propri dipendenti trasmetterà un senso di attenzione ed importanza nei confronti del proprio capitale umano. Condividere il maggior numero di informazioni permette all'ente di raggiungere livelli di efficienza ed efficacia: la conoscenza del contesto in cui si lavora aumenterà il **senso di appartenenza e di partecipazione** di ciascuno, con un effetto positivo sul benessere organizzativo. Rispetto alla comunicazione interna, tra gli obiettivi del prossimo triennio vi è:

1. lo **sviluppo di un sistema di liste di spedizione** più mirato ai destinatari in funzione del messaggio e dell'utenza cui si rivolge e che sia di maggiore impatto visiva;
2. la progettazione e creazione di una **app funzionale ai servizi degli studenti**.

Territorio: un ateneo come centro culturale

Milano-Bicocca è un Ateneo che si è sviluppato in sinergia e in relazione con il territorio circostante ed ha contribuito alla valorizzazione delle componenti sociali, culturali, economiche e ambientali dell'area. L'Ateneo, pertanto, per il futuro intende investire ancor più nel rapporto sia con il quartiere che con la città di Milano. L'obiettivo è riconoscere il campus come 'casa delle idee e dell'innovazione', attrattiva non solo per studenti ma anche per i cittadini, e le cui risorse artistiche e culturali devono essere conosciute e valorizzate al servizio della società, così che Milano-Bicocca possa essere riferimento di un quartiere in grande crescita imprenditoriale ed espressivo-artistica.

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

1. il potenziamento del Distretto Bicocca, una rete di istituzioni

e aziende, protagonisti dell'area Nord di Milano, luogo di incontro e scambio tra industria, cultura, formazione e ricerca che punta a valorizzare il quartiere come polo di centralità di Milano attraverso il ruolo strategico di coordinamento dell'Università di Milano-Bicocca nello sviluppo socio-culturale dell'area;

2. la valorizzazione dell'impatto culturale del nostro Ateneo sulla

città e il quartiere attraverso l'organizzazione di festival musicali aperti alla città, la creazione di un museo universitario diffuso, la realizzazione di opere di arte pubblica, l'apertura dell'Ateneo e in particolare della biblioteca agli abitanti della zona, con particolare attenzione ai bambini e ai ragazzi;

3. iniziative di salute pubblica

aperte alla cittadinanza, di cui un modello eccellente è l'iniziativa "Uniforyoureyes" che consente, attraverso la collaborazione

dell'Ateneo con alcuni partner del Distretto Bicocca, un servizio gratuito di analisi visive optometriche e di occhiali su misura per i cittadini residenti nel Municipio 9 in stato di fragilità economica. Il **Centro di Medicina dello Sport**, in fase di realizzazione presso lo **Stadium**, potrà essere utilizzato per iniziative a vantaggio degli atleti e dei cittadini del territorio.

In un orizzonte internazionale l'Ateneo intende inoltre cogliere l'opportunità offerta dall'Esposizione Universale che si terrà a Dubai a partire dal 20 Ottobre 2020 sino al 10 aprile 2021 (che proseguirà come legacy negli anni successivi) il cui tema principale è Connecting Minds, Creating the Future. In particolare verranno svolte azioni finalizzate a:

- favorire accordi di collaborazione scientifica e progetti di cooperazione tra le scuole superiori italiane e le scuole internazionali;
- facilitare l'utilizzo del Centro MaRHE per ricerche avanzate e

percorsi didattici legati ad Expo 2020 Dubai e ai temi del cambiamento climatico, dello sviluppo sostenibile, della tutela degli oceani, delle risorse marine, della biodiversità;

- sviluppare attraverso il centro di ricerca interdipartimentale Bicocca- BEST4FOOD- Bicocca Center of Science and Technology for food, progetti inerenti la ricerca e l'innovazione sui temi dell'agrofood;
- promuovere scambi culturali con gli Emirati Arabi Uniti, anche attraverso l'organizzazione di workshop, e summer school;
- promuovere valore, innovazione, trasferimento tecnologico e una industrializzazione responsabile e sostenibile attraverso la valorizzazione di spin off universitari incentrati sul tema dell'acqua e mediante la creazione di Joint Lab dedicati.

Sostenibilità: gli obiettivi dell'agenda 2030 in Ateneo

L'Università di Milano-Bicocca ha scelto di impegnarsi attivamente per uno sviluppo sostenibile allo scopo di diventare un modello educativo e comportamentale per personale e studenti. A tale fine l'Ateneo ha istituito BASE (Bicocca Ambiente Società Economia) che si propone di pianificare e realizzare, attraverso un approccio multidisciplinare, azioni in linea con i 17 Sustainable Development Goals delle Nazioni Unite, promuovendo interventi di sostenibilità per la Comunità universitaria e per il territorio che la ospita.

Tramite le sue politiche per la sostenibilità l'Università di Milano-Bicocca si è già posta come un esempio virtuoso a livello internazionale - come si evince dal ranking GreenMetric - e nazionale (in qualità di interlocutore autorevole di amministrazioni pubbliche e di imprese).

BASE realizza tale compito sia attraverso azioni gestionali e strutturali,

sia con attività formative ed educative. La presentazione del primo Report di sostenibilità dell'Ateneo, nel gennaio 2019, ha dimostrato che l'Ateneo ha le potenzialità per crescere ulteriormente nel campo della sostenibilità. Per farlo sono stati identificati obiettivi puntuali che vengono di seguito riportati:

1. Rafforzamento del ruolo decisionale di BASE nella definizione delle politiche di sostenibilità dell'Ateneo;
2. Coordinamento delle azioni sulla sostenibilità svolte dai vari Dipartimenti;
3. Consolidamento dei rapporti di Milano-Bicocca con i network nazionali ed internazionali che trattano il tema della sostenibilità a partire dalla RUS (Rete delle Università per lo Sviluppo Sostenibile), ISCEN (International Sustainable Campus Network) e UI Green Metric;
4. Education: promozione di azioni

- di formazione e comunicazione rivolti all'intera comunità universitaria;
5. Mobility Management: ottimizzazione degli spostamenti casa-università attraverso interventi volti a favorire l'adozione di forme di mobilità più sostenibili;
 6. Waste and resource management: valorizzazione delle risorse e miglioramento della gestione dei rifiuti, con riferimento agli obiettivi della Circular Economy;
 7. Energy management: miglioramento della gestione delle risorse energetiche e riduzione significativa dei costi economici e ambientali, agendo sull'efficienza;
 8. Carbon Management: realizzazione di azioni virtuose volte a ridurre la Carbon Footprint di Ateneo e quella del singolo utente, attraverso un piano di mitigazione e adattamento ai cambiamenti climatici e una modifica comportamentale non solo relative alle attività svolte in accademia;
 9. Food and water management: realizzazione di azioni di governo finalizzate alla promozione di un cibo salutare e sostenibile e ad una salvaguardia delle risorse;
 10. Life style and social inclusion: riduzione delle diseguaglianze e promozione di politiche per l'adozione di corretti stili di vita;
 11. Edifici e spazi verdi: individuazione di azioni strutturali per realizzare e gestire edifici e spazi verdi in modo più efficace garantendo uno sviluppo sostenibile dell'Ateneo.

Si rimanda per approfondimenti sulle azioni al Piano per la Sostenibilità Triennale di Ateneo 2017-2020 e alla sua successiva edizione.

E PUOI
ARE L'AMBIENTE

CREATIVITÀ DI **adci** ART DIRECTORS CLUB ITALIANO

COMUNICAZIONE TERZAMMISSIONE



WELFARE: UN ATENEO PER LA COMUNITÀ

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

Per il **benessere della componente studentesca** l'obiettivo primario è l'ampliamento dei **servizi residenziali attraverso il comple-**

tamento dell'edificio U10 che a regime garantirà più di 100 posti letto aggiuntivi e la realizzazione degli altri investimenti per le residenze, previsti dal piano triennale dei lavori approvato dagli organi di governo.

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

1. **Benessere organizzativo.**

Un primo obiettivo è quello di migliorare il benessere e il confort nel luogo di lavoro. In questo contesto saranno **consolidate le azioni di miglioramento del benessere organizzativo** e, **per la prima volta, sarà rilevato il livello di stress lavoro – correlato**, attraverso la somministrazione di un questionario ad hoc che tenga conto delle spe-

cificità del ruolo dei docenti e del PTA, messo a punto da un tavolo di lavoro istituito a livello di Ateneo. I dati verranno utilizzati per la definizione di interventi mirati per la sua riduzione. Un secondo obiettivo è quello di **migliorare le competenze del singolo**, permettendone la crescita professionale e l'inserimento in un contesto lavorativo appropriato che può essere raggiunto individuando percorsi di formazione continua attraverso l'analisi e la rilevazione dei bisogni specifici.

2. Benessere individuale.

Per il personale docente strutturato e non - con particolare riferimento agli assegnisti di ricerca - l'obiettivo è di **ampliare**, nei limiti delle risorse disponibili e dei vincoli normativi, **la gamma dei servizi** oggi offerti.

Per il benessere del personale tecnico-amministrativo, invece, è necessario realizzare due obiettivi. Il primo è **umentare il potere d'acquisto**, fornendo un supporto al reddito al fine di sopperire al

vincolo legislativo sul livello massimo di salario variabile. L'obiettivo può essere raggiunto attraverso la predisposizione di una piattaforma online di servizi di welfare che garantisca le migliori condizioni oggi praticate sul mercato. La definizione della modalità di finanziamento di questi servizi deve essere mirata a consentire la massimizzazione dei vantaggi fiscali oggi offerti dalla normativa nazionale. Tali modalità potranno consistere sia nella destinazione di quote apposite degli avanzi di gestione derivanti dal bilancio consuntivo sia nell'utilizzo, con modalità che garantiscano la massima flessibilità e libertà di scelta al singolo dipendente, delle risorse derivanti dalla premialità.

Il secondo obiettivo è la **promozione della salute del personale**. A integrazione dello sportello medico, dei servizi del supporto alla disabilità e dei sussidi per interventi assistenziali, si procederà alla rinegoziazione di una polizza sanitaria integrativa delle prestazioni erogate dal servizio sanitario nazionale per dipendenti e familiari. Inoltre,

alla luce dell'ottimo risultato ottenuto con il servizio di counseling universitario offerto agli studenti, si valuterà l'apertura del servizio anche all'intera comunità.

3. Benessere familiare.

Il benessere del personale non prescinde dal benessere familiare. Si intende ampliare i **servizi dedicati alle famiglie** per esempio istituendo premi o esenzioni per i figli dei dipendenti o per i dipendenti che si iscrivono a corsi di laurea e corsi di alta formazione nel nostro Ateneo ed offrendo contributi ai neogenitori per l'iscrizione dei figli al Nido. Inoltre si intende portare a regime lo strumento dello *smart working*, sperimentato e molto apprezzato dal personale tecnico amministrativo nello scorso triennio per facilitare la conciliazione dei tempi vita-lavoro e incrementare la flessibilità delle prestazioni lavorative.

4. Sport.

L'Università di Milano-Bicocca si impegna, inoltre, alla **tutela del benessere psicofisico** di tutta la

comunità accademica attraverso la valorizzazione della pratica sportiva. Lo sport d'Ateneo è gestito dal CUS Bicocca, associazione sportiva senza scopo di lucro che opera nell'ambito del CUS Milano, e dal Comitato per lo Sport Bicocca che programma e coordina le attività sportive degli studenti e dei dipendenti.

L'Ateneo ha investito molte risorse nelle **infrastrutture sportive** già disponibili (Bicocca Stadium, Palabicocca, Palestra Bicocca Fitness) ed investirà ulteriormente in quelle in fase di sviluppo come il **Centro per la Medicina dello Sport**. Grazie a questi progetti è possibile offrire alla comunità Bicocca e al territorio occasioni, spazi e servizi per l'esercizio di una pratica sportiva di alto livello.

L'attività sportiva di Milano-Bicocca si pone i seguenti obiettivi:

a. Promozione delle attività sportive, consentendo agli atleti di essere attivi nei tornei universitari e nelle attività promosse dalle federazioni. L'attività di Milano-Bicocca per lo sport

mette al centro la persona e mira a sviluppare attitudini tese a un sano stile di vita, alla tutela della salute e del benessere psicofisico dell'individuo. L'attività sportiva promuoverà anche **valori di partecipazione, inclusione e solidarietà**, in modo da consolidare la coesione dell'intera comunità dell'Ateneo con il territorio milanese. Per il conseguimento degli obiettivi, anche grazie alla collaborazione con il CUS Milano, si utilizzeranno in modo efficiente le strutture a disposizione e si sosterrà la pratica sportiva anche attraverso il disegno di **percorsi di dual career per gli studenti** che praticano attività sportiva a livello agonistico e attraverso i finanziamenti per lo **sviluppo di progetti innovativi** e di eventi a beneficio della comunità e del territorio. A questo fine intendiamo inserire lo Sport Bicocca nei principali **circuiti sportivi universitari** a livello europeo, creando occasioni di mobilità per gli atleti e accogliendo **eventi internazio-**

nali nelle nostre strutture;

b. Didattica e ricerca sullo sport.

È noto che gli eventi sportivi nazionali ed internazionali costituiscono occasioni di crescita e sviluppo per la collettività in quanto muovono ingenti risorse. Milano, insieme a Cortina, ospiterà nel 2026 i **Giochi olimpici invernali** ed è comune interesse che essi producano un impatto positivo sulla città in molteplici aspetti, economici, infrastrutturali e di esercizio dello sport soprattutto da parte dei giovani. 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. Le attività trasversali di ricerca e didattica riguardano diverse tematiche: il tema della salute e degli stili di vita, in connessione con le attività di Medicina e di Psicologia; il tema di sport e disabilità, in connessione con

le attività di Ateneo a favore dell'inclusione e della disabilità. La ricerca di tipo medico-psicologico sullo sport si potrà avvalere della struttura di **Medicina dello Sport**, in fase di realizzazione presso lo Stadium: in quella sede, verrà avviato un percorso per fornire servizi di cura e monitoraggio degli atleti, sfruttando le sinergie tra la Scuola di specialità di Medicina dello Sport di Bicocca e le attività di ricerca e didattiche dei settori disciplinari connessi, quali fisiatria, cardiologia, medicina interna e ortopedia. Infine verrà ulteriormente sviluppata l'attività di ricerca e didattica sui temi del management, curando la **crescita di profili professionali legati alla gestione delle attività sportive** e degli atleti, e alla didattica dello sport, soprattutto quella rivolta ai più giovani.

5. Sicurezza nei luoghi di lavoro e sorveglianza sanitaria

L'Ateneo intende consolidare e implementare le politiche e la gestio-

ne del sistema di sicurezza nei luoghi di lavoro con l'aggiornamento sistematico della valutazione dei rischi, lo sviluppo della formazione sui rischi specifici, lo sviluppo delle attività di sorveglianza sanitaria, la messa a punto di azioni volte all'aumento della consapevolezza e della responsabilità diffusa sulla sicurezza.

BILANCIO: STRUMENTO DI EQUITÀ E SVILUPPO

Le politiche di bilancio di un Ateneo pubblico non consistono semplicemente nel garantire l'equilibrio contabile tra entrate e uscite. Il bilancio è lo strumento attraverso il quale gli obiettivi di governo dell'Ateneo si declinano concretamente e si articolano in una strategia di sviluppo. In questi anni il nostro Ateneo ha ottenuto importanti risultati anche su questo versante. Lo straordinario impegno dei docenti e del personale ha consentito di aumentare progressivamente la quota di FFO derivante dai criteri premiali - nel 2019 circa 36,1 milioni, a fronte degli 80,6 milioni di quota base - e di attrarre al bilancio di Ateneo importanti risorse dal conto terzi e dalla ricerca competitiva - nel 2018, tenendo conto delle particolari modalità di contabilizzazione di questi proventi, circa 18 milioni di euro complessivi. La solidità economico-finanziaria ha consentito all'Ateneo di investire nel benessere degli studenti e nello sviluppo infrastrutturale. Sono stati aumentati i servizi agli studenti pur riducendo le tasse

universitarie - oggi circa i $\frac{3}{4}$ degli studenti che dichiarano un ISEE pagano meno di 1000 euro e il contributo viene calcolato sulla base di una modalità di progressività continua - e continuando a finanziare integralmente le borse per il diritto allo studio di tutti gli idonei - con un esborso netto a carico del bilancio di Ateneo di 2 milioni di euro. Dall'altro lato, l'Ateneo ha investito ingenti risorse nell'incremento degli spazi per la ricerca, per la didattica e per le residenze universitarie, ma anche nelle infrastrutture di ricerca, investendo nel passaggio alle tecnologie e ai servizi del cloud.

Obiettivo principale nel prossimo triennio è riuscire a **mantenere la solidità** economico-finanziaria pur continuando a **garantire i servizi e lo sviluppo infrastrutturale**. La principale difficoltà è legata alla mutevolezza e all'imprevedibilità del quadro regolatorio, con particolare riferimento agli importi di alimentazione e alle regole di riparto del Fondo di finanziamento ordinario. Data questa incertezza, è

necessario che l'Ateneo persegua una politica lungimirante di gestione delle risorse puntando sugli elementi che sono più direttamente governabili. I principali strumenti per conseguire questo obiettivo sono tre:

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





Università degli Studi di Milano-Bicocca
Piazza dell'Ateneo Nuovo, 1
20126 Milano MI