

PIANO STRATEGICO **2026-2028**

Università degli Studi di Milano-Bicocca

IL PROCESSO DI PIANIFICAZIONE

Il Piano Strategico di Ateneo (PSA) è il documento di pianificazione che definisce la *mission* e la *vision* dell'Ateneo per il triennio di riferimento, quindi gli otto assi entro i quali poter generare valore pubblico, ciascuno associato a uno specifico valore, e gli obiettivi strategici in cui si sviluppano, declinati in base alle azioni necessarie per realizzarli e agli indicatori utili per valutare i risultati raggiunti. Da esso discendono coerentemente gli ulteriori documenti di indirizzo e programmazione previsti dalla normativa vigente: i Piani Triennali dei Dipartimenti (PTD), il Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO), la Programmazione triennale dell'Ateneo (PRO3), il Programma triennale dei Lavori Pubblici, il documento di Riesame del Sistema di Assicurazione Qualità d'Ateneo, nonché ogni altro documento di programmazione delle diverse attività dell'Ateneo.

L'avvio dei lavori per la predisposizione del presente Piano Strategico di Ateneo 2026-2028 coincide con l'inizio del mandato del nuovo Rettore, Prof. Marco Orlandi, e la contestuale nomina di dieci ProRettori e tredici Delegati, diventati venti nei mesi successivi, che è avvenuto il 1° ottobre 2025. Dopodiché, il processo di elaborazione del documento si è svolto secondo le fasi descritte sinteticamente qui di seguito:

- 1) 1° ottobre - 19 dicembre 2025: definizione di una bozza completa del documento, tramite il confronto tra Rettore, ProRettori e Delegati, sulla base di un'analisi del contesto (interno ed esterno) dell'Ateneo e dei documenti di pianificazione esistenti, tra i quali: il programma elettorale del Rettore, il Rapporto ANVUR di Accreditamento Periodico delle Sedi e dei Corsi di Studio (visita CEV 12-16 maggio 2025), la Programmazione triennale delle università 2024-2026, l'Agenda 2030 per lo sviluppo sostenibile dell'ONU, le priorità della Politica di coesione UE 2021-2027.
- 2) 22 dicembre 2025: condivisione del documento con i principali stakeholder interni (Direttori di Dipartimento, Dirigenti) ed esterni (studenti, imprese, associazioni, enti pubblici);
- 3) 13 e 14 gennaio 2026: tre incontri per il confronto, separatamente, con Direttori di Dipartimento e Dirigenti, rappresentanze studentesche, imprese, associazioni ed enti pubblici;
- 4) 15 - 22 gennaio 2026: revisione finale con recepimento delle principali osservazioni emerse dal confronto con gli stakeholder.
- 5) 27 gennaio 2026: approvazione del documento in seduta congiunta del Senato accademico e del Consiglio di amministrazione.

L'attuazione del Piano Strategico sarà oggetto di rapporti annuali di monitoraggio pubblicati sul sito dell'Ateneo.

INDICE

LETTERA DEL RETTORE MARCO ORLANDI	4
UNIMIB IN NUMERI	6
MISSION E VISION DI ATENEO	7
ANALISI SWOT	9
1. GOVERNANCE: ORGANI E SOSTENIBILITÀ	11
1.1 ORGANI	12
Obiettivo 1 – Riforma e ottimizzazione del coordinamento della governance di Ateneo	13
1.2 SOSTENIBILITÀ ECONOMICA E FINANZIARIA	15
Obiettivo 2 – Basi informative per la sostenibilità	16
Obiettivo 3 – Allineamento del funding agli obiettivi strategici	17
2. DIDATTICA E DIRITTI DELLA POPOLAZIONE STUDENTESCA	18
2.1 DIDATTICA, ORIENTAMENTO E PLACEMENT	19
Obiettivo 4 – Esperienza e successo delle studentesse e degli studenti	21
Obiettivo 5 – Sviluppo professionale dei docenti (Faculty Development)	21
Obiettivo 6 – Orientamento, inclusione e supporto alla popolazione studentesca	23
Obiettivo 7 – Placement e relazioni con il mondo del lavoro	24
2.2 DIRITTO ALLO STUDIO, DISABILITÀ, DISTURBI SPECIFICI DELL'APPRENDIMENTO E ALTRI BISOGNI EDUCATIVI SPECIALI	25
Obiettivo 8 – Inclusione e diritto allo studio	27
2.3 DIRITTO ALLO STUDIO, PRIVAZIONE DELLA LIBERTÀ	29
Obiettivo 9 – Polo Penitenziario di Ateneo	30
2.4 DIRITTO ALL'ABITARE STUDENTESCO	31
Obiettivo 10 – Abitare studentesco inclusivo e di qualità	32
3. ALTA FORMAZIONE E PERCORSI DI ECCELLENZA	34
3.1 SCUOLA DI DOTTORATO	35
Obiettivo 11 – Valorizzazione e internazionalizzazione dei Dottorati	35
3.2 ALTA FORMAZIONE	38
Obiettivo 12 – Consolidamento e valorizzazione di Bicocca Academy (Alta Formazione)	39
3.3 SCUOLE DI SPECIALIZZAZIONE IN AMBITO SANITARIO E PSICOLOGICO	40
Obiettivo 13 – Rafforzamento e attrattività delle Scuole di Specializzazione	41
3.4 CENTRO FORMAZIONE INSEGNANTI	42
Obiettivo 14 – Potenziamento Centro per la Formazione degli Insegnanti	43
4. RICERCA, SVILUPPO E IMPATTO SOCIALE	45
4.1 RICERCA	46
Obiettivo 15 – Partecipazione a bandi competitivi	48
Obiettivo 16 – Ricerca innovativa	49
4.2 TERZA MISSIONE	50
Obiettivo 17 – Imprenditorialità accademica	52
Obiettivo 18 – Supporto all'innovazione delle imprese	53
4.3 QUARTA MISSIONE E PUBLIC ENGAGEMENT	53
Obiettivo 19 – Governance della Quarta Missione	54
Obiettivo 20 – Cultura scientifica e innovazione sociale territoriale	56
5. SVILUPPO INTERNAZIONALE E COLLABORAZIONE ACCADEMICA	57
Obiettivo 21 – Attrattività e reputazione internazionale	60
Obiettivo 22 – Collaborazioni e network internazionali	61

6. RISORSE UMANE E BENESSERE NELLA COMUNITÀ ACCADEMICA	62
6.1 MISURE A FAVORE DELLE PARI OPPORTUNITÀ E DELLE DIVERSITÀ	63
Obiettivo 23 – Governance per equità e inclusione	65
Obiettivo 24 – Ambienti rispettosi e cultura delle pari opportunità	66
6.2 SVILUPPO DEL PERSONALE E LAVORO SOSTENIBILE	67
Obiettivo 25 – Cultura organizzativa e lavoro sostenibile	68
Obiettivo 26 – Benessere organizzativo e attrattività dell'Ateneo	69
6.3 SPORT UNIVERSITARIO	70
Obiettivo 27 – Sport universitario inclusivo e integrato	71
7. INNOVAZIONE SOSTENIBILE E TRASFORMAZIONE DIGITALE	72
7.1 SVILUPPO SOSTENIBILE, MOBILITY ED ENERGY MANAGEMENT	73
Obiettivo 28 – Sostenibilità ambientale e gestione efficiente delle risorse	74
Obiettivo 29 – Mobilità sostenibile e accessibilità	75
Obiettivo 30 – Gestione digitale strutturata del patrimonio	76
7.2 TRASFORMAZIONE DIGITALE	77
Obiettivo 31 – Integrazione dell'Intelligenza Artificiale e tecnologie digitali	78
Obiettivo 32 – Infrastrutture digitali e sicurezza informatica	79
8. SALUTE E RAPPORTI CON IL SERVIZIO SANITARIO NAZIONALE	80
Obiettivo 33 – Potenziamento della didattica sanitaria	82
Obiettivo 34 – Salute, benessere e qualità della vita	83

LETTERA DEL RETTORE MARCO ORLANDI

A 27 anni dalla sua fondazione, l'Università degli Studi di Milano-Bicocca inaugura il triennio 2026-2028 come un'istituzione pubblica solida, con un ruolo riconosciuto a livello nazionale e internazionale. In questi anni l'Ateneo è cresciuto ampliando le proprie strutture e radicandosi nel territorio, mantenendo la **multidisciplinarietà** come proprio tratto distintivo: è proprio il dialogo tra saperi diversi, dalle discipline scientifiche e tecnologiche a quelle umane e sociali, il motore della nostra offerta formativa e della ricerca.

Oggi siamo, nei numeri e nei fatti, una **grande università** che conta quasi 40.000 studenti, 1.300 docenti e più di 900 componenti del personale tecnico-amministrativo e bibliotecario. Lo sviluppo recente, sostenuto anche dalle risorse del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza, ha permesso l'avvio di progetti ambiziosi. Ora, in una fase post-PNRR caratterizzata da una contrazione delle risorse straordinarie, diventa prioritaria una gestione efficace: è necessario rendere strutturali le innovazioni introdotte e ottimizzare i processi organizzativi, garantendo la sostenibilità economica e finanziaria delle azioni nel lungo periodo. Il Piano Strategico di Ateneo 2026-2028 nasce dunque con un duplice obiettivo: **consolidare** quanto costruito e **orientare l'evoluzione futura** dell'Università degli Studi di Milano-Bicocca.

Il sistema universitario si confronta con sfide complesse a partire dall'**inverno demografico** e dalla conseguente, progressiva contrazione della popolazione studentesca. Diventa quindi strategico ampliare l'accesso agli studi, con particolare attenzione alle seconde generazioni che rappresentano una componente sempre più rilevante della popolazione scolastica, ma la cui presenza nel sistema universitario rimane ancora minoritaria. Servono interventi mirati di orientamento, sostegno all'accesso, semplificazione amministrativa e rafforzamento delle politiche di inclusione. A questo si affianca il potenziamento della **dimensione internazionale**, tramite collaborazioni, mobilità e innovazione didattica, che consolidino la presenza dell'Ateneo nel panorama accademico europeo e mondiale e ne accrescano l'attrattività per studenti, docenti e ricercatori.

Per rafforzare il ruolo dell'Università di Milano-Bicocca come riferimento per l'innovazione scientifica, vanno valorizzate competenze e infrastrutture sia nella **ricerca** di base che nella ricerca applicata: l'obiettivo dei nostri percorsi didattici è formare professionisti e ricercatori capaci di interpretare la complessità e contribuire allo sviluppo del sistema produttivo attraverso una sinergia costante con il tessuto economico. L'Ateneo sviluppa attività di trasferimento di conoscenze e innovazione valorizzando il proprio impatto anche al di fuori dei confini accademici, a beneficio del territorio, delle istituzioni e dei cittadini. In questo quadro, la **Fondazione Bicocca** svolge una parte operativa essenziale per dare attuazione rapida alle priorità strategiche.

Il Piano Strategico per il triennio 2026-2028 si articola su otto assi che guideranno l'azione dell'Ateneo nel prossimo futuro. Al centro rimane salda la nostra **vocazione sociale**: come istituzione pubblica, lavoriamo per garantire il diritto allo studio quale leva di mobilità sociale, accogliendo e sostenendo ogni studente, con particolare attenzione alle situazioni di fragilità o svantaggio. Vogliamo che il merito possa esprimersi indipendentemente dalle condizioni di partenza, per formare cittadini consapevoli e professionisti preparati, capaci di generare valore per l'intera collettività.

UNIMIB IN NUMERI

Studenti	2022/ 2023	2023/ 2024	2024/ 2025
N. Studentesse e studenti (tutti i CdS inclusi Dottorati e Scuole di Specializzazione)	38.757	39.366	39.258
N. Studentesse e studenti Fuori Regione (tutti i CdS inclusi Dottorati e Scuole di Specializzazione)	7.241	7.164	6.685
N. Studentesse (tutti i CdS inclusi Dottorati e Scuole di Specializzazione)	23.866	24.062	24.067
N. Studenti (tutti i CdS inclusi Dottorati e Scuole di Specializzazione)	14.891	15.304	15.191

Fonte dati: Pentaho Studenti

Personale	2022	2023	2024
Personale docente e ricercatore	1.108	1.188	1.218
Personale tecnico-amministrativo a tempo indeterminato	774	868	906
Personale tecnico-amministrativo a tempo determinato	39	14	18

Fonte dati: Cruscotto DG - Personale

FFO	2023	2024	2025
FFO - Quota base totale	84.521.195 €	82.388.199 €	97.761.962 €
FFO - Quota perequativa	1.859.655 €	1.525.111 €	2.091.295 €
FFO - Quota premiale totale	52.896.263 €	50.889.760 €	53.868.292 €
Totale complessivo	139.277.113 €	134.803.070 €	153.721.549 €

Fonte dati: Cruscotto FFO

NOTA SULLA DATA DI RILEVAZIONE

I dati utilizzati per *“Unimib in numeri”* e i successivi indicatori di posizionamento o indicatori di risultato degli obiettivi sono gli ultimi disponibili al 19 dicembre 2025.

MISSION E VISION DI ATENEO

MISSION DELL'ATENEO

La missione dell'Ateneo è promuovere una formazione universitaria di qualità, radicata nell'interdisciplinarità e capace di valorizzare i talenti, sostenendo percorsi personalizzati e inclusivi che accompagnino studentesse e studenti lungo tutto l'arco dell'esperienza universitaria. L'Ateneo è impegnato a sviluppare competenze critiche, professionali e civiche che consentano alle nuove generazioni di affrontare con consapevolezza le sfide scientifiche, tecnologiche, sociali, economiche e ambientali.

L'Ateneo sostiene una ricerca libera, innovativa e competitiva a livello internazionale, favorendo la collaborazione tra discipline, la partecipazione a reti globali, l'accesso a infrastrutture avanzate e la valorizzazione dei risultati in un'ottica di trasferimento tecnologico, culturale e sociale. La Terza e la Quarta Missione completano questa visione, promuovendo il dialogo con il territorio, pratiche di public engagement, citizen science, innovazione sociale e diffusione della conoscenza come bene comune.

La missione comprende inoltre lo sviluppo di un ambiente di lavoro competente, equo e sostenibile, che valorizzi le persone, garantisca pari opportunità e favorisca la crescita professionale del personale docente, ricercatore e tecnico-amministrativo. L'Ateneo si impegna a consolidare un'attività di governance fondata su basi informative solide, processi integrati, supporti tecnologici avanzati e una pianificazione che assicuri coerenza tra strategia e azione.

Infine, l'Ateneo promuove un modello di sostenibilità integrata — ambientale, economica, organizzativa e digitale — e rafforza il proprio ruolo nel sistema sanitario regionale e nazionale, contribuendo alla formazione di professionisti della salute, allo sviluppo della ricerca clinica e alla diffusione di pratiche innovative orientate al benessere collettivo.

Attraverso questa missione articolata, l'Ateneo si propone di trasformare la conoscenza in impatto, generare valore pubblico e contribuire in modo responsabile allo sviluppo del sistema universitario, del territorio e della società, in un orizzonte internazionale.

VISION DELL'ATENEO

L'Ateneo si riconosce come una comunità accademica pubblica, inclusiva e multidisciplinare, impegnata a generare conoscenza, innovazione e valore sociale per le persone, i territori e le istituzioni con cui interagisce. La vision che orienta il Piano Strategico 2026-2028 è quella di un Ateneo capace di unire eccellenza scientifica, qualità formativa, benessere organizzativo e responsabilità pubblica, con una dimensione sempre più internazionale, operando con coerenza all'interno di un ecosistema complesso e in trasformazione.

L'Ateneo intende consolidare un modello di sviluppo fondato sulla collaborazione, sulla partecipazione e sulla trasparenza, capace di valorizzare la pluralità delle discipline e delle comunità che lo compongono. La prospettiva è quella di un'università aperta e interconnessa, in grado di anticipare le sfide globali e contribuire al progresso della società attraverso la costruzione di solide basi conoscitive che consentano di sviluppare una ricerca d'avanguardia, la formazione di professionisti consapevoli e la creazione di reti internazionali solide e durature.

La vision dell'Ateneo pone al centro la persona, il rispetto delle diversità, la sostenibilità ambientale e digitale, l'innovazione responsabile e il dialogo costante con la società civile, le istituzioni pubbliche e il sistema produttivo. In questo quadro, l'Ateneo si propone come attore attivo nella trasformazione culturale, tecnologica e sociale del Paese, promuovendo benessere, equità, inclusione e qualità della vita nelle proprie comunità e in quelle dei territori in cui opera.

Coerentemente con questa Mission e Vision, l'Ateneo ha condotto un'analisi approfondita del proprio posizionamento istituzionale: la SWOT che segue costituisce la base conoscitiva indispensabile per tradurre gli orientamenti strategici in obiettivi e linee di intervento concreti.

ANALISI SWOT

Ai fini della definizione del Piano Strategico di Ateneo 2026–2028, l’Università degli Studi di Milano-Bicocca ha condotto un’analisi approfondita del proprio posizionamento istituzionale, integrando le evidenze derivanti da:

- Relazione Annuale del Nucleo di Valutazione;
- Monitoraggio della Programmazione Triennale PRO3;
- Valutazioni formulate da ANVUR nell’ambito dell’Accreditamento Periodico della Sede;
- Risultanze del Sistema di Assicurazione della Qualità, con riferimento alle attività del Presidio della Qualità e alle audizioni delle strutture accademiche;
- Strumenti di Business Intelligence, indagini interne e analisi del contesto territoriale, nazionale e internazionale.

L’integrazione di tali fonti consente di identificare con chiarezza le leve strategiche dell’Ateneo, le aree di miglioramento e le condizioni esterne rilevanti per l’evoluzione del sistema universitario.

La matrice SWOT che segue rappresenta la sintesi strutturata dei principali punti di forza e debolezza interni, nonché delle opportunità e minacce offerte dal contesto esterno. Essa costituisce la base analitica del presente Piano Strategico e orienta la definizione degli assi strategici e degli obiettivi per il triennio 2026–2028.

Punti di Forza (Strengths)	Punti di Debolezza (Weaknesses)
<ul style="list-style-type: none">• Sistema di governo• Ampiezza dell’offerta formativa multidisciplinare• Ricerca multidisciplinare• Business Intelligence avanzata• Politiche di reclutamento• Servizi agli studenti anche grazie alla presenza di un campus attivo con una vasta offerta di attività culturali, sportive e associative• Associazione Alumni• Valorizzazione delle competenze del personale tecnico amministrativo e bibliotecario• Fondazione Bicocca a supporto della strategia dell’ateneo e per rafforzare l’impatto sulla società e l’economia	<ul style="list-style-type: none">• Incompleta sistematizzazione delle diverse iniziative sviluppate nell’ambito della didattica• Coinvolgimento degli studenti nella vita accademica• Coinvolgimento degli stakeholder• Coordinamento e monitoraggio delle iniziative di public engagement• Attuazione di misure volte a favorire la mobilità studentesca• Attrattività per gli studenti internazionali• Correlazione fra pianificazione, attuazione, monitoraggio e azione (ciclo di Deming)• Analisi del contesto nei Piani Triennali di Dipartimento• Finanziamenti internazionali della ricerca competitiva

Opportunità (Opportunities)	Minacce (Threats)
<ul style="list-style-type: none">• Stretto coordinamento tra Piano Strategico 2026-2028, PIAO e Piani Triennali di Dipartimento• Accordi di ricerca con atenei esteri• Sviluppo internazionale tramite i fondi della Programmazione Triennale del Sistema Universitario (Pro3)• Sviluppo di Joint labs e della ricerca applicata anche grazie alle attività della Fondazione Bicocca• Incremento e valorizzazione delle attività di Public Engagement anche grazie a Open Science e Distretto Bicocca• AI e digital transformation• Investimenti sulla formazione delle seconde generazioni• Incremento dei titoli congiunti e internazionali anche grazie all'Alliance INVEST	<ul style="list-style-type: none">• Diminuzione dei finanziamenti ministeriali (FFO)• Conclusione del PNRR• Incertezza normativa legata alla riforma del sistema universitario• Calo demografico• Competizione elevata anche con università telematiche• Sovraccarico amministrativo

La lettura integrata dei punti di forza e di debolezza interni, insieme alle opportunità e alle minacce del contesto esterno, costituisce la base logica del Piano Strategico 2026-2028. A partire da questa analisi, l'Ateneo ha definito gli assi di intervento, gli obiettivi e le priorità operative che orientano le scelte dei prossimi anni, assicurando coerenza tra evidenze, strategia e azione.

NOTE SUGLI INDICATORI DI RISULTATO DEGLI OBIETTIVI STRATEGICI

Le schede relative agli obiettivi strategici indicano due tipologie di fonti dei dati, relative agli indicatori di risultato: il database o il documento in cui sono registrati, laddove disponibili, oppure l'unità organizzativa responsabile di tale registrazione, indicata con la denominazione prevista dall'organigramma in accordo alla proposta di Macro-Organizzazione approvata con Delibera del Consiglio di Amministrazione n. 657 del 26 novembre 2025.

Inoltre, le baseline indicate per ciascuno di tali indicatori di risultato sono riferite all'anno 2025, se non diversamente specificato.

1. GOVERNANCE: ORGANI E SOSTENIBILITÀ

Valore: COESIONE

La governance dell'Ateneo si fonda sulla coesione: la capacità di operare come comunità unita, responsabile e orientata al bene comune. In questa prospettiva, la governance diventa il luogo in cui valori condivisi si traducono in decisioni efficaci, integrando visione strategica, partecipazione diffusa e gestione consapevole delle risorse.

Una governance coesa rafforza il dialogo tra Organi, Dipartimenti e strutture, valorizzando competenze e prospettive diverse e creando un sistema decisionale più solido, trasparente e sostenibile.

Tali valori sono strettamente collegati alla necessità di continuare a porre una grande attenzione alle pari opportunità e all'uguaglianza di genere.

1.1 ORGANI

Vision

La governance dell'Ateneo entra in una fase di piena maturità istituzionale, che richiede un sistema capace di integrare visione strategica, partecipazione e qualità dei processi decisionali. Ciò implica un rafforzamento del dialogo tra Rettore, Senato Accademico, Consiglio di Amministrazione e Dipartimenti, attraverso modalità di confronto più coordinate, trasparenti e strutturate. Le esperienze maturate negli ultimi anni – come le riunioni congiunte tra Senato Accademico (SA) e Consiglio di Amministrazione (CdA) – confermano l'importanza di consolidare spazi permanenti di discussione, utili a generare decisioni informate, condivise e pienamente coerenti con gli obiettivi strategici.

In questo quadro, il Presidio della Qualità è chiamato a evolvere verso un ruolo sempre più tecnico e proattivo: non solo presidio procedurale, ma supporto alla semplificazione, alla lettura integrata dei dati e al miglioramento continuo delle attività. Parallelamente, la costituzione della Fondazione Bicocca amplia le possibilità di attuazione strategica dell'Ateneo, creando un canale operativo in grado di trasformare priorità accademiche in progettualità concrete. Un'interlocuzione periodica e strutturata tra Ateneo e Fondazione garantisce allineamento, complementarità e coerenza nella realizzazione delle iniziative.

Per rafforzare questo modello di governo, l'Ateneo assume il ciclo PDCA (Plan-Do-Check-Act) come principio metodologico che guida la pianificazione strategica e operativa. L'adozione del PDCA consente di integrare in un'unica logica i processi del Piano Strategico, del Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO) e dei Piani Triennali di Dipartimento, assicurando coerenza tra obiettivi, azioni, indicatori di monitoraggio, e favorendo un miglioramento continuo basato su evidenze e responsabilità condivise.

Attraverso questo sistema integrato – fondato su coordinamento, trasparenza, qualità dei processi e metodo PDCA – l'Ateneo rafforza la propria capacità di indirizzo, favorisce una crescita sostenibile e prepara basi solide per l'attuazione delle strategie del prossimo triennio.

Obiettivo 1 – Riforma e ottimizzazione del coordinamento della governance di Ateneo

<i>Sezione PSA</i>	1 - Governance: organi e sostenibilità 1.1 - Organi	
<i>Descrizione obiettivo</i>	Riformare e ottimizzare il coordinamento della governance dell'Ateneo, adeguando l'architettura istituzionale alle esigenze di un grande Ateneo maturo e ottimizzando il coordinamento strategico con la Fondazione Bicocca	
<i>Principal Stakeholder</i>	Comunità accademica (personale e popolazione studentesca)	
<i>SDGs 2030</i>	4 - istruzione di qualità. 16 - Pace, giustizia e istituzioni solide.	
<i>Strumenti e azioni</i>		
<i>Azione Ob1A1</i>	Revisione dello Statuto di Ateneo* <i>Data inizio:</i> 01/01/2026 <i>Data fine:</i> 30/06/2027	
<i>Azione Ob1A2</i>	Revisione del Titolo II del Regolamento Generale relativo al Presidio della Qualità <i>Data inizio:</i> 01/01/2026 <i>Data fine:</i> 31/12/2026	
<i>Azione Ob1A3</i>	Istituzione di un calendario annuale di riunioni e sedute tra SA, CdA e Dipartimenti (da adottare entro il 28 febbraio di ciascun anno) <i>Data inizio:</i> 01/01/2026 <i>Data fine:</i> 31/12/2028	
<i>Azione Ob1A4</i>	Istituzione di un calendario annuale di incontri tra Ateneo e Fondazione Bicocca (da adottare entro il 28 febbraio di ciascun anno) <i>Data inizio:</i> 01/01/2026 <i>Data fine:</i> 31/12/2028	
<i>Azione Ob1A5</i>	Organizzazione di incontri periodici tra Direttori di Dipartimento, Rettore e Direttore Generale <i>Data inizio:</i> 01/01/2026 <i>Data fine:</i> 31/12/2028	
<i>Azione Ob1A6</i>	Favorire il coinvolgimento di studentesse e studenti tramite incontri tra i Pro-Rettori e le rappresentanze studentesche <i>Data inizio:</i> 01/01/2026 <i>Data fine:</i> 31/12/2028	
<i>Azione Ob1A7</i>	Censimento e razionalizzazione delle partecipazioni dell'Ateneo in realtà istituzionali e societarie <i>Data inizio:</i> 01/01/2026 <i>Data fine:</i> 31/12/2028	
<i>Azione Ob1A8</i>	Introduzione modello unico PSA-PIAO-PTD per integrazione PDCA, con monitoraggio ed eventuale revisione in itinere <i>Data inizio:</i> 01/01/2026 <i>Data fine:</i> 31/12/2027	

Monitoraggio (indicatori e target)			
<i>Indicatore</i> <i>Ob1K1</i>	Numero di riunioni e sedute congiunte tra SA, CdA <i>Fonte dati:</i> Titulus <i>Baseline:</i> 1 <i>Target 2027:</i> 3		<i>Target 2026:</i> 3 <i>Target 2028:</i> 3
<i>Indicatore</i> <i>Ob1K2</i>	Numero di riunioni e sedute congiunte tra organi di governo e Dipartimenti <i>Fonte dati:</i> Titulus <i>Baseline:</i> 0 <i>Target 2027:</i> 2		<i>Target 2026:</i> 2 <i>Target 2028:</i> 2
<i>Indicatore</i> <i>Ob1K3</i>	Numero di incontri annuali Ateneo-Fondazione Bicocca <i>Fonte dati:</i> Titulus <i>Baseline:</i> 0 <i>Target 2027:</i> 3		<i>Target 2026:</i> 3 <i>Target 2028:</i> 3

* Il target potrà essere rimodulato in ragione delle tempistiche di approvazione ed entrata in vigore delle modifiche alla legge 240/2010 o a seguito di altre modifiche della legislazione universitaria che ne giustifichino la rimodulazione

1.2 SOSTENIBILITÀ ECONOMICA E FINANZIARIA

Indicatori di posizionamento

Indicatore	Anno	Ateneo	Area Geografica	Nazionale	Ateneo VS Area Geografica	Ateneo VS Nazionale
B.2.1.A. Valore e andamento degli indicatori ministeriali (spese di personale, indebitamento, sostenibilità economico finanziaria) – ISEF Sostenibilità Economico Finanziaria (art. 7, d.lgs 49/2012)	2021	1,38	1,31	1,25	4,99%	10,35%
	2022	1,37	1,31	1,24	4,60%	10,18%
	2023	1,41	1,32	1,25	6,98%	12,71%
B.2.1.B. Valore e andamento degli indicatori ministeriali (spese di personale, indebitamento, sostenibilità economico finanziaria) – IDEB Spese di Indebitamento (art. 7, d.lgs 49/2012)	2021	3,04	2,79	2,96	8,84%	2,77%
	2022	2,9	2,71	2,4	7,09%	21,15%
	2023	2,57	2,81	2,16	-8,62%	18,90%
B.2.1.C. Valore e andamento degli indicatori ministeriali (spese di personale, indebitamento, sostenibilità economico finanziaria) – IP Spese di Personale (art. 7, d.lgs 49/2012)	2021	56,34	60,76	64,35	-7,28%	-12,46%
	2022	57,05	60,97	64,92	-6,43%	-12,13%
	2023	56,12	60,38	64,48	-7,05%	-12,96%

Fonte dati: Indicatori AVA3

Vision

Nel contesto successivo al PNRR, l'Ateneo affronta una fase in cui è essenziale consolidare i risultati raggiunti e garantire la sostenibilità delle politiche avviate. Le innovazioni introdotte a livello nazionale richiedono un utilizzo delle risorse pubbliche fondato su trasparenza, valutazione e capacità di dimostrare l'effettiva trasformazione degli investimenti in risultati misurabili. In questo scenario, la gestione economico-finanziaria assume un ruolo centrale per orientare decisioni consapevoli e sostenere processi di sviluppo responsabile.

Per raggiungere tali obiettivi, diventa prioritario potenziare le basi informative disponibili per gli Organi di governo, attraverso un sistema più evoluto di analisi dei costi, centri di costo adeguatamente strutturati e indicatori gestionali chiari e comparabili. Una maggiore granularità nella rilevazione dei dati – dalle infrastrutture ai servizi, dalle attrezzature alle residenze universitarie – consente valutazioni più accurate della sostenibilità delle iniziative intraprese e una migliore programmazione degli investimenti.

Parallelamente, il processo di budgeting deve evolvere in una leva strategica, basata su un confronto continuo tra Direzione Generale, Aree e Dipartimenti, su strumenti standardizzati e su una piena coerenza tra obiettivi istituzionali, priorità di investimento e criteri di funding. Questo approccio rafforza la capacità dell'Ateneo di gestire in modo efficace le risorse, mantenendo equilibrio, trasparenza e solidità nel percorso di sviluppo previsto per il triennio 2026-2028.

Obiettivo 2 – Basi informative per la sostenibilità

<i>Sezione PSA</i>	1 - Governance: organi e sostenibilità 1.2 - Sostenibilità economica e finanziaria
<i>Descrizione obiettivo</i>	Mettere a disposizione degli Organi di governo solide basi informative a supporto delle decisioni, e, in particolare, una visione integrata e completa dei costi, potenziando così la capacità di orientare in maniera consapevole le scelte strategiche e di valutazione della sostenibilità
<i>Principali Stakeholder</i>	Governance di Ateneo. Ministero dell'Università e della Ricerca.
<i>SDGs 2030</i>	16 - Pace, giustizia e istituzioni solide.
<i>Strumenti e azioni</i>	
<i>Azione Ob2A1</i>	Definizione e messa a regime dei nuovi centri di costo rilevanti per la governance <i>Data inizio:</i> 01/01/2026 <i>Data fine:</i> 31/12/2028
<i>Azione Ob2A2</i>	Individuazione di driver appropriati, oggettivi e misurabili, per l'imputazione e il ribaltamento dei costi e, ove pertinente, dei ricavi <i>Data inizio:</i> 01/01/2026 <i>Data fine:</i> 31/12/2028
<i>Azione Ob2A3</i>	Introduzione di nuovi indicatori per una maggior leggibilità e interpretabilità dei risultati gestionali <i>Data inizio:</i> 01/01/2026 <i>Data fine:</i> 31/12/2028
<i>Monitoraggio (indicatori e target)</i>	
<i>Indicatore Ob2K1</i>	Numero di nuovi centri di costo istituiti e messi a regime <i>Fonte dati:</i> Pentaho <i>Baseline:</i> 0 <i>Target 2026:</i> 1 <i>Target 2027:</i> 3 <i>Target 2028:</i> 4
<i>Indicatore Ob2K2</i>	Numero di indicatori per i nuovi centri di costo <i>Fonte dati:</i> Nota integrativa al Bilancio <i>Baseline:</i> 0 <i>Target 2026:</i> 1 <i>Target 2027:</i> 2 <i>Target 2028:</i> 3

Obiettivo 3 – Allineamento del funding agli obiettivi strategici

<i>Sezione PSA</i>	1 - Governance: organi e sostenibilità 1.2 - Sostenibilità economica e finanziaria	
<i>Descrizione obiettivo</i>	Allineare le decisioni di funding con gli obiettivi istituzionali e con i risultati attesi	
<i>Principal Stakeholder</i>	Comunità accademica (personale e popolazione studentesca)	
SDGs 2030	16 - Pace, giustizia e istituzioni solide.	
<i>Strumenti e azioni</i>		
<i>Azione Ob3A1</i>	Confronto continuo tra la Direzione Generale, le Aree competenti e i Dipartimenti al fine di perfezionare il processo di budgeting <i>Data inizio:</i> 01/01/2026 <i>Data fine:</i> 31/12/2028	
<i>Azione Ob3A2</i>	Monitoraggio infrannuale delle performance economico-finanziarie <i>Data inizio:</i> 01/01/2026 <i>Data fine:</i> 31/12/2026	
<i>Azione Ob3A3</i>	Introduzione di un formato unico per la presentazione del budget da parte di tutte le Aree e dei Dipartimenti <i>Data inizio:</i> 01/01/2026 <i>Data fine:</i> 31/12/2026	
<i>Azione Ob3A4</i>	Valutazione ed eventuale revisione del modello di assegnazione delle risorse <i>Data inizio:</i> 01/01/2026 <i>Data fine:</i> 31/12/2028	
<i>Monitoraggio (indicatori e target)</i>		
<i>Indicatore Ob3K1</i>	Numero di interlocuzioni DG-Aree/Dipartimenti <i>Fonte dati:</i> Titulus <i>Baseline:</i> 1 <i>Target 2026:</i> 2 <i>Target 2027:</i> 2 <i>Target 2028:</i> 2	
<i>Indicatore Ob3K2</i>	Percentuale di Aree e Dipartimenti che presentano il budget nel nuovo template standard <i>Fonte dati:</i> Titulus <i>Baseline:</i> 0% <i>Target 2026:</i> 70% <i>Target 2027:</i> 90% <i>Target 2028:</i> 100%	

2.DIDATTICA E DIRITTI DELLA POPOLAZIONE STUDENTESCA

Indicatori di posizionamento

Dimensione	A.A. 2021/ 2022	A.A. 2022/ 2023	A.A. 2023/ 2024	A.A. 2024/ 2025
N. studentesse e studenti iscritti a tutti i CdS e Dottorati con Disabilità/DSA (aa. aa. 2021/22 - 2023/24)	1.574	1.808	2.051	N/D
N. studentesse e studenti beneficiari di borsa di studio del diritto allo studio (aa. aa. 2021/22 - 2023/24)	3.951	4.267	4.128	N/D

Fonte dati: Spazio B.Inclusion

Dimensione	A.A. 2021/ 2022	A.A. 2022/ 2023	A.A. 2023/ 2024	A.A. 2024/ 2025
Indicatore SMA: iA24 - Percentuale di abbandoni della classe di laurea dopo N+1 anni	18,0%	18,5%	21,9%	N/D
Indicatore Cruscotto del sistema universitario ANVUR: DI11 - % Iscritti inattivi	10,62%	11,25%	10,76%	11,24%

Fonte dati: Scheda di Monitoraggio Annuale (ANVUR)

Valore: INCLUSIONE

La didattica e il sistema dei diritti studenteschi si fondano sul valore dell'inclusione: la possibilità per ogni persona di sviluppare pienamente le proprie potenzialità, di ampliare competenze e consapevolezze e di trovare nel percorso universitario un ambiente che stimola evoluzione, curiosità e autonomia. Incentivare tutto ciò significa promuovere la crescita personale e sociale; significa costruire condizioni che favoriscono l'accesso equo, la rimozione delle barriere e il benessere, consolidando una visione in cui studentesse e studenti sono protagonisti attivi della comunità accademica, capaci di contribuire – con il proprio percorso – allo sviluppo dell'Ateneo e della società.

2.1 DIDATTICA, ORIENTAMENTO E PLACEMENT

Indicatori Posizionamento

Indicatore	2022	2023	2024
D.3.0.C. Percentuale di laureati (L; LM; LMCU) entro un anno oltre la durata normale del corso	88,8%	88,4%	87,0%
D.3.0.E. Percentuale di laureati complessivamente soddisfatti del CdS	93,0%	91,8%	91,6%
D.3.0.F. Percentuale di Laureati occupati a un anno dal Titolo (LM; LMCU)	75,0%	74,2%	78,8%
D.3.0.G. Percentuale di Laureati occupati a tre anni dal Titolo (LM; LMCU)	90,2%	87,0%	92,3%

Fonte dati: Indicatori AVA3

Indicatore	2022	2023	2024	Media nazionale Atenei NON telematici (2024)
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)	94,97%	95,68%	95,86%	93,79%
Proporzione di Laureati (L, LM, LMCU) entro la durata normale del corso (indicatore A_d, DM 289/2021)	70,87%	70,08%	66,80%	57,42%
Iscritti al primo anno ai corsi di Laurea Magistrale che hanno acquisito la Laurea in altro Ateneo (indicatore A_e, DM 289/2021)	48,87%	39,14%	36,01%	37,52%
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)	8,46%	10,65%	11,56%	13,43%
Proporzione di Laureati magistrali occupati a un anno dal Titolo (LM, LMCU) per area medico-sanitaria (indicatore AVA iA26A)	87,4%	86,3%	87,8%	89,04%
Proporzione di Laureati magistrali occupati a un anno dal Titolo (LM, LMCU) per area scientifico-tecnologica (indicatore AVA iA26B)	82,5%	79,2%	84,3%	82,88%
Proporzione di Laureati magistrali occupati a un anno dal Titolo (LM, LMCU) per area umanistico-sociale (indicatore AVA iA26C)	71,0%	70,9%	75,8%	66,62%

Fonte dati: Cruscotto DG-PRO3 e Scheda Unica Annuale (SUA) - Indicatori di Ateneo

Vision

L'Ateneo offre un sistema della didattica che va oltre la struttura dei Corsi di Studio, includendo condizioni istituzionali, culturali e organizzative necessarie per creare ambienti di apprendimento inclusivi e accessibili. Tale vision permette a tutti gli studenti – con percorsi, età, background e condizioni diverse – di accedere a conoscenze, competenze e strumenti utili alla costruzione del proprio progetto formativo, professionale e personale.

La didattica si colloca in un contesto in rapida evoluzione, che richiede l'integrazione tra contenuti aggiornati, metodologie innovative e un'interazione costante con il mondo del lavoro, le istituzioni e la società. L'Ateneo è chiamato a rispondere alle esigenze di una popolazione studentesca sempre più eterogenea, comprendente anche lavoratori, *caregiver*, studentesse e studenti internazionali, con Disturbi Specifici dell'Apprendimento (DSA) o con altri bisogni specifici (studentesse e studenti *non tradizionali*).

In questa prospettiva, la progettazione della didattica deve valorizzare la connessione tra attività curricolari, orientamento, placement, sviluppo delle competenze trasversali e politiche di inclusione, anche attraverso la trasformazione digitale e l'utilizzo di tecnologie avanzate, incluse applicazioni basate sull'intelligenza artificiale.

L'orientamento rappresenta un elemento strutturale dell'intero percorso formativo: accompagna l'ingresso, la permanenza e la transizione al lavoro, sostenendo consapevolezza, autonomia e capacità progettuale, che permettano di prevenire abbandoni e rallentamenti.

La vision per il prossimo triennio punta a una didattica integrata, progettata in sinergia con Dipartimenti e Corsi di Studio, supportata da dati e strumenti digitali, e orientata a migliorare l'esperienza, la partecipazione, il successo formativo e la crescita di tutta la popolazione studentesca.

Obiettivo 4 – Esperienza e successo delle studentesse e degli studenti

Sezione PSA	2 - Didattica e diritti della popolazione studentesca 2.1 - Didattica, orientamento e placement
Descrizione obiettivo	Potenziare l'esperienza e il successo della popolazione studentesca, integrando la didattica e i percorsi di eccellenza, prevenendo situazioni di abbandono o rallentamento e rafforzando gli strumenti di supporto per Presidenti e Coordinatori dei Corsi di Studio
Principali Stakeholder	Popolazione studentesca
SDGs 2030	4 - Istruzione di qualità. 10 - Ridurre le disuguaglianze.
Strumenti e azioni	
Azione Ob4A1	<p>Redigere il <i>“Documento annuale di programmazione dell’offerta formativa”</i> per integrare attività curricolari e non curricolari, sperimentare strumenti digitali e AI (es. simulazioni), promuovere iniziative formative territoriali e aprire alla dimensione interculturale e internazionale</p> <p><i>Data inizio:</i> 01/01/2026 <i>Data fine:</i> 31/12/2028</p>
Azione Ob4A2	<p>Realizzare una mappatura delle iniziative informative e formative esistenti, con particolare riferimento a studentesse e studenti <i>non tradizionali</i>, al fine di coordinare e progettare tali iniziative per massimizzare l’efficacia dell’offerta</p> <p><i>Data inizio:</i> 01/01/2026 <i>Data fine:</i> 31/12/2026</p>
Azione Ob4A3	<p>Svolgere incontri periodici tra Pro-Rettrice alla Didattica, Direttori dei Dipartimenti, Presidenti di CCD e coordinatori di Corsi di Studio per rilevare esigenze didattiche e bisogni specifici, con particolare attenzione alla popolazione studentesca <i>non tradizionale</i> e ai percorsi di eccellenza (programmi integrativi che offrono opportunità formative avanzate agli studenti con risultati accademicamente elevati), e definire interventi mirati a migliorare l’esperienza e la carriera universitaria</p> <p><i>Data inizio:</i> 01/01/2026 <i>Data fine:</i> 31/12/2028</p>
Azione Ob4A4	<p>Mappare risorse, progetti e strategie dei Corsi di Studio per sostenere la carriera di studentesse e studenti, prevenire abbandoni o rallentamenti della carriera e avviare sperimentazioni didattiche</p> <p><i>Data inizio:</i> 01/01/2026 <i>Data fine:</i> 31/12/2026</p>
Azione Ob4A5	<p>Armonizzazione Obblighi Formativi Aggiuntivi (OFA) e procedure SUA-CdS</p> <p><i>Data inizio:</i> 01/01/2026 <i>Data fine:</i> 31/12/2027</p>
Monitoraggio (indicatori e target)	
Indicatore Ob4K1	<p>Incremento del numero di progetti didattici a supporto della carriera di studentesse e studenti <i>non tradizionali</i> rispetto ai risultati della mappatura</p> <p><i>Fonte dati:</i> Mappatura Azione O4A4 (anno 2026)</p> <p><i>Baseline:</i> N/D <i>Target 2026:</i> Non previsto</p> <p><i>Target 2027:</i> +10% <i>Target 2028:</i> +30%</p>
Indicatore Ob4K2	<p>Numero delle progettazioni di percorsi di eccellenza per area disciplinare</p> <p><i>Fonte dati:</i> Relazione NdV 2025</p> <p><i>Baseline:</i> 1 <i>Target 2026:</i> +1</p> <p><i>Target 2027:</i> +1 <i>Target 2028:</i> +1</p>
Indicatore Ob4K3	<p>Numero di incontri per Dipartimento tra Pro-Rettrice alla Didattica, Direttori dei Dipartimenti e Presidenti di CCD e coordinatori di Corsi di Studio</p> <p><i>Fonte dati:</i> Titulus</p> <p><i>Baseline:</i> 0 <i>Target 2026:</i> 2</p> <p><i>Target 2027:</i> 2 <i>Target 2028:</i> 2</p>

Obiettivo 5 – Sviluppo professionale dei docenti (Faculty Development)

Sezione PSA	2 - Didattica e diritti della popolazione studentesca 2.1 - Didattica, orientamento e placement
Descrizione obiettivo	Promuovere la formazione continua e il supporto professionale dei docenti universitari per migliorare la qualità della didattica e della gestione dei corsi
Principal Stakeholder	Personale docente
SDGs 2030	4 - Istruzione di qualità.
<i>Strumenti e azioni</i>	
Azione Ob5A1	Raccogliere e analizzare le esigenze formative dei docenti per orientare le attività di Faculty Development <i>Data inizio:</i> 01/01/2026 <i>Data fine:</i> 31/12/2026
Azione Ob5A2	Promuovere attività formative diversificate per i docenti (peer teaching, consulenza, comunità di pratiche, grande aula, didattica a distanza), incluse competenze per l'internazionalizzazione e per la progettazione di percorsi didattici integrati <i>Data inizio:</i> 01/01/2027 <i>Data fine:</i> 31/12/2028
Azione Ob5A3	Progettare il Teaching and Learning Center come centro di coordinamento per lo sviluppo del Faculty Development <i>Data inizio:</i> 01/01/2027 <i>Data fine:</i> 31/12/2027
Azione Ob5A4	Favorire un raccordo costante con presidenti e coordinatori dei CdS per sperimentare strumenti e strategie di supporto alla progettazione, revisione e accreditamento dei percorsi formativi, anche attraverso dispositivi digitali e strumenti di AI <i>Data inizio:</i> 01/01/2026 <i>Data fine:</i> 31/12/2028
<i>Monitoraggio (indicatori e target)</i>	
Indicatore Ob5K1	Numero di ore di formazione rivolte al personale docente neoassunto <i>Fonte dati:</i> Gruppo di lavoro per il Teaching and Learning Center di Ateneo <i>Baseline:</i> N/D <i>Target 2026:</i> 10 ore <i>Target 2027:</i> 15 ore <i>Target 2028:</i> 15 ore
Indicatore Ob5K2	Numero iniziative di formazione dei docenti per ogni anno <i>Fonte dati:</i> Gruppo di lavoro per il Teaching and Learning Center di Ateneo <i>Baseline:</i> 0 <i>Target 2026:</i> 1 <i>Target 2027:</i> 2 <i>Target 2028:</i> 3

Obiettivo 6 – Orientamento, inclusione e supporto alla popolazione studentesca

<i>Sezione PSA</i>	2 - Didattica e diritti della popolazione studentesca 2.1 - Didattica, orientamento e placement	
<i>Descrizione obiettivo</i>	Mappare, razionalizzare e potenziare le attività di orientamento e supporto, con attenzione a studentesse e studenti con background migratorio, promuovendo un Ateneo inclusivo e accompagnandoli lungo tutto il percorso formativo	
<i>Principal Stakeholder</i>	Popolazione studentesca	
<i>SDGs 2030</i>	4 - Istruzione di qualità. 10 - Ridurre le disuguaglianze.	
<i>Strumenti e azioni</i>		
<i>Azione Ob6A1</i>	Realizzare un approccio sistematico di analisi quantitativa della popolazione studentesca in tutte le fasi del percorso formativo, anche tramite survey specifiche, integrando i dati con approfondimenti interpretativi e previsivi <i>Data inizio:</i> 01/01/2026 <i>Data fine:</i> 31/12/2028	
<i>Azione Ob6A2</i>	Istituire un Osservatorio per monitorare, analizzare e supportare i percorsi formativi della popolazione studentesca con background migratorio <i>Data inizio:</i> 01/01/2026 <i>Data fine:</i> 31/12/2027	
<i>Azione Ob6A3</i>	Creare una rete di scuole con significativa presenza di studentesse e studenti con background migratorio e proporre iniziative di orientamento <i>Data inizio:</i> 01/01/2026 <i>Data fine:</i> 31/12/2028	
<i>Monitoraggio (indicatori e target)</i>		
<i>Indicatore Ob6K1</i>	Numero di survey specifiche per la popolazione studentesca <i>Fonte dati:</i> Relazione annuale Orientamento <i>Baseline:</i> N/D <i>Target 2026:</i> almeno 1 <i>Target 2027:</i> almeno 1 <i>Target 2028:</i> almeno 1	
<i>Indicatore Ob6K2</i>	Numero di iniziative volte a favorire la partecipazione e realizzate con la rete di scuole con significativa presenza di studentesse e studenti con background migratorio <i>Fonte dati:</i> Relazione annuale Orientamento <i>Baseline:</i> N/D <i>Target 2026:</i> 2 <i>Target 2027:</i> 3 <i>Target 2028:</i> 4	

Obiettivo 7 – Placement e relazioni con il mondo del lavoro

Sezione PSA	2 - Didattica e diritti della popolazione studentesca 2.1 - Didattica, orientamento e placement
Descrizione obiettivo	Rafforzare le attività di placement e le relazioni con aziende ed enti, armonizzando percorsi curricolari ed extracurricolari e introducendo strumenti digitali per la gestione e il monitoraggio delle interazioni con il mondo produttivo
Principali Stakeholder	Popolazione studentesca. Aziende ed enti del territorio.
SDGs 2030	4 - Istruzione di qualità.
<i>Strumenti e azioni</i>	
Azione Ob7A1	Armonizzare le procedure per gli stage curricolari ed extracurricolari e introdurre strumenti digitali per la gestione e il monitoraggio delle interazioni tra Ateneo e aziende/enti <i>Data inizio:</i> 01/01/2026 <i>Data fine:</i> 31/12/2027
Azione Ob7A2	Promuovere iniziative per rafforzare e ampliare la rete di contatti con aziende ed enti, valorizzando opportunità di placement per la popolazione studentesca <i>Data inizio:</i> 01/01/2026 <i>Data fine:</i> 31/12/2028
<i>Monitoraggio (indicatori e target)</i>	
Indicatore Ob7K1	Numero di aziende ed enti registrati nell'ambito delle iniziative di placement dell'Ateneo <i>Fondata:</i> Relazione annuale Orientamento <i>Baseline:</i> N/D <i>Target 2026:</i> 80 <i>Target 2027:</i> +10% rispetto al 2026 <i>Target 2028:</i> +15% rispetto al 2026

2.2 DIRITTO ALLO STUDIO, DISABILITÀ, DISTURBI SPECIFICI DELL'APPRENDIMENTO E ALTRI BISOGNI EDUCATIVI SPECIALI

Indicatori di posizionamento

Servizio B.Inclusion

Indicatore	Valori
Attività di supporto svolte nel 2024 su prenotazione	3.931

Servizi prenotati per l'anno 2025	Valori
Richieste totali pervenute da persone che sono già studenti dell'Ateneo	2.664
Interpretariati LIS erogati	261
Affiancamenti a test ingresso erogati (TOLC)	350
Colloqui di accoglienza (Disabilità/BES), consulenze specializzate, supporti informativi, contatti con docenti/curanti	692
Incontri di accoglienza di gruppo per DSA	32
Incontri di monitoraggio per DSA	284

Fonte dati: Spazio B.Inclusion

Borse di studio

Indicatore	2022/ 2023	2023/ 2024	2024/ 2025
Studenti Beneficiari	4.267	4.128	4.008
Importo Totale (M€)	18,73	20,41	21,17
Finanziamento Bicocca (M€)	4,86	5,27	4,89

Fonte dati: Bilancio e Relazione annuale del Rettore

Vision

Il diritto allo studio e l'inclusione rappresentano dimensioni centrali per l'Ateneo, che mette a disposizione risorse, competenze e servizi per garantire un supporto continuativo all'intera popolazione studentesca, sostenendo la partecipazione e il successo nei percorsi universitari. Negli ultimi anni, l'Università ha assicurato la copertura delle borse per tutti gli idonei non beneficiari del contributo regionale, integrando tale azione con un ampio sistema di servizi, fondi e interventi rivolti anche a studentesse e studenti internazionali, provenienti da zone di conflitto e del sistema penitenziario.

L'Ateneo dedica particolare attenzione a studentesse e studenti con disabilità, Disturbi Specifici dell'Apprendimento (DSA) e altri bisogni educativi speciali, una popolazione che supera il 5% del totale, superiore alla media nazionale. Lo spazio B.Inclusion garantisce supporto lungo tutto il percorso, dall'ingresso al placement, attraverso linee di servizio dedicate e collaborazioni con enti del terzo settore, che rafforzano le reti territoriali e la capacità di risposta dell'Università.

Emergono nuove esigenze, come quelle di studentesse e studenti *caregiver*, che richiedono strumenti normativi e servizi dedicati per garantire piena accessibilità al percorso di studi. L'Ateneo considera prioritario sviluppare regolamenti, forme di sostegno e pratiche innovative che amplino l'accessibilità fisica e digitale del campus.

Promuovere una cultura diffusa dell'inclusione significa coinvolgere l'intera comunità accademica, consolidando una vision in cui il diritto allo studio è strettamente integrato con la qualità della vita universitaria, con l'equità e con la partecipazione attiva alla comunità.

Obiettivo 8 – Inclusione e diritto allo studio

Sezione PSA	2 - Didattica e diritti della popolazione studentesca 2.2 - Diritto allo studio, disabilità, disturbi specifici dell'apprendimento e altri bisogni educativi speciali
Descrizione obiettivo	Rafforzare il diritto allo studio e l'inclusione, garantendo supporto alle popolazioni studentesche più vulnerabili e promuovendo una cultura diffusa di accessibilità nell'ambiente universitario
Principal Stakeholder	Popolazione studentesca
SDGs 2030	4 - Istruzione di qualità. 10 - Ridurre le disuguaglianze.
Strumenti e azioni	
Azione Ob8A1	Creazione di network con enti, associazioni e realtà esterne all'Ateneo per aumentare agevolazioni, benefici e opportunità a sostegno del diritto allo studio <i>Data inizio: 01/01/2026 Data fine: 31/12/2028</i>
Azione Ob8A2	Stipula di convenzioni quadro e accordi specifici con soggetti pubblici e privati per favorire il successo formativo di studentesse e studenti a rischio <i>Data inizio: 01/01/2026 Data fine: 31/12/2028</i>
Azione Ob8A3	Redazione di un regolamento di supporto per studentesse e studenti <i>caregiver</i> , con coinvolgimento degli attori istituzionali e dei portatori di interesse <i>Data inizio: 01/01/2026 Data fine: 31/12/2026</i>
Azione Ob8A4	Promozione di forme aggiuntive di sostegno economico (borse, contributi, agevolazioni) nell'ambito di B.Inclusion <i>Data inizio: 01/01/2026 Data fine: 31/12/2028</i>
Azione Ob8A5	Potenziamento dei servizi di supporto per la popolazione studentesca con disabilità, DSA e altri BES <i>Data inizio: 01/01/2026 Data fine: 31/12/2028</i>
Azione Ob8A6	Avvio della realizzazione di studi pilota e strumenti innovativi per migliorare l'accessibilità fisica e digitale del campus (segnalética, mappatura delle barriere tramite app, materiali didattici accessibili) <i>Data inizio: 01/01/2026 Data fine: 31/12/2028</i>
Azione Ob8A7	Attivazione di un canale strutturato di dialogo tra popolazione studentesca con bisogni speciali e il Delegato del Rettore <i>Data inizio: 01/01/2026 Data fine: 31/12/2028</i>
Azione Ob8A8	Percorsi formativi sull'accessibilità e l'inclusione per tutta la popolazione studentesca <i>Data inizio: 01/01/2026 Data fine: 31/12/2026</i>
Azione Ob8A9	Accreditamento dell'Ateneo, in collaborazione con la Biblioteca di Ateneo, presso il Ministero della Cultura come ente autorizzato alla conversione di testi in formati accessibili <i>Data inizio: 01/01/2026 Data fine: 31/12/2026</i>

2.3 DIRITTO ALLO STUDIO, PRIVAZIONE DELLA LIBERTÀ

Indicatori di posizionamento

Indicatore	A.A. 2021/ 2022	A.A. 2022/ 2023	A.A. 2023/ 2024	A.A. 2024/ 2025
N. Studenti iscritti e Studentesse iscritte a tutti i CdS e Dottorati in condizione di privazione della libertà	40	56	90	100

Fonte dati: Polo Penitenziario di Ateneo

Vision

L'Ateneo è impegnato a garantire con apposite misure e agevolazioni, l'effettivo esercizio del diritto allo studio universitario delle persone private o limitate nella libertà personale.

Tale impegno si è concretizzato negli anni scorsi nella facilitazione all'accesso agli studi attraverso l'esonero dal sistema di contribuzione, la predisposizione di dispositivi di apprendimento ad hoc all'interno dei contesti penitenziari anche al fine di ridurre il gap digitale di cui soffrono tali studenti e assicurando la copertura di un sistema di

organizzativo e di tutorato funzionale a colmare la distanza dal campus universitario e dalle sue risorse.

Il Polo Penitenziario di Ateneo segue gli studenti e le studentesse detenute nei diversi circuiti di sicurezza delle strutture penitenziarie dall'orientamento in ingresso al

conseguimento del titolo di studi. L'Ateneo considera rilevante lavorare al fine di rendere i percorsi di studio facilitatori di inclusione sociale al momento del ritorno alla libertà, impegnandosi a rimuovere gli ostacoli che riducono l'occupabilità delle persone che abbiano scontato una pena anche attraverso la promozione di azioni di sensibilizzazione sul tema dell'esecuzione penale e di costruzione di relazioni virtuose con il territorio.

Obiettivo 9 – Polo Penitenziario di Ateneo

Sezione PSA	2 - Didattica e diritti della popolazione studentesca 2.2 - Diritto allo studio, disabilità, disturbi specifici dell'apprendimento e altri bisogni educativi speciali
Descrizione obiettivo	Rafforzare il diritto allo studio e all'inclusione, garantendo supporto alle persone ristrette o limitate nella libertà -in esecuzione penale esterna - e operando per la sensibilizzazione della comunità e del territorio
Principali Stakeholder	Popolazione studentesca
SDGs 2030	4 - Istruzione di qualità. 10 - Ridurre le disuguaglianze.
Strumenti e azioni	
<i>Azione Ob9A1</i>	Potenziamento dei servizi di supporto agli studenti in condizione di detenzione <i>Data inizio:</i> 01/01/2026 <i>Data fine:</i> 31/12/2028
<i>Azione Ob9A2</i>	Stipula di convenzioni e accordi specifici con soggetti pubblici e privati per favorire la realizzazione di stage e tirocini degli studenti e studentesse in condizione di detenzione <i>Data inizio:</i> 01/01/2026 <i>Data fine:</i> 31/12/2028
<i>Azione Ob9A3</i>	Realizzazione di partenariati con realtà imprenditoriali per la messa a punto di percorsi formativi ad hoc per l'inserimento professionale di persone in condizione di detenzione <i>Data inizio:</i> 01/01/2026 <i>Data fine:</i> 31/12/2028
<i>Azione Ob9A4</i>	Realizzazione di percorsi di volontariato con rilascio di Open Badge per studenti e studentesse dell'Ateneo per la sensibilizzazione verso l'inclusione delle persone in esecuzione penale interna ed esterna <i>Data inizio:</i> 01/01/2026 <i>Data fine:</i> 31/12/2028
<i>Azione Ob9A5</i>	Accreditamento dell'Ateneo presso il Ministero della Giustizia come ente ospitante persone in messa alla prova per lo svolgimento di lavori di pubblica utilità, secondo la convenzione Quadro stipulata tra il Ministero della Giustizia e la CRUI (27.1.2016) <i>Data inizio:</i> 01/01/2026 <i>Data fine:</i> 31/12/2028
Monitoraggio (indicatori e target)	
<i>Indicatore Ob9K1</i>	Numero di convenzioni e accordi attivati <i>Fondata:</i> Polo Penitenziario di Ateneo <i>Baseline:</i> 0 <i>Target 2026:</i> 1 <i>Target 2027:</i> +100% <i>Target 2028:</i> +100%
<i>Indicatore Ob9K2</i>	Numero percorsi formativi attivati <i>Fondata:</i> Polo Penitenziario di Ateneo <i>Baseline:</i> 0 <i>Target 2026:</i> 1 <i>Target 2027:</i> 2 <i>Target 2028:</i> 2
<i>Indicatore Ob9K3</i>	Numero di percorsi di volontariato attivati <i>Fondata:</i> Polo Penitenziario di Ateneo <i>Baseline:</i> 1 <i>Target 2026:</i> 1 <i>Target 2027:</i> 2 <i>Target 2028:</i> 2
<i>Indicatore Ob9K4</i>	Stipula della convenzione e attivazione delle postazioni <i>Fondata:</i> Polo Penitenziario di Ateneo <i>Baseline:</i> 0 <i>Target 2026:</i> 1 <i>Target 2027:</i> 1 <i>Target 2028:</i> 1

2.4 DIRITTO ALL'ABITARE STUDENTESCO

Indicatori di posizionamento

Indicatore	2022	2023	2024
iA3. Percentuale di iscritti al primo anno (L, LMCU) provenienti da altre Regioni	16,4%	11,5%	10%

Fonte dati: Scheda di Monitoraggio Annuale (ANVUR)

Visione

L'abitare studentesco costituisce una componente fondamentale del diritto allo studio, influenzando accesso, permanenza e qualità dell'esperienza universitaria. In un contesto nazionale e metropolitano caratterizzato da scarsità di alloggi a costi sostenibili, l'Ateneo riconosce la necessità di ampliare e qualificare l'offerta abitativa, rafforzando la propria capacità attrattiva e promuovendo equità e inclusione.

La disponibilità attuale di posti letto pubblici e convenzionati rimane insufficiente rispetto al fabbisogno, stimato per l'Università di Milano-Bicocca in circa 1.460 posti. L'Ateneo dispone di cinque strutture residenziali che accolgono 545 studenti, integrate da ulteriori posti letto acquisiti grazie al PNRR e a convenzioni con soggetti privati, per un totale di 831 posti. Nonostante ciò, la domanda continua a superare l'offerta, spingendo molte studentesse e molti studenti verso soluzioni onerose o pendolarismo.

Per rispondere in modo organico, l'Ateneo ha definito una strategia che combina ampliamento dell'offerta, riqualificazione del patrimonio esistente e sviluppo di convenzioni strutturate con soggetti pubblici e privati. L'Università ha introdotto anche strumenti innovativi, tra cui il monitoraggio sistematico della condizione abitativa e un servizio di matching a canone calmierato operativo dal 2025-2026.

Obiettivo 10 – Abitare studentesco inclusivo e di qualità

Sezione PSA	2 - Didattica e diritti della popolazione studentesca 2.3 - Diritto all'abitare studentesco
Descrizione obiettivo	Garantire una residenzialità universitaria inclusiva e di qualità, ampliando l'offerta a canone calmierato, riqualificando le strutture, potenziando i servizi e promuovendo modelli innovativi (Campus Diffuso) in collaborazione con il territorio
Principali Stakeholder	Popolazione studentesca
SDGs 2030	10 - Ridurre le disuguaglianze.
<i>Strumenti e azioni</i>	
Azione Ob10A1	Completamento delle nuove residenze universitarie (U10 e U52) per un totale di 248 posti letto aggiuntivi entro l'a.a. 2028/2029 <i>Data inizio:</i> 01/01/2026 <i>Data fine:</i> 01/10/2028
Azione Ob10A2	Riqualificazione del patrimonio esistente, con ristrutturazione dell'immobile U92 (2026–2028) migliorando qualità abitativa, efficienza energetica e accessibilità <i>Data inizio:</i> 01/10/2026 <i>Data fine:</i> 31/12/2028 Prosegue fino al 01/10/2029
Azione Ob10A3	Potenziamento e ampliamento delle convenzioni con soggetti privati per incrementare i posti letto a canone calmierato <i>Data inizio:</i> 01/01/2026 <i>Data fine:</i> 01/10/2028
Azione Ob10A4	Definizione di accordi stabili e replicabili: convenzioni triennali e regolamentazione formale di almeno il 30% dei posti letto esterni <i>Data inizio:</i> 01/01/2026 <i>Data fine:</i> 01/10/2028
Azione Ob10A5	Miglioramento delle attività di orientamento e supporto al matching tra studenti e soluzioni abitative calmierate sul territorio (anche tramite il potenziamento dell'esistente servizio Abitare Bicocca Città - ABC) <i>Data inizio:</i> 01/01/2026 <i>Data fine:</i> 01/10/2028
Azione Ob10A6	Individuazione di almeno una residenza pilota per il progetto Campus Diffuso, cioè la trasformazione degli spazi residenziali in luoghi di vita comunitaria aperti al quartiere <i>Data inizio:</i> 01/01/2026 <i>Data fine:</i> 01/10/2028
Azione Ob10A7	Attivazione di collaborazioni con associazioni locali, enti pubblici e reti territoriali per organizzare attività culturali, sociali e sportive negli spazi comuni delle residenze <i>Data inizio:</i> 01/01/2026 <i>Data fine:</i> 31/12/2028

Monitoraggio (indicatori e target)			
<i>Indicatore Ob10K1</i>	Numero complessivo di posti letto aggiuntivi e riqualificati		
	<i>Fonte dati:</i> Area Edilizia, Gestione strutture e servizi	<i>Baseline:</i> 831	<i>Target 2026:</i> 855
		<i>Target 2027:</i> 781	<i>Target 2028:</i> 925
<i>Indicatore Ob10K2</i>	Avanzamento degli interventi su U10, U52 e U92		
	<i>Fonte dati:</i> Area Edilizia, Gestione strutture e servizi	<i>Baseline:</i> 0%	<i>Target 2026:</i> 30%
		<i>Target 2027:</i> 50%	<i>Target 2028:</i> 75%
<i>Indicatore Ob10K3</i>	Percentuale degli studenti e delle studentesse, che hanno partecipato all'indagine di valutazione qualitativa, con soddisfazione positiva rispetto alla qualità abitativa		
	<i>Fonte dati:</i> Indagine Good Practice	<i>Baseline:</i> 3.5	<i>Target 2026:</i> 3.6
		<i>Target 2027:</i> 3.8	<i>Target 2028:</i> 4
<i>Indicatore Ob10K4</i>	Numero di studenti che utilizzano il servizio ABC		
	<i>Fonte dati:</i> Area Didattica, Servizi agli studenti e Sviluppo internazionale	<i>Baseline:</i> 182	<i>Target 2026:</i> 240
		<i>Target 2027:</i> 300	<i>Target 2028:</i> 360
<i>Indicatore Ob10K5</i>	Numero di attività e partnership territoriali avviate		
	<i>Fonte dati:</i> Area Didattica, Servizi agli studenti e Sviluppo internazionale	<i>Baseline:</i> 0	<i>Target 2026:</i> 2
		<i>Target 2027:</i> 2	<i>Target 2028:</i> 2

3. ALTA FORMAZIONE E PERCORSI DI ECCELLENZA

Valore: ECCELLENZA

Nell'alta formazione, l'Ateneo assume come principio cardine l'eccellenza: la capacità di progettare percorsi avanzati che integrano conoscenza, competenze specialistiche e responsabilità verso la società.

L'eccellenza orienta Dottorati, Scuole di Specializzazione, Alta Formazione e Formazione Insegnanti, guidando la costruzione di comunità professionali qualificate, aperte e connesse alle esigenze del mondo contemporaneo.

3.1 SCUOLA DI DOTTORATO

Indicatori di posizionamento

Indicatore	2022/2023	2023/2024	2024/2025
Percentuale Dottorandi (1° anno) laureati all'estero	12,40%	16,10%	9,40%

Fonte dati: Pentaho Studenti

Indicatore	2022/2023	2023/2024	2024/2025
N. studentesse e studenti iscritti al Dottorato	830	910	904
N. diplomati al Dottorato	214	208	N/D

Fonte dati: Pentaho Studenti

Indicatore	38° ciclo	39° ciclo	40° ciclo
Percentuale Borse di dottorato finanziate da enti/aziende esterni	20%	21%	35%

Fonte dati: Area Ricerca e Terza Missione e Scuola di Dottorato

Vision

Il Dottorato di Ricerca rappresenta il livello più avanzato della formazione universitaria e ha il compito di fornire a dottorande e dottorandi competenze scientifiche solide e aggiornate, capaci di integrarsi con una visione ampia e interdisciplinare. L'obiettivo è formare ricercatrici e ricercatori che siano professioniste e professionisti in grado di contribuire in modo consapevole, innovativo, originale e responsabile allo sviluppo della conoscenza del mondo accademico, del settore produttivo e della società. In questo percorso, la Scuola di Dottorato attribuisce particolare rilievo alla formazione dello spirito critico dei dottorandi, come presupposto essenziale per l'analisi rigorosa, il confronto aperto e la comprensione della complessità dei contesti scientifici e sociali.

Dal 2014 l'Ateneo ha istituito un'unica Scuola di Dottorato che coordina ventidue Corsi di Dottorato (a.a. 2025-26) in sette aree disciplinari. Questo modello garantisce un confronto continuo tra i Corsi, favorisce la progettazione interdisciplinare, supporta l'internazionalizzazione dei percorsi e rafforza la collaborazione con imprese e istituzioni impegnate in ricerca e sviluppo. La Scuola sostiene anche il placement dei dotti di ricerca attraverso iniziative mirate e azioni condivise con gli Organi dell'Ateneo.

L'organizzazione partecipata e assembleare consente alla Scuola di mantenere una forte capacità di adattamento e di rispondere tempestivamente ai cambiamenti del contesto scientifico, economico e sociale. In questo quadro, l'Ateneo conferma il proprio impegno a valorizzare la qualità scientifica e didattica dei Dottorati, a promuovere sinergie interne ed esterne e a consolidare l'attrattività internazionale dei percorsi.

Obiettivo 11 – Valorizzazione e internazionalizzazione dei Dottorati

Sezione PSA	3 - Alta formazione e percorsi di eccellenza 3.1 - Scuola di Dottorato
Descrizione obiettivo	Valorizzare qualità, visibilità e internazionalizzazione dei Dottorati, promuovendo competenze trasversali, partecipazione attiva, collaborazioni internazionali e connessioni con il mondo non accademico
Principali Stakeholder	Studentesse e studenti dei corsi di Dottorato. Atenei italiani ed esteri. Aziende ed enti.
SDGs 2030	4 - Istruzione di qualità. 5 - Gender equality.
<i>Strumenti e azioni</i>	
<i>Azione Ob11A1</i>	Favorire il dialogo dei Corsi di Dottorato con le parti sociali e il mondo del lavoro <i>Data inizio:</i> 01/01/2026 <i>Data fine:</i> 31/12/2028
<i>Azione Ob11A2</i>	Identificare e promuovere azioni di tutoraggio, corsi e workshop per promuovere la qualità e originalità della ricerca e per valorizzare le competenze dei dottorandi <i>Data inizio:</i> 01/01/2026 <i>Data fine:</i> 31/12/2028
<i>Azione Ob11A3</i>	Definire competenze trasversali per sviluppare capacità di disseminazione, trasferimento tecnologico, acquisizione di fondi, research integrity e public engagement <i>Data inizio:</i> 01/01/2026 <i>Data fine:</i> 31/12/2028
<i>Azione Ob11A4</i>	Creare strumenti e iniziative per coinvolgere i dottorandi in attività a favore del territorio (lezioni aperte, eventi pubblici, attività negli studentati) <i>Data inizio:</i> 01/01/2026 <i>Data fine:</i> 31/12/2028
<i>Azione Ob11A5</i>	Produrre linee guida per le convenzioni con soggetti pubblici e privati <i>Data inizio:</i> 01/01/2026 <i>Data fine:</i> 31/12/2026
<i>Azione Ob11A6</i>	Pubblicizzare laboratori, centri di ricerca e piattaforme tecnologiche d'eccellenza <i>Data inizio:</i> 01/01/2026 <i>Data fine:</i> 31/12/2028
<i>Azione Ob11A7</i>	Consolidare le relazioni internazionali, sviluppare partenariati con università estere, incentivare scambi docenti-studenti e mobilità in entrata/uscita <i>Data inizio:</i> 01/01/2026 <i>Data fine:</i> 31/12/2028
<i>Azione Ob11A8</i>	Promuovere opportunità di finanziamento per la mobilità internazionale <i>Data inizio:</i> 01/01/2026 <i>Data fine:</i> 31/12/2028

Monitoraggio (indicatori e target)			
<i>Indicatore Ob11K1</i>	<p>Rapporto tra numero candidature e numero posti a bando</p> <p><i>Fonte dati:</i> Area Ricerca e Terza Missione</p> <p><i>Baseline:</i> 11,6% (2.670 domande / 231 posti)</p> <p><i>Target 2026:</i> -5% rispetto a baseline</p> <p><i>Target 2027:</i> -5% rispetto a baseline</p> <p><i>Target 2028:</i> -5% rispetto a baseline</p>		
<i>Indicatore Ob11K2</i>	<i>Media della soddisfazione complessiva per l'esperienza di dottorato (Almalaurea Profilo dei dottori di ricerca. Scala crescente 1-10)</i>	<i>Fonte dati:</i> Indagine Almalaurea	<i>Baseline:</i> 7,2 anno 2024
			<i>Target 2026:</i> +/- 0,2
		<i>Target 2027:</i> +/- 0,2	<i>Target 2028:</i> +/- 0,2
<i>Indicatore Ob11K3</i>	<p>Numero minimo degli incontri annuali con le parti sociali per ciascun Corso di Dottorato</p> <p><i>Fonte dati:</i> Area Ricerca e Terza Missione</p> <p><i>Baseline:</i> 1</p> <p><i>Target 2026:</i> 1</p> <p><i>Target 2027:</i> 1</p> <p><i>Target 2028:</i> 1</p>		
<i>Indicatore Ob11K4</i>	<p>Incremento del numero di accordi e cotutele con università ed enti internazionali</p> <p><i>Fonte dati:</i> Area Ricerca e Terza Missione</p> <p><i>Baseline:</i> 15</p> <p><i>Target 2026:</i> + 10%</p> <p><i>Target 2027:</i> + 5% (incrementale)</p> <p><i>Target 2028:</i> + 5% (incrementale)</p>		
<i>Indicatore Ob11K5</i>	<p>Numero di azioni orientamento e promozione del dottorato</p> <p><i>Fonte dati:</i> Area Ricerca e Terza Missione; Scuola di Dottorato</p> <p><i>Baseline:</i> N/D</p> <p><i>Target 2026:</i> 1</p> <p><i>Target 2027:</i> 2</p> <p><i>Target 2028:</i> 2</p>		
<i>Indicatore Ob11K6</i>	<p>Percentuale Borse di dottorato finanziate da enti e aziende esterni</p> <p><i>Fonte dati:</i> Area Ricerca e Terza Missione; Scuola di Dottorato</p> <p><i>Baseline:</i> 27% a.a. 2025-26, XLI ciclo</p> <p><i>Target 2026:</i> +5% rispetto a baseline</p> <p><i>Target 2027:</i> +5% rispetto a baseline</p> <p><i>Target 2028:</i> +5% rispetto a baseline</p>		

3.2 ALTA FORMAZIONE

Indicatori Posizionamento

Indicatore	2022/ 2023	2023/ 2024	2024/ 2025
Numero studentesse e studenti iscritti a Master	555	656	587
Numero diplomati Master	535	528	171

Fonte dati: Pentaho Studenti

Vision

In un contesto segnato da rapide trasformazioni socio-economiche, l'Ateneo intende rafforzare il posizionamento della propria Alta Formazione nei confronti di neolaureati, professionisti e lavoratori, a livello nazionale e internazionale. Bicocca Academy, con più di novanta percorsi avviati nell'a.a. 2024/2025 tra master, corsi executive, corsi di perfezionamento e altro e oltre mille partecipanti, costituisce una base solida per ampliare l'offerta formativa in termini di qualità, innovazione e rilevanza strategica.

Lo sviluppo dell'Alta Formazione richiede la valorizzazione delle competenze multidisciplinari dell'Ateneo, la progettazione di percorsi capaci di rispondere ai bisogni del mondo del lavoro e una significativa attenzione alla qualità dei servizi rivolti agli studenti. Ciò implica una revisione dei modelli organizzativi e gestionali, nonché il potenziamento delle attività di comunicazione e orientamento.

La recente costituzione della Fondazione Bicocca rappresenta un'opportunità strategica per migliorare efficienza, processi e visibilità dell'Alta Formazione. Un nuovo modello di governance e una chiara definizione dei ruoli tra Ateneo e Fondazione permetteranno di ampliare l'impatto formativo, consolidare partnership pubblico-private e rafforzare il brand di Bicocca Academy nel panorama formativo nazionale e internazionale.

Obiettivo 12 – Consolidamento e valorizzazione di Bicocca Academy (Alta Formazione)

<i>Sezione PSA</i>	3 - Alta formazione e percorsi di eccellenza 3.2 - Alta formazione	
<i>Descrizione obiettivo</i>	Riformare e valorizzare qualità, attrattività e brand dell'Alta Formazione, sviluppando nuove offerte strategiche, innovando le metodologie, ottimizzando i servizi e rafforzando le partnership con il sistema produttivo e istituzionale	
<i>Principali Stakeholder</i>	Iscritte e iscritti ai Master. Aziende ed enti.	
<i>SDGs 2030</i>	4 - Istruzione di qualità.	
<i>Strumenti e azioni</i>		
<i>Azione Ob12A1</i>	Definizione e approvazione del nuovo regolamento dell'Alta Formazione-Bicocca Academy <i>Data inizio:</i> 01/01/2026 <i>Data fine:</i> 31/12/2028	
<i>Azione Ob12A2</i>	Revisione periodica dell'offerta esistente per garantire coerenza, qualità e sostenibilità <i>Data inizio:</i> 01/01/2026 <i>Data fine:</i> 31/12/2028	
<i>Azione Ob12A3</i>	Sviluppo di nuovi percorsi formativi in aree strategiche e ad alto potenziale di impatto <i>Data inizio:</i> 01/01/2026 <i>Data fine:</i> 31/12/2028	
<i>Azione Ob12A4</i>	Azioni di promozione interna ed esterna e potenziamento della presenza digitale della Bicocca Academy <i>Data inizio:</i> 01/01/2026 <i>Data fine:</i> 31/12/2028	
<i>Azione Ob12A5</i>	Incentivazione di partnership pubblico-private e convenzioni per l'erogazione di formazione continua <i>Data inizio:</i> 01/01/2026 <i>Data fine:</i> 31/12/2028	
<i>Monitoraggio (indicatori e target)</i>		
<i>Indicatore Ob12K1</i>	Tasso di soddisfazione della popolazione studentesca <i>Fonte dati:</i> ALMALAUREA <i>Baseline:</i> 85.9% <i>Target 2026:</i> 86.0% <i>Target 2027:</i> 87.0% <i>Target 2028:</i> 87.0%	
<i>Indicatore Ob12K2</i>	Tasso di occupazione post-percorso <i>Fonte dati:</i> ALMALAUREA <i>Baseline:</i> 85.8% <i>Target 2026:</i> 86.0% <i>Target 2027:</i> 87.0% <i>Target 2028:</i> 87.0%	
<i>Indicatore Ob12K3</i>	Numero di percorsi di Bicocca Academy avviati su iniziativa dell'Ateneo <i>Fonte dati:</i> Segreterie online/Bicocca Academy <i>Baseline:</i> 86 <i>Target 2026:</i> 90 <i>Target 2027:</i> 95 <i>Target 2028:</i> 100	
<i>Indicatore Ob12K4</i>	Numero di eventi e fiere di promozione di Bicocca Academy <i>Fonte dati:</i> Bicocca Academy <i>Baseline:</i> 2 <i>Target 2026:</i> 3 <i>Target 2027:</i> 4 <i>Target 2028:</i> 5	
<i>Indicatore Ob12K5</i>	Numero di iscritti ai percorsi di Bicocca Academy <i>Fonte dati:</i> Segreterie Online/Bicocca Academy <i>Baseline:</i> 2.361 <i>Target 2026:</i> 2.380 <i>Target 2027:</i> 2.400 <i>Target 2028:</i> 2.420	

3.3 SCUOLE DI SPECIALIZZAZIONE IN AMBITO SANITARIO E PSICOLOGICO

Indicatori di posizionamento

Scuole di Specializzazione	2022/ 2023	2023/ 2024	2024/ 2025
Numero iscritti	1.205	1.345	1.388
Numero diplomati	174	230	172

Fonte dati: Pentaho Studenti

Scuole di Specializzazione ad accesso ai laureati in Medicina e Chirurgia	2022/ 2023	2023/ 2024	2024/ 2025
Numero contratti assegnati	425	387	384
Numero contratti coperti	275	279	289
Saturazione	65%	67%	75%

Fonte dati: Coordinamento Scuole di Specializzazione

Vision

Le Scuole di Specializzazione sono trentanove e rappresentano una risorsa essenziale per l'Ateneo, come evidenziato durante la pandemia e nell'attuale carenza di professionalità mediche e psicologiche. Negli ultimi anni, l'Università ha rafforzato la qualità della formazione specialistica adottando un sistema strutturato di gestione della qualità, conducendo audit interni, rinnovando gli strumenti didattici – come il libretto digitale – e migliorando la comunicazione attraverso pagine dedicate e materiale informativo aggiornato.

L'Ateneo ha inoltre potenziato le attività di orientamento e promozione, introducendo videoclip specifici per ogni Scuola e organizzando Open Day che hanno favorito una migliore conoscenza dell'offerta formativa e contribuito a valorizzare le specialità meno scelte a livello nazionale. Parallelamente, il protocollo d'intesa con Regione Lombardia ha rafforzato la presenza di Bicocca nella rete sanitaria regionale, pur in una fase di revisione da parte della Regione.

Dal 2022 è operativo un Coordinamento delle Scuole di Specializzazione volto ad assicurare una gestione omogenea, il miglioramento della didattica frontale e la promozione di iniziative trasversali di formazione avanzata. Tale struttura supporta l'armonizzazione dei processi e la crescita complessiva della qualità formativa, consolidando l'attrattività delle Scuole e il progressivo incremento della piena saturazione dei posti ministeriali.

Obiettivo 13 - Rafforzamento e attrattività delle Scuole di Specializzazione

<i>Sezione PSA</i>	3 - Alta formazione e percorsi di eccellenza 3.3 - Scuole di Specializzazione in ambito sanitario e psicologico	
<i>Descrizione obiettivo</i>	Garantire gestione coordinata e qualità per le Scuole di Specializzazione in area medica e psicologica, sostenendo gli specializzandi e mantenendo alta la saturazione dei posti ministeriali, valorizzando le specialità meno scelte	
<i>Principali Stakeholder</i>	Iscritte e iscritti alle Scuole di Specializzazione. Enti ospedalieri.	
<i>SDGs 2030</i>	4 - Istruzione di qualità.	
<i>Strumenti e azioni</i>		
<i>Azione Ob13A1</i>	Attuazione del Regolamento per la gestione coordinata delle Scuole di Specializzazione approvato nel 2025, definendo ruoli, procedure, flussi informativi e strumenti di monitoraggio della qualità <i>Data inizio:</i> 01/01/2026 <i>Data fine:</i> 31/12/2028	
<i>Azione Ob13A2</i>	Organizzazione annuale di un Open Day dedicato alle Scuole di Specializzazione <i>Data inizio:</i> 01/01/2026 <i>Data fine:</i> 31/12/2028	
<i>Azione Ob13A3</i>	Realizzazione di campagne di comunicazione mirate (video, sito web, testimonianze di specializzandi e docenti) per rendere visibile e comprensibile l'offerta formativa dell'Ateneo <i>Data inizio:</i> 01/01/2026 <i>Data fine:</i> 31/12/2028	
<i>Monitoraggio (indicatori e target)</i>		
<i>Indicatore Ob13K1</i>	Percentuale di saturazione dei posti ministeriali <i>Fonte dati:</i> Coordinamento Scuole Specializzazione <i>Baseline:</i> 75% <i>Target 2026:</i> 76% <i>Target 2027:</i> 78% <i>Target 2028:</i> 80%	
<i>Indicatore Ob13K2</i>	Numero di Open Day annuali organizzati <i>Fonte dati:</i> Coordinamento Scuole Specializzazione <i>Baseline:</i> 1 <i>Target 2026:</i> 1 <i>Target 2027:</i> 1 <i>Target 2028:</i> 1	
<i>Indicatore Ob13K3</i>	Numero e impatto delle azioni di comunicazione e divulgazione realizzate <i>Fonte dati:</i> Coordinamento Scuole Specializzazione <i>Baseline:</i> 1 (Open Day) <i>Target 2026:</i> 2 (Open Day + aggiornamento presentazione Scuole sul sito) <i>Target 2027:</i> 3 (Open Day + aggiornamento presentazione Scuole sul sito, evento di Didattica Trasversale) <i>Target 2028:</i> 3 (Open Day + aggiornamento presentazione Scuole sul sito, evento di Didattica Trasversale)	

3.4 CENTRO FORMAZIONE INSEGNANTI

Indicatori di posizionamento

Indicatore	2023/2024	2024/2025
N. iscritti a corsi per Formazione insegnanti	520	856
N. diplomati corsi per Formazione insegnanti	498	843

Fonte dati: Pentaho Studenti

Indicatore	2022/2023	2023/2024	2024/2025
N. iscritti a Specializzazione di attività per il sostegno	562	616	581
N. diplomati a Specializzazione di attività per il sostegno	536	595	544

Fonte dati: Pentaho Studenti

Vision

Il Centro di Ateneo per la Formazione degli Insegnanti coordina le attività di formazione iniziale, in servizio e continua per docenti di ogni ordine e grado, includendo percorsi abilitanti, corsi di specializzazione per il sostegno e iniziative di aggiornamento professionale.

Il Centro opera come struttura di Ateneo, che integra didattica, ricerca, terza e quarta missione, valorizzando le competenze diffuse nei Dipartimenti e costruendo un'offerta formativa coerente con gli obiettivi dell'Agenda 2030 in materia di educazione equa e inclusiva.

L'Ateneo dispone di un patrimonio formativo rilevante, che comprende il Corso di Laurea in Scienze della Formazione Primaria, il Polo Infanzia 0-6 per la formazione di educatori, insegnanti, pedagogisti e operatori sociali, e la piattaforma Bicocca con le scuole, realtà che uniscono ricerca e pratica educativa in un modello avanzato di formazione. Queste esperienze, insieme a reti e laboratori universitari già attivi, costituiscono una base strategica per sviluppare percorsi integrati rivolti non solo ai docenti ma anche ai dirigenti scolastici, riconoscendone il ruolo centrale nel promuovere innovazione e qualità nelle scuole.

Il Centro mira inoltre a rafforzare reti territoriali e collaborazioni con scuole, istituzioni, enti pubblici e università italiane e straniere, sostenendo la partecipazione a progetti educativi e di ricerca a livello nazionale e internazionale. La strategia dei prossimi anni punta a costruire un ecosistema formativo multidisciplinare, continuo e fortemente connesso con il mondo della scuola, promuovendo comunità di pratica e iniziative di co-progettazione per valorizzare il ruolo dell'Ateneo nel sistema educativo.

Obiettivo 14 – Potenziamento Centro per la Formazione degli Insegnanti

Sezione PSA	3 - Alta formazione e percorsi di eccellenza 3.4 - Centro Formazione Insegnanti
Descrizione obiettivo	Sviluppare un'offerta formativa integrata, multidisciplinare e continua per docenti e dirigenti scolastici, rafforzando la collaborazione e il ruolo dell'Ateneo nelle reti formative e di ricerca educative
Principali Stakeholder	Insegnanti. Scuole.
SDGs 2030	4 - Istruzione di qualità.
<i>Strumenti e azioni</i>	
Azione Ob14A1	Progettazione, attivazione e monitoraggio dei percorsi abilitanti e dei corsi di specializzazione per il sostegno, in collaborazione con dipartimenti e istituzioni scolastiche <i>Data inizio:</i> 1/01/2026 <i>Data fine:</i> 31/12/2028
Azione Ob14A2	Formazione dei docenti universitari impegnati nei percorsi abilitanti e nei corsi di specializzazione <i>Data inizio:</i> 1/01/2026 <i>Data fine:</i> 30/06/2027
Azione Ob14A3	Costituzione di un coordinamento scientifico interdipartimentale e sviluppo di un'offerta integrata (corsi, seminari, summer school, pubblicazioni) anche attraverso piattaforme dedicate <i>Data inizio:</i> 30/06/2026 <i>Data fine:</i> 31/12/2027
Azione Ob14A4	Promozione della collaborazione scuola-università e di comunità di apprendimento e pratiche di co-progettazione tra docenti universitari, insegnanti e dirigenti <i>Data inizio:</i> 1/01/2026 <i>Data fine:</i> 31/12/2028
Azione Ob14A5	Sviluppo di percorsi formativi integrati (0-18), valorizzando esperienze consolidate (Corso di Scienze della Formazione Primaria, Fondazione Bambini Bicocca, Polo 0-6) <i>Data inizio:</i> 30/06/2026 <i>Data fine:</i> 31/12/2028
Azione Ob14A6	Sviluppo di accordi/convenzioni e partecipazione attiva a reti e progetti nazionali e internazionali, con scuole, reti territoriali, enti pubblici, università italiane e straniere, organismi internazionali <i>Data inizio:</i> 1/01/2026 <i>Data fine:</i> 31/12/2028
Azione Ob14A7	Creazione di una mappatura delle iniziative e risorse già presenti in Ateneo per la formazione insegnanti in servizio, per lo sviluppo di un'offerta integrata e di un sistema di raccolta dati per il monitoraggio: <ul style="list-style-type: none"> • anno 2026: contatti dipartimenti e definizione referenti • anno 2027: verifica attività pregresse, raccolta dati, pianificazione offerta • anno 2028: ampliamento offerta e monitoraggio <i>Data inizio:</i> 30/06/2026 <i>Data fine:</i> 31/12/2028
Azione Ob14A8	Definizione e attuazione di un piano di comunicazione e disseminazione delle iniziative del Centro. <i>Data inizio:</i> 1/01/2026 <i>Data fine:</i> 31/12/2026

4. RICERCA, SVILUPPO E IMPATTO SOCIALE

Valore: INNOVAZIONE

L'innovazione rappresenta la forza che trasforma la conoscenza in valore sociale. Ricerca, creatività e interdisciplinarità si integrano per generare impatti concreti, sviluppare soluzioni per le sfide contemporanee e rafforzare la responsabilità pubblica dell'università.

Dalla ricerca di eccellenza alla terza e quarta missione, l'Ateneo promuove un modello aperto, inclusivo e generativo, in cui l'innovazione diventa strumento di crescita per la comunità e il territorio.

4.1 RICERCA

Indicatori di posizionamento

Indicatore	Rapporto	Ateneo	Atenei Grandi	Totale Atenei Italiani	Ateneo VS Grandi	Ateneo VS Italiani
R05 - Numero progetti ERC Programma Quadro: Horizon 2020	Tutti	10	3,8	3,46	163,16%	189,02%
	Solo enti ospitanti		5,43	8,24	84,21%	21,39%
R05 - Numero progetti ERC Programma Quadro: Horizon Europe	Tutti	4	0,19	2,82	2005,26%	41,84%
	Solo enti ospitanti		3,77	6,56	6,12%	-39,01%
R06 - Numero progetti MSCA Programma Quadro: Horizon 2020	Tutti	30	18,6	14,39	61,29%	108,48%
	Solo enti ospitanti		19,58	19,19	53,23%	56,36%
R06 - Numero progetti MSCA Programma Quadro: Horizon Europe	Tutti	20	13,2	10,91	51,52%	83,32%
	Solo enti ospitanti		14,67	15,37	36,36%	30,16%

Fonte dati: Elaborazione da Cruscotto del sistema universitario ANVUR - Ricerca

Indicatore	2023	2024	2025
N. Docenti incoming	138	131	125
N. Docenti outgoing	116	107	93

Fonte dati: Cruscotto Ricerca

Dipartimento di eccellenza	Valore complessivo
ECONOMIA METODI QUANTITATIVI E STRATEGIE D'IMPRESA	€ 7.222.970
FISICA "G. OCCHIALINI"	€ 7.782.325
INFORMATICA, SISTEMISTICA E COMUNICAZIONE	€ 6.469.055
MEDICINA E CHIRURGIA	€ 9.095.590
PSICOLOGIA	€ 7.222.970
SCIENZE DELL'AMBIENTE E DELLA TERRA	€ 8.438.960
SCIENZE UMANE PER LA FORMAZIONE "RICCARDO MASSA"	€ 7.879.605
SOCIOLOGIA E RICERCA SOCIALE	€ 6.566.335

Fonte dati: Relazione rettrice 2024

Indicatore	2022	2023	2024
N. Progetti Finanziati Totale	426	124	105
N. Progetti Finanziati Europei	35	48	36
PRIN-PNRR	332	-	-

Fonte dati: Cruscotto Ricerca

Vision

Fin dalla sua fondazione, l'Ateneo ha posto l'eccellenza scientifica al centro della propria missione, sviluppando un sistema di ricerca multidisciplinare capace di incidere significativamente nel panorama nazionale e internazionale. La qualità della produzione scientifica ha contribuito a rafforzare il posizionamento dell'Ateneo e ad accrescere la quota premiale del Fondo di Finanziamento Ordinario, confermando il valore delle competenze diffuse nei dipartimenti.

L'Ateneo si caratterizza per una distribuzione equilibrata delle eccellenze e per una forte capacità di attrazione di finanziamenti competitivi, come dimostrano i numerosi Dipartimenti di Eccellenza e la partecipazione allo European Strategy Forum on Research Infrastructures (ESFRI). I centri di ricerca e le infrastrutture avanzate sostengono un modello che valorizza la progettualità interdisciplinare e la cooperazione scientifica su scala nazionale ed europea. Le strutture amministrative, sia dipartimentali sia centrali, garantiscono supporto lungo l'intera filiera della ricerca, dalla progettazione alla gestione, fino alle attività di divulgazione e valorizzazione.

Con la conclusione dei fondi PNRR, il finanziamento della ricerca tornerà a dipendere principalmente da bandi nazionali, europei e internazionali. Per consolidare la competitività, l'Ateneo dovrà rafforzare la partecipazione a programmi regionali, nazionali ed europei, sostenendo i dipartimenti con strumenti di incentivazione differenziati e promuovendo coordinamento e interdisciplinarità. In particolare, sarà necessario incrementare la partecipazione ai programmi europei, oggi disomogenea tra le aree scientifiche. Proprio in tale direzione, sarà avviata anche una riflessione sulle procedure di passaggio di ruolo da RTT a professore associato (PA), valutando l'inserimento tra i criteri della partecipazione con successo a grant nazionali ed europei di alta qualificazione.

Parallelamente, l'Ateneo riconosce l'importanza strategica della ricerca innovativa ad alto impatto scientifico, essenziale per produrre nuove conoscenze e avanzamenti significativi. Per questo intende sostenere in modo sistematico progettualità a elevato potenziale trasformativo, favorendo anche la partecipazione dei giovani ricercatori a bandi competitivi attraverso misure di supporto dedicate.

In questo contesto l'azione della Fondazione Bicocca sarà strategica per favorire la nascita di nuove idee e modelli innovativi e accelerare la trasformazione della ricerca in risultati concreti.

Obiettivo 15 – Partecipazione a bandi competitivi

Sezione PSA	4 - Ricerca, sviluppo e impatto sociale 4.1 - Ricerca	
Descrizione obiettivo	Incentivare la partecipazione dell'Ateneo a bandi e programmi competitivi nazionali, europei e internazionali	
Principal Stakeholder	Personale docente e ricercatore. Assegnisti. Dottorandi. Enti internazionali.	
SDGs 2030	9. Imprese, innovazione e infrastrutture.	
<i>Strumenti e azioni</i>		
Azione Ob15A1	Incremento del supporto all'identificazione dei bandi di finanziamento e del grant writing, anche attraverso l'organizzazione di eventi formativi e informativi, iniziative di mentoring, nonché tavoli di lavoro interdipartimentali su call specifiche, rivolti principalmente a docenti e ricercatori, e con una particolare attenzione ai giovani <i>Data inizio:</i> 01/01/2026 <i>Data fine:</i> 31/12/2028	
Azione Ob15A2	Revisione del bando Bicocca Starting Grant, inizialmente istituito per incentivare la ricerca interdisciplinare degli assegnisti di ricerca dell'ateneo, in modo che possa fungere da stimolo alla partecipazione dei giovani ricercatori a call europee ERC e Marie Curie <i>Data inizio:</i> 01/01/2026 <i>Data fine:</i> 31/12/2028	
Azione Ob15A3	Organizzazione di tavoli di confronto a cadenza periodica con una rappresentanza per ciascun dipartimento di dottorandi, post-doc e ricercatori per raccoglierne le esigenze e progettare insieme a loro azioni di supporto. Iniziative di mentoring per la partecipazione a bandi <i>Data inizio:</i> 01/01/2026 <i>Data fine:</i> 31/12/2028	
<i>Monitoraggio (indicatori e target)</i>		
Indicatore Ob15K1	Incremento del tasso di successo a bandi internazionali <i>Fonte dati:</i> IRIS-BOA <i>Baseline:</i> 18% (42 su 229) <i>Target 2026:</i> +2% <i>Target 2027:</i> +2% <i>Target 2028:</i> +2%	
Indicatore Ob15K2	Numero di incontri annuali del tavolo con dottorandi, post doc e ricercatori. <i>Fonte dati:</i> Area Ricerca e Terza Missione <i>Baseline:</i> 0 <i>Target 2026:</i> 1 <i>Target 2027:</i> 2 <i>Target 2028:</i> 2	

Obiettivo 16 – Ricerca innovativa

<i>Sezione PSA</i>	4 - Ricerca, sviluppo e impatto sociale 4.1 - Ricerca				
<i>Descrizione obiettivo</i>	Sostenere progetti di ricerca innovativi, ad alto potenziale di impatto scientifico e sociale (high risk-high reward)				
<i>Principali Stakeholder</i>	Personale docente e ricercatore. Assegnisti. Dottorandi. Enti di ricerca.				
<i>SDGs 2030</i>	9. Imprese, innovazione e infrastrutture.				
<i>Strumenti e azioni</i>					
<i>Azione Ob16A1</i>	<p>Finanziamenti di Ateneo offerti tramite bandi competitivi interni a supporto dei progetti di ricerca high risk-high reward</p> <p><i>Data inizio:</i> 01/09/2026 <i>Data fine:</i> 31/12/2028</p>				
<i>Monitoraggio (indicatori e target)</i>					
<i>Indicatore Ob16K1</i>	<p>Numero di bandi competitivi high risk-high reward nel triennio</p> <p><i>Fonte dati:</i> Area Ricerca e Terza Missione</p> <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 50%;"><i>Baseline:</i> 0</td><td style="width: 50%;"><i>Target 2026:</i> 0</td></tr> <tr> <td><i>Target 2027:</i> 1</td><td><i>Target 2028:</i> 1</td></tr> </table>	<i>Baseline:</i> 0	<i>Target 2026:</i> 0	<i>Target 2027:</i> 1	<i>Target 2028:</i> 1
<i>Baseline:</i> 0	<i>Target 2026:</i> 0				
<i>Target 2027:</i> 1	<i>Target 2028:</i> 1				

4.2 TERZA MISSIONE

Indicatori di posizionamento

Indicatore	2023	2024	2025
Numero di spin-off attivi in Bicocca	14	14	15 + 2 start-up

Fonte dati: Settore valorizzazione per la ricerca

Indicatore	Anno	Ateneo	Area Geografica	Nazionale
E.2.0.B. Numero di spin off universitari e di brevetti registrati e approvati presso sedi nazionali ed europee rispetto ai docenti di ruolo dell'Ateneo	2022	0,02	0,09	0,05
	2023	0,02	0,08	0,05
	2024	0,02	0,09	0,06

Fonte dati: Indicatori AVA3

Indicatore	Anno	Ateneo	Ateneo VS Area Geografica	Ateneo VS Nazionale
E.2.0.A. A. Proventi da ricerche commissionate, trasferimento tecnologico e da finanziamenti competitivi rispetto ai docenti di ruolo dell'Ateneo	2022	20.096	-35,09%	-11,34%
	2023	23.898	-39,04%	-16,18%
	2024	40.189	-14,93%	+13,29%

Fonte dati: Indicatori AVA3

Vision

La Terza Missione rappresenta per l'Ateneo un asse strategico per la creazione di valore pubblico, l'innovazione e lo sviluppo socio-economico del territorio. In continuità con la missione istituzionale, l'Ateneo riconosce il proprio ruolo nella diffusione della conoscenza, nel trasferimento tecnologico e nella promozione di iniziative che contribuiscano alla qualità della vita delle persone e delle comunità.

La Terza Missione è strettamente integrata con la Quarta Missione, che include attività di public engagement, formazione continua e valorizzazione della conoscenza. Questa integrazione consente di superare un approccio centrato sul solo trasferimento tecnologico, favorendo modelli di innovazione aperta che coinvolgono cittadinanza, imprese, istituzioni e reti territoriali. L'Ateneo contribuisce così allo sviluppo del capitale umano, alla promozione dell'innovazione sociale e alla diffusione della cultura scientifica.

La strategia perseguita si inserisce nel quadro europeo delineato dall'Agreement on Reforming Research Assessment e dalle politiche mission-oriented di Horizon Europe. L'obiettivo è adottare un approccio sistematico che coniughi eccellenza scientifica, sostenibilità e responsabilità sociale. In questo contesto, l'Ateneo mira a consolidare il proprio ruolo come attore pubblico di riferimento, sviluppando iniziative che rafforzino il dialogo con la società e generino impatti misurabili nel medio e lungo periodo.

Obiettivo 17 – Imprenditorialità accademica

Sezione PSA	4 - Ricerca, sviluppo e impatto sociale 4.2 - Terza missione
Descrizione obiettivo	Potenziare il supporto a start-up e spin-off, consolidando la collaborazione con la Fondazione Bicocca e la Fondazione U4I e promuovendo un modello di crescita sostenibile e innovativo
Principali Stakeholder	Personale docente e ricercatore. Enti di ricerca. Aziende.
SDGs 2030	9. Imprese, innovazione e infrastrutture.
<i>Strumenti e azioni</i>	
<i>Azione Ob17A1</i>	Potenziamento della Commissione Brevetti mediante l'introduzione di nuovi KPI (Key Performance Indicator), procedure di disclosure anticipata e momenti di confronto con i ricercatori <i>Data inizio:</i> 01/01/2026 <i>Data fine:</i> 31/12/2026
<i>Azione Ob17A2</i>	Supporto agli spin-off universitari da parte della Commissione imprenditorialità in tutte le fasi di crescita <i>Data inizio:</i> 01/01/2026 <i>Data fine:</i> 31/12/2028
<i>Azione Ob17A3</i>	Organizzazione di incontri periodici coinvolgenti tutte le spin off e start up di ateneo per valorizzare le best practices e creare sinergie <i>Data inizio:</i> 01/01/2026 <i>Data fine:</i> 31/12/2028
<i>Azione Ob17A4</i>	Valorizzazione della Rete Alumni e delle collaborazioni tra ex studenti, imprese e istituzioni, promuovendo attività di mentoring e orientamento professionale <i>Data inizio:</i> 01/01/2027 <i>Data fine:</i> 31/12/2028
<i>Monitoraggio (indicatori e target)</i>	
<i>Indicatore Ob17K1</i>	Incremento numero di spin off universitari di nuova costituzione <i>Fonte dati:</i> IRIS BOA <i>Baseline:</i> 17 <i>Target 2026:</i> +1 <i>Target 2027:</i> + 2 <i>Target 2028:</i> +2
<i>Indicatore Ob17K2</i>	Incremento numero di brevetti concessi <i>Fonte dati:</i> IRIS BOA <i>Baseline:</i> 14 <i>Target 2026:</i> + 1 <i>Target 2027:</i> + 2 <i>Target 2028:</i> + 2
<i>Indicatore Ob17K3</i>	Numero di iniziative di mentoring o networking realizzate con ex studenti, imprese e istituzioni <i>Fonte dati:</i> Area Ricerca e Terza Missione <i>Baseline:</i> 0 <i>Target 2026:</i> 2 <i>Target 2027:</i> 2 <i>Target 2028:</i> 2

Obiettivo 18 – Supporto all’innovazione delle imprese

4.3 QUARTA MISSIONE E PUBLIC ENGAGEMENT

Indicatori di posizionamento

Indicatore	2023	2024	2025
N. iniziative di Public Engagement	1.250	1.178	688

Fonte dati: Cruscotto Terza Missione - Public Engagement

Vision

Il Public Engagement e la Quarta Missione costituiscono dimensioni centrali della strategia dell'Ateneo, contribuendo alla costruzione di un'università aperta, inclusiva e orientata al bene comune. Questa area comprende attività che generano impatti sociali, culturali ed educativi attraverso processi di partecipazione orientati all'ascolto, al dialogo e alla co-progettazione con cittadini, comunità e stakeholder territoriali.

In coerenza con le Linee guida ANVUR e con il Bando VQR 2020–2024, l'Ateneo promuove un modello che integra divulgazione scientifica, citizen science, innovazione sociale, valorizzazione del patrimonio culturale e iniziative volte a rafforzare la relazione con la società. Il Public Engagement diventa così una leva per ampliare l'accesso alla conoscenza, ridurre le disuguaglianze e promuovere forme diffuse di cittadinanza attiva.

Nel precedente triennio 2023–2025, l'Ateneo ha definito una strategia orientata a integrare e consolidare esperienze già avviate – come iniziative di divulgazione, progetti territoriali, attività editoriali e pratiche di co-progettazione – con l'obiettivo di costruire un sistema coordinato e riconoscibile. La vision per il prossimo triennio mira a rafforzare ulteriormente questo modello, sviluppando reti, strumenti e servizi che rendano la Quarta Missione una componente strutturale dell'identità dell'Ateneo, in linea con gli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile dell'Agenda 2030. In questo percorso, si colloca il proseguimento dell'azione di MuDiB, Museo Diffuso Bicocca, con la mappatura, catalogazione, valorizzazione, inaugurazione del patrimonio culturale artistico e scientifico dell'Ateneo e l'implementazione della partecipazione studentesca e cittadina. Nel prossimo triennio si intende, inoltre, aprire l'esistente Centro Interdipartimentale di Ricerche sul Patrimonio Storico Artistico e Culturale (BIPAC), che connette tutti i dipartimenti dell'Ateneo al territorio, fungendo da piattaforma di dialogo, partecipazione e co-creazione tra Ateneo, comunità locali e stakeholder istituzionali.

Obiettivo 19 – Governance della Quarta Missione

Sezione PSA	4 - Ricerca, sviluppo e impatto sociale 4.3 - Quarta missione e public engagement	
Descrizione obiettivo	Potenziare il coordinamento strategico e operativo delle azioni di public engagement e innovazione sociale e culturale dell'Ateneo	
Principal Stakeholder	Personale docente e ricercatore. Enti del territorio. Cittadinanza.	
SDGs 2030	11. Città e comunità sostenibili.	
<i>Strumenti e azioni</i>		
<i>Azione Ob19A1</i>	Istituzione di una Cabina di Regia Public Engagement con funzioni di indirizzo, coordinamento e monitoraggio dell'impatto delle attività di Quarta Missione, in dialogo costante con il Presidio di Qualità <i>Data inizio:</i> 01/01/2026 <i>Data fine:</i> 31/12/2026	
<i>Azione Ob19A2</i>	Sviluppo di un sistema condiviso di pianificazione, tracciamento e valutazione delle iniziative di public engagement, divulgazione, valorizzazione del patrimonio e innovazione sociale <i>Data inizio:</i> 01/01/2026 <i>Data fine:</i> 31/12/2028	
<i>Azione Ob19A3</i>	Sviluppo di una strategia di comunicazione coordinata e multicanale finalizzata a garantire visibilità, riconoscibilità e accessibilità delle iniziative dell'Ateneo <i>Data inizio:</i> 01/01/2026 <i>Data fine:</i> 31/12/2028	
<i>Monitoraggio (indicatori e target)</i>		
<i>Indicatore Ob19K1</i>	Numero incontri della Cabina di Regia <i>Fonte dati:</i> Area Ricerca e Terza Missione <i>Baseline:</i> 0 <i>Target 2026:</i> 1 <i>Target 2027:</i> 2 <i>Target 2028:</i> 2	
<i>Indicatore Ob19K2</i>	Numero incontri con stakeholder <i>Fonte dati:</i> Area Ricerca e Terza Missione <i>Baseline:</i> 0 <i>Target 2026:</i> 1 <i>Target 2027:</i> 2 <i>Target 2028:</i> 2	
<i>Indicatore Ob19K3</i>	Livello di soddisfazione degli stakeholder <i>Fonte dati:</i> Area Ricerca e Terza Missione <i>Baseline:</i> N/D <i>Target 2026:</i> Valore medio su una scala da 1 a 5 pari a 3 <i>Target 2027:</i> Valore medio su una scala da 1 a 5 pari a 3 <i>Target 2028:</i> Valore medio su una scala da 1 a 5 pari a 3	
<i>Indicatore Ob19K4</i>	Numero di iniziative di Public Engagement per ciascun anno <i>Fonte dati:</i> IRIS BOA <i>Baseline:</i> 688 <i>Target 2026:</i> + 10 <i>Target 2027:</i> + 10 <i>Target 2028:</i> + 10	

Obiettivo 20 – Cultura scientifica e innovazione sociale territoriale

Sezione PSA	4 - Ricerca, sviluppo e impatto sociale 4.3 - Quarta missione e public engagement
Descrizione obiettivo	Promuovere una cultura scientifica accessibile e partecipata, valorizzando il patrimonio scientifico, culturale e territoriale di Milano-Bicocca e il dialogo con la società
Principali Stakeholder	Personale docente e ricercatore. Enti del territorio. Cittadinanza.
SDGs 2030	11. Città e comunità sostenibili
<i>Strumenti e azioni</i>	
Azione Ob20A1	Programmi di comunicazione, divulgazione e citizen science. Realizzazione di nuovi format innovativi di divulgazione scientifica, promozione di premi e concorsi di idee dedicati a studenti e docenti impegnati in attività di public engagement e citizen science <i>Data inizio:</i> 01/01/2026 <i>Data fine:</i> 31/12/2028
Azione Ob20A2	Calendari editoriali per cultura partecipata e valorizzazione del patrimonio. Coordinamento di un piano culturale unitario che metta in rete biblioteche, archivi e Vivaio Bicocca come poli di conoscenza, fruizione, partecipazione e co-creazione, accessibili a pubblici diversi e connessi con il territorio <i>Data inizio:</i> 01/01/2026 <i>Data fine:</i> 31/12/2028
Azione Ob20A3	Co-Creation Lab e innovazione sociale territoriale. Potenziamento del Distretto Bicocca come laboratorio territoriale per la co-progettazione e la sperimentazione di iniziative ad alto impatto sociale, culturale ed educativo, orientate all'inclusione, alla cittadinanza attiva e allo sviluppo sostenibile <i>Data inizio:</i> 01/01/2026 <i>Data fine:</i> 31/12/2028
<i>Monitoraggio (indicatori e target)</i>	
Indicatore Ob20K1	Numero di format realizzati <i>Fonte dati:</i> Area Ricerca e Terza Missione <i>Baseline:</i> N/D <i>Target 2026:</i> 1 <i>Target 2027:</i> 1 <i>Target 2028:</i> 1
Indicatore Ob20K2	Numero di iniziative di sensibilizzazione verso la citizen science <i>Fonte dati:</i> Area Ricerca e Terza Missione <i>Baseline:</i> N/D <i>Target 2026:</i> 1 <i>Target 2027:</i> 1 <i>Target 2028:</i> 1
Indicatore Ob20K3	Numero di format co-progettati con comunità e associazioni locali <i>Fonte dati:</i> Area Ricerca e Terza Missione <i>Baseline:</i> 0 <i>Target 2026:</i> 1 <i>Target 2027:</i> 1 <i>Target 2028:</i> 1
Indicatore Ob20K4	Numero di accordi e partnership con enti pubblici, imprese e terzo settore <i>Fonte dati:</i> IRIS BOA <i>Baseline:</i> 1 <i>Target 2026:</i> +1 <i>Target 2027:</i> +2 <i>Target 2028:</i> +2

5. SVILUPPO INTERNAZIONALE E COLLABORAZIONE ACCADEMICA

Valore: CONNESSIONE

La strategia internazionale dell'Ateneo si fonda sulla connessione: tra saperi, culture, comunità accademiche e territori. Attraverso reti globali, progetti multilaterali, mobilità e partenariati strategici, l'Università di Milano-Bicocca intende potenziare la propria presenza nel panorama scientifico e formativo internazionale, trasformandosi in un laboratorio globale di innovazione e cooperazione.

Indicatori di posizionamento

Indicatore	2024/ 2025	2025/ 2026	Target 2024/ 2025	Target 2025/ 2026
D_h - Numero di insegnamenti erogati in lingua estera sul totale degli insegnamenti dell'anno accademico	0,142	0,135	0,166	0,166
D_c - Proporzione di studenti iscritti al primo anno dei corsi di laurea (L) e laurea magistrale (LM LMCU) e di Dottorato (D) che hanno conseguito il titolo di accesso all'estero	0,014	0,010	0,03	0,03

Fonte dati: Indicatori PRO3

Indicatore	2022/ 2023	2023/ 2024	2024/ 2025	Media Nazionale 2022/ 2023	Media Nazionale 2023/ 2024	Media Nazionale 2024/ 2025
DI10 - % Iscritti stranieri dell'ateneo	5,47%	5,74%	5,85%	6,28%	6,72%	7,24%
DI14 - % CFU conseguiti all'estero	1,85%	1,98%	1,08%	1,85%	1,81%	1,65%

Fonte dati: indicatori ANVUR

Studenti in mobilità outgoing effettiva per a.a.	2022/ 2023	2023/ 2024	2024/ 2025
Corso di Dottorato	78	122	143
Corso di Laurea	360	369	355
Corso di Laurea Magistrale	396	440	335
Laurea Magistrale Ciclo Unico	155	214	259
Totale	989	1145	1092

Indicatore	2022/ 2023	2023/ 2024	2024/ 2025
N. Studenti internazionali (incoming)	525	487	511

Fonte dati: Pentaho Studenti

Ranking	2022	2023	2024
Times Higher Education World - Young University Rankings (posizione nazionale)	4	5	7
Times Higher Education World - Young University Rankings (posizione internazionale)	55	65	76

Ranking	2023	2024	2025
Times Higher Education World (posizione nazionale)	10	15	17
Times Higher Education World (posizione internazionale)	301-350	351-400	351-400

Vision

L'Ateneo, pur essendo una realtà relativamente giovane, ha consolidato nel tempo una presenza riconoscibile nel sistema universitario nazionale e guarda oggi con determinazione al potenziamento della propria dimensione internazionale. L'obiettivo è affermarsi come polo di riferimento nella rete accademica globale, capace di integrare ricerca interdisciplinare, innovazione scientifica, formazione avanzata e trasferimento tecnologico.

L'internazionalizzazione rappresenta un asse trasversale che coinvolge tutte le missioni dell'Ateneo, interessando didattica, ricerca, impatto sociale e collaborazioni istituzionali. Attraverso lo sviluppo di reti globali, programmi multilaterali, mobilità internazionale e partenariati strategici, l'Ateneo mira a costruire relazioni solide con università, centri di ricerca, istituzioni scientifiche e partner industriali, generando benefici sulla qualità della formazione, sulla produzione scientifica e sulla capacità di innovare. Riveste un particolare rilievo, a tal fine, la partecipazione dell'Ateneo dal 2023 alla European University Alliance INVEST (INnoVations of REgional Sustainability), in partnership con altre sei università europee, che mira all'eccellenza nella formazione e nella ricerca per lo sviluppo sostenibile.

In questo quadro, il potenziamento delle connessioni internazionali consente all'Ateneo di attrarre studenti, docenti e ricercatori da tutto il mondo, promuovere spazi di apprendimento multiculturale, sviluppare corsi in lingua veicolare e consolidare la partecipazione a progetti e reti di ricerca di alto profilo. La dimensione globale diventa così uno strumento per ampliare le competenze, generare valore condiviso e partecipare alle principali sfide scientifiche e sociali contemporanee.

L'eccellenza nella ricerca interdisciplinare, insieme alla capacità di creare collaborazioni sostenibili con partner internazionali, rappresenta la base per

valorizzare la reputazione globale dell'Ateneo, accrescere l'attrattività e consolidare il ruolo nella cooperazione accademica e scientifica mondiale.

Inoltre, la collaborazione con la Fondazione Bicocca rappresenta per l'Università una finestra privilegiata verso il mondo esterno e soprattutto verso l'estero, amplificando la visibilità delle iniziative, consolidando la reputazione internazionale e favorendo l'attrazione di opportunità progettuali e partnership globali.

L'Ateneo è impegnato a sviluppare la dimensione dell'internazionalizzazione anche tramite la propria proposta per la Programmazione triennale (PRO3) 2024-2026, denominata "*Internazionalizzazione della didattica e valorizzazione del personale per lo sviluppo dell'attrattività e della cooperazione internazionale*", nell'ambito della quale sono stati approvati due progetti, dedicati alla "*Internazionalizzazione della didattica per lo sviluppo dell'attrattività e della cooperazione internazionale*" e alla "*Valorizzazione del personale nella dimensione internazionale dell'Università*".

Obiettivo 21 – Attrattività e reputazione internazionale

Sezione PSA	5 - Sviluppo internazionale e collaborazione accademica	
Descrizione obiettivo	Accrescere l'attrattività globale dell'Ateneo attraverso corsi in lingua, mobilità, titoli congiunti e posizionamento nei ranking internazionali	
Principal Stakeholder	Personale docente e ricercatore. Enti di ricerca internazionali.	
SDGs 2030	17. Partnership per gli obiettivi	
<i>Strumenti e azioni</i>		
<i>Azione Ob21A1</i>	Sviluppare servizi di supporto amministrativo, tutoraggio linguistico e promozione internazionale per popolazione studentesca e docenti internazionali <i>Data inizio:</i> 01/01/2026 <i>Data fine:</i> 31/12/2028	
<i>Azione Ob21A2</i>	Incrementare corsi in lingua veicolare e promuovere programmi congiunti o doppi titoli <i>Data inizio:</i> 01/01/2026 <i>Data fine:</i> 31/12/2028	
<i>Azione Ob21A3</i>	Favorire la mobilità internazionale della popolazione studentesca, docenti e personale TAB <i>Data inizio:</i> 01/01/2026 <i>Data fine:</i> 31/12/2028	
<i>Azione Ob21A4</i>	Migliorare visibilità e comunicazione internazionale tramite canali digitali, eventi e attività di orientamento <i>Data inizio:</i> 01/01/2026 <i>Data fine:</i> 31/12/2028	
<i>Azione Ob21A5</i>	Analisi, monitoraggio e presidio dei principali ranking internazionali per consolidare la reputazione accademica <i>Data inizio:</i> 01/01/2026 <i>Data fine:</i> 31/12/2028	
<i>Monitoraggio (indicatori e target)</i>		
<i>Indicatore Ob21K1</i>	Indicatore PRO3: D_c - Proporzione di studenti iscritti al primo anno dei corsi di laurea (L) e laurea magistrale (LM LMCU) e di Dottorato (D) che hanno conseguito il titolo di accesso all'estero. (PRO3) <i>Fonete dati:</i> MUR - PRO3 <i>Baseline:</i> 1,0% a.a. 24/25 <i>Target 2026:</i> 2,1% a.a. 25/26 <i>Target 2027:</i> 3,0% a.a. 26/27 <i>Target 2028:</i> 3,5% a.a. 27/28	
<i>Indicatore Ob21K2</i>	Indicatore PRO3: D_h - Numero di insegnamenti erogati in lingua estera sul totale degli insegnamenti dell'anno accademico. (PRO3) <i>Fonete dati:</i> MUR - PRO3 <i>Baseline:</i> 13,5% a.a. 24/25 <i>Target 2026:</i> 15,6% a.a. 25/26 <i>Target 2027:</i> 16,6% a.a. 26/27 <i>Target 2028:</i> 17,5% a.a. 27/28	
<i>Indicatore Ob21K3</i>	Numero di post-doc/ricercatori/docenti stranieri ospitati <i>Fonete dati:</i> Area Risorse Umane e Organizzazione <i>Baseline:</i> 100 <i>Target 2026:</i> +5% <i>Target 2027:</i> +10% <i>Target 2028:</i> +15%	
<i>Indicatore Ob21K4</i>	Numero di accordi di doppio titolo <i>Fonete dati:</i> Area Didattica, Servizi agli Studenti e Sviluppo Internazionale <i>Baseline:</i> 4 <i>Target 2026:</i> 6 <i>Target 2027:</i> 8 <i>Target 2028:</i> 10	

Obiettivo 22 – Collaborazioni e network internazionali

Sezione PSA	5 - Sviluppo internazionale e collaborazione accademica	
Descrizione obiettivo	Rafforzare reti di ricerca e partenariati internazionali, promuovendo strutture collaborative e scambi di studenti, docenti e ricercatori	
Principal Stakeholder	Personale docente e ricercatore. Enti di ricerca internazionali.	
SDGs 2030	17. Partnership per gli obiettivi	
<i>Strumenti e azioni</i>		
<i>Azione Ob22A1</i>	Creare outpost dell'Ateneo presso università partner e ospitare strutture partner nel campus di Milano-Bicocca <i>Data inizio:</i> 01/01/2026	<i>Data fine:</i> 31/12/2028
<i>Azione Ob22A2</i>	Sviluppare collaborazioni di ricerca internazionali e partecipare a infrastrutture e progetti congiunti <i>Data inizio:</i> 01/01/2026	<i>Data fine:</i> 31/12/2028
<i>Azione Ob22A3</i>	Consolidare alleanze strategiche internazionali con università, istituzioni e imprese per favorire ecosistemi di innovazione e trasferimento tecnologico <i>Data inizio:</i> 01/01/2026	<i>Data fine:</i> 31/12/2028
<i>Monitoraggio (indicatori e target)</i>		
<i>Indicatore Ob22K1</i>	Numero di collaborazioni accademiche internazionali attive <i>Fonte dati:</i> Area Didattica, Servizi agli Studenti e Sviluppo Internazionale <i>Baseline:</i> 113 <i>Target 2027:</i> +20%	
	<i>Target 2026:</i> +10% <i>Target 2028:</i> +30%	
<i>Indicatore Ob22K2</i>	Numero di alleanze strategiche internazionali <i>Fonte dati:</i> Area Didattica, Servizi agli Studenti e Sviluppo Internazionale <i>Baseline:</i> 1 <i>Target 2027:</i> 2	
	<i>Target 2026:</i> 1 <i>Target 2028:</i> 3	
<i>Indicatore Ob22K3</i>	Percentuale di studenti (CdL, CdLM, CdLMCU, Corsi di Dottorato) in mobilità outgoing effettiva per a.a. di mobilità sul totale degli iscritti <i>Fonte dati:</i> Area Didattica, Servizi agli Studenti e Sviluppo Internazionale <i>Baseline:</i> 2,88% a.a. 2024-25 <i>Target 2027:</i> +15% (3,32%)	
	<i>Target 2026:</i> +10% (3,17%) <i>Target 2028:</i> +20% (3,46%)	

6. RISORSE UMANE E BENESSERE NELLA COMUNITÀ ACCADEMICA

Valore: BENESSERE

Lo sviluppo delle risorse umane si orienta al valore del benessere: la capacità dell'Ateneo di prendersi cura delle persone, promuovere un ambiente inclusivo, sostenibile e partecipato, valorizzare competenze e aspirazioni individuali.

Investire nel benessere significa rafforzare fiducia, collaborazione e motivazione, garantendo condizioni lavorative di qualità e sostenendo la crescita personale e professionale di tutta la comunità accademica.

6.1 MISURE A FAVORE DELLE PARI OPPORTUNITÀ E DELLE DIVERSITÀ

Indicatori di posizionamento

Indicatore	2022	2023	2024
Personale docente - donne	443	471	490
Personale docente - uomini	665	717	728
Personale docente - % donne	39,98%	39,65%	40,23%
Personale tecnico-amministrativo - donne	523	564	583
Personale tecnico-amministrativo - uomini	327	350	374
Personale tecnico-amministrativo - % donne	61,53%	61,71%	60,92%

Fonte dati: Cruscotto DG - Personale

Composizione personale docente per genere e ruolo	2022	2023	2024
PO Donne	36,10%	36,59%	36,27%
PO Uomini	63,90%	63,41%	63,73%
PA Donne	41,60%	40,71%	40,21%
PA Uomini	58,40%	59,29%	59,79%
RU Donne	56,79%	58,23%	58,33%
RU Uomini	43,21%	41,77%	41,67%
RTDB Donne	33,33%	30,82%	29,79%
RTDB Uomini	66,67%	69,18%	70,21%
RTDA Donne	40,59%	42,38%	45,70%
RTDA Uomini	59,41%	57,62%	54,30%
AR Donne	57,10%	57,79%	55,27%
AR Uomini	42,90%	42,21%	44,73%

Fonte dati: Cruscotto Bilancio di Genere

Valutazione indicatori indagine sul benessere organizzativo (soddisfazione compresa tra 0 e 6 per anno di indagine)	2023	2024	2025
Il mio ambiente di lavoro è soddisfacente	4,08	4,11	4,00
Posso svolgere il mio lavoro con ritmi sostenibili	4,28	4,15	4,09
Il lavoro che faccio mi rende orgogliosa/o	3,86	3,90	3,85
Mi sento parte della mia organizzazione	3,74	3,87	3,90
La mia identità di genere NON costituisce un ostacolo alla mia valorizzazione sul lavoro e in relazione a essa sono trattata/o correttamente e con rispetto	5,24	5,25	5,27
La mia età NON costituisce un ostacolo alla mia valorizzazione sul lavoro e in relazione a essa sono trattata/o correttamente e con rispetto	5,07	5,04	5,03
La mia disabilità NON costituisce un ostacolo alla mia valorizzazione sul lavoro e in relazione a essa sono trattata/o correttamente e con rispetto	4,78	4,80	4,59

Fonte dati: Cruscotto Benessere Organizzativo

Vision

L'Ateneo riconosce che la qualità della propria missione formativa, scientifica e culturale dipende dalla capacità di garantire un ambiente aperto, accessibile e rispettoso delle differenze. In coerenza con gli orientamenti europei per sistemi universitari eccellenti e inclusivi, l'Ateneo considera le pari opportunità e il contrasto a ogni forma di discriminazione elementi strutturali delle scelte strategiche e della governance.

L'Ateneo mira a essere una comunità in cui ogni persona possa sentirsi accolta, riconosciuta e libera di esprimere la propria identità. Tutela dei diritti, equità, valorizzazione delle competenze e pluralismo rappresentano principi guida trasversali a formazione, ricerca, lavoro e vita comunitaria. Il Pro-rettorato alle Pari Opportunità e alle Diversità coordina le politiche istituzionali in sinergia con l'Osservatorio per le Pari Opportunità e il Comitato Unico di Garanzia, assicurando coerenza e continuità nelle azioni.

Negli ultimi anni, l'Ateneo ha rafforzato il proprio impegno attraverso strumenti quali il Gender Equality Plan e la Certificazione per la Parità di Genere, allineati a standard nazionali ed europei. La vision per il triennio 2026-2028 punta a consolidare una governance orientata all'inclusione, a ridurre disuguaglianze e ostacoli simbolici, culturali e materiali nonché a promuovere ambienti di studio e lavoro sicuri, rappresentativi e capaci di valorizzare le aspirazioni e le competenze di tutte le persone.

Obiettivo 23 – Governance per equità e inclusione

<i>Sezione PSA</i>	6 - Risorse umane e benessere nella comunità accademica 6.1 - Misure a favore delle pari opportunità e delle diversità	
<i>Descrizione obiettivo</i>	Rafforzare la governance dell'equità e dell'inclusione allineandosi agli obiettivi del GEP	
<i>Principali Stakeholder</i>	Popolazione studentesca. Personale dell'Ateneo, in ogni sua componente.	
<i>SDGs 2030</i>	5. Parità di genere	
<i>Strumenti e azioni</i>		
<i>Azione Ob23A1</i>	Realizzazione delle azioni previste nel GEP <i>Data inizio:</i> 01/01/2026	<i>Data fine:</i> 31/12/2027
<i>Azione Ob23A2</i>	Potenziamento del ruolo dell'Osservatorio per le Pari Opportunità (OPO), tramite la creazione di un Tavolo di lavoro sulle disuguaglianze fondato su approccio intersezionale <i>Data inizio:</i> 01/01/2026	<i>Data fine:</i> 31/12/2028
<i>Azione Ob23A3</i>	Elaborazione e implementazione di un piano di comunicazione integrato per rendere visibili strumenti, servizi e politiche esistenti <i>Data inizio:</i> 01/01/2026	<i>Data fine:</i> 31/12/2026
<i>Monitoraggio (indicatori e target)</i>		
<i>Indicatore Ob23K1</i>	Percentuale di azioni previste dal GEP 2025-2027 completate <i>Fonte dati:</i> Osservatorio per le Pari Opportunità (OPO) <i>Baseline:</i> Azioni n.38 <i>Target 2027:</i> 30% all'anno	<i>Target 2026:</i> 30% all'anno <i>Target 2028:</i> Non previsto
<i>Indicatore Ob23K2</i>	Numero di sedute del Tavolo di lavoro <i>Fonte dati:</i> Osservatorio per le Pari Opportunità (OPO) <i>Baseline:</i> sedute OPO 2025 n. 3 <i>Target 2027:</i> almeno n. 3 sedute all'anno	<i>Target 2026:</i> almeno n. 3 sedute all'anno <i>Target 2028:</i> Non previsto
<i>Indicatore Ob23K3</i>	Numero di campagne, materiali e comunicazioni prodotti e diffusi <i>Fonte dati:</i> Osservatorio per le Pari Opportunità (OPO) <i>Baseline:</i> n. 1 campagna (salute di genere) <i>Target 2027:</i> Non previsto	<i>Target 2026:</i> almeno n. 1 campagna all'anno <i>Target 2028:</i> Non previsto

Obiettivo 24 – Ambienti rispettosi e cultura delle pari opportunità

Sezione PSA	6 - Risorse umane e benessere nella comunità accademica 6.1 - Misure a favore delle pari opportunità e delle diversità	
Descrizione obiettivo	Promuovere ambienti basati su rispetto, prevenzione della violenza di genere, leadership partecipativa e rappresentanza equilibrata	
Principali Stakeholder	Popolazione studentesca. Personale dell'Ateneo, in ogni sua componente.	
SDGs 2030	5. Parità di genere	
<i>Strumenti e azioni</i>		
<i>Azione Ob24A1</i>	Rafforzamento degli strumenti del GEP, inclusi sportelli di prevenzione e contrasto alla violenza di genere <i>Data inizio:</i> 01/01/2026 <i>Data fine:</i> 31/12/2027	
<i>Azione Ob24A2</i>	Implementazione di iniziative di sensibilizzazione rivolte a studenti, docenti e personale tecnico-amministrativo sulla decostruzione degli stereotipi di genere e sulla promozione di una leadership partecipativa <i>Data inizio:</i> 01/01/2026 <i>Data fine:</i> 31/12/2027	
<i>Azione Ob24A3</i>	Favorire rappresentanza equilibrata e visibilità di genere nelle attività accademiche, alla luce del protocollo «No Women No Panel», con sperimentazione in almeno due dipartimenti <i>Data inizio:</i> 01/01/2026 <i>Data fine:</i> 31/12/2028	
<i>Monitoraggio (indicatori e target)</i>		
<i>Indicatore Ob24K1</i>	Numero di iniziative informative e formative realizzate annualmente. <i>Fonte dati:</i> Osservatorio per le Pari Opportunità (OPO) <i>Baseline:</i> 20 iniziative nel 2025 <i>Target 2026:</i> almeno 5 iniziative <i>Target 2027:</i> almeno 5 iniziative <i>Target 2028:</i> almeno 5 iniziative	
<i>Indicatore Ob24K2</i>	Numero di dipartimenti che adottano modelli e linee guida derivati dal protocollo «No Women No Panel». <i>Fonte dati:</i> Osservatorio per le Pari Opportunità (OPO) <i>Baseline:</i> 1 Dipartimento <i>Target 2026:</i> 2 Dipartimenti <i>Target 2027:</i> 7 Dipartimenti <i>Target 2028:</i> 14 Dipartimenti	

6.2 SVILUPPO DEL PERSONALE E LAVORO SOSTENIBILE

Indicatori di posizionamento

Indicatore	2023	2024	2025
E_I - Proporzione personale TA impegnato in periodi di mobilità internazionale nell'ambito del programma Erasmus	0,009	0,006	0,26
E_h - Rapporto tra risorse per la formazione del personale TA e numero di TA di ruolo	€ 868,47	€ 441,18	€ 917,96

Fonte dati: Indicatori PRO3

Vision

L'Ateneo intende promuovere un ecosistema lavorativo capace di unire benessere, qualità della vita professionale e sviluppo delle competenze, riconoscendo che la centralità delle persone è essenziale per generare valore pubblico. In un contesto caratterizzato da profonde trasformazioni tecnologiche e organizzative, l'Ateneo punta a modelli di lavoro sostenibili che integrino esigenze individuali, obiettivi istituzionali e una cultura organizzativa orientata alla partecipazione.

La crescita significativa del personale docente, ricercatore, tecnico-amministrativo e bibliotecario richiede strumenti adeguati di inserimento, formazione e accompagnamento, al fine di sostenere l'integrazione nei ruoli, favorire motivazione e benessere e garantire condizioni di lavoro inclusive. L'Ateneo mira a rafforzare la capacità di sviluppare competenze nuove, di gestire lo stress lavoro-correlato e di promuovere percorsi di crescita coerenti con bisogni e aspettative.

Anche nell'ambito della Programmazione triennale del Sistema Universitario (PRO3) 2024-2026, nello specifico nell'ambito del progetto *"Valorizzazione del personale nella dimensione internazionale dell'Università"*, l'Ateneo è impegnato nell'accrescimento delle competenze e conoscenze del personale tecnico-amministrativo mediante l'allargamento dell'offerta formativa e favorendo il suo coinvolgimento in esperienze presso università estere.

La vision complessiva è quella di un ambiente di lavoro in cui persone, responsabilità, innovazione e benessere siano integrati in una prospettiva di sostenibilità e attrattività, valorizzando la dimensione professionale e la qualità delle relazioni come leve per elevare il livello di performance collettivo.

Obiettivo 25 – Cultura organizzativa e lavoro sostenibile

Sezione PSA	6 - Risorse umane e benessere nella comunità accademica 6.2 - Sviluppo del Personale e lavoro sostenibile	
Descrizione obiettivo	Migliorare la qualità della vita lavorativa, supportando integrazione, sviluppo delle competenze, gestione dello stress e salute del personale	
Principali Stakeholder	Personale dell'Ateneo, in ogni sua componente.	
SDGs 2030	8. Lavoro dignitoso e crescita economica	
<i>Strumenti e azioni</i>		
<i>Azione Ob25A1</i>	Migliorare il processo di selezione del personale tecnico-amministrativo e bibliotecario <i>Data inizio:</i> 01/09/2026 <i>Data fine:</i> 31/12/2028	
<i>Azione Ob25A2</i>	Sviluppare percorsi di onboarding sia per il personale tecnico-amministrativo e bibliotecario che per il personale docente e ricercatore <i>Data inizio:</i> 01/09/2026 <i>Data fine:</i> 31/12/2028	
<i>Azione Ob25A3</i>	Sviluppare il lavoro sostenibile, con particolare attenzione al significato individualmente attribuito al lavoro svolto, alla crescita e al mantenimento delle competenze e alla promozione del benessere individuale <i>Data inizio:</i> 01/01/2026 <i>Data fine:</i> 31/12/2028	
<i>Azione Ob25A4</i>	Accompagnamento all'assunzione delle competenze necessarie per lo svolgimento dei diversi ruoli, in particolare tramite iniziative di formazione che aiutino a comprenderne l'evoluzione <i>Data inizio:</i> 01/01/2026 <i>Data fine:</i> 31/01/2026	
<i>Monitoraggio (indicatori e target)</i>		
<i>Indicatore Ob25K1</i>	Indicatore PRO3: E_h - Rapporto tra risorse per la formazione del personale TA e numero di TA di ruolo <i>Fondata:</i> Area Risorse Umane e Organizzazione <i>Baseline:</i> 917,96 <i>Target 2026:</i> 968,05 <i>Target 2027:</i> 782,18 <i>Target 2028:</i> 394,96	
<i>Indicatore Ob25K2</i>	Percentuale neoassunti che partecipano al percorso di onboarding <i>Fondata:</i> Area Risorse Umane e Organizzazione <i>Baseline:</i> 0% <i>Target 2026:</i> 10% <i>Target 2027:</i> 50% <i>Target 2028:</i> 70%	
<i>Indicatore Ob25K3</i>	Numero percorsi di aggiornamento e mantenimento delle competenze sviluppati <i>Fondata:</i> Area Risorse Umane e Organizzazione <i>Baseline:</i> 0 <i>Target 2026:</i> 2 <i>Target 2027:</i> 2 <i>Target 2028:</i> 2	

Obiettivo 26 – Benessere organizzativo e attrattività dell’Ateneo

Sezione PSA	6 - Risorse umane e benessere nella comunità accademica 6.2 - Sviluppo del Personale e lavoro sostenibile	
Descrizione obiettivo	Valorizzare competenze, benessere e engagement del personale e rafforzare l’Employer Value Proposition	
Principal Stakeholder	Personale dell’Ateneo, in ogni sua componente.	
SDGs 2030	3. Salute e benessere	
<i>Strumenti e azioni</i>		
Azione Ob26A1	Programmi integrati di gestione dello stress lavoro-correlato <i>Data inizio:</i> 01/01/2026	<i>Data fine:</i> 31/12/2028
Azione Ob26A2	Percorsi di mantenimento e di rientro al lavoro per dipendenti con problematiche di salute <i>Data inizio:</i> 01/01/2026	<i>Data fine:</i> 31/12/2028
Azione Ob26A3	Promozione e salvaguardia della salute del personale <i>Data inizio:</i> 01/01/2026	<i>Data fine:</i> 31/12/2028
Azione Ob26A4	Costruzione e comunicazione di una chiara Employer Value Proposition, attraverso incontri con il personale e iniziative di rafforzamento del brand dell’Ateneo come datore di lavoro attento e inclusivo <i>Data inizio:</i> 01/01/2027	<i>Data fine:</i> 31/12/2028
<i>Monitoraggio (indicatori e target)</i>		
Indicatore Ob26K1	Indicatore PRO3: E_I - Proporzione personale TA impegnato in periodi di mobilità internazionale nell’ambito del programma Erasmus <i>Fonte dati:</i> Area Risorse Umane e Organizzazione <i>Baseline:</i> 2,6% <i>Target 2026:</i> 2,4% <i>Target 2027:</i> 2,4% <i>Target 2028:</i> 2,4%	
Indicatore Ob26K2	Percentuale di personale coinvolto nella valutazione triennale dello stress lavoro-correlato <i>Fonte dati:</i> Servizio Prevenzione e protezione <i>Baseline:</i> 50% <i>Target 2026:</i> 50% <i>Target 2027:</i> Non previsto <i>Target 2028:</i> Non previsto	
Indicatore Ob26K3	Numero interventi programmati per la gestione dello stress lavoro-correlato <i>Fonte dati:</i> Servizio Prevenzione e protezione <i>Baseline:</i> 0 <i>Target 2026:</i> 1 <i>Target 2027:</i> 1 <i>Target 2028:</i> 1	
Indicatore Ob26K4	Numero piani personalizzati di work accommodation <i>Fonte dati:</i> Area Risorse Umane e Organizzazione <i>Baseline:</i> 0 <i>Target 2026:</i> 10 <i>Target 2027:</i> 10 <i>Target 2028:</i> 10	
Indicatore Ob26K5	Numero incontri svolti con il personale di ateneo per la costruzione di un employer branding proposition <i>Fonte dati:</i> Area Risorse Umane e Organizzazione <i>Baseline:</i> 0 <i>Target 2026:</i> 0 <i>Target 2027:</i> 2 <i>Target 2028:</i> 2	

6.3 SPORT UNIVERSITARIO

Indicatori Posizionamento

Dimensione	A.A. 2022/ 2023	A.A. 2023/ 2024
Studenti tesserati CUS	1.740	1.800
Dipendenti partecipanti ad attività sportive ACS	289	358

Vision

L'Ateneo considera lo sport un elemento fondamentale per la promozione del benessere, della socialità e di stili di vita sani lungo tutto il percorso universitario. Lo sport contribuisce allo sviluppo equilibrato delle persone, sostiene concentrazione ed energia e rafforza competenze trasversali come collaborazione, resilienza e spirito di comunità.

Negli anni, l'Ateneo ha investito nella realizzazione di spazi moderni, nella dotazione di attrezzature adeguate e nel coinvolgimento di personale qualificato, promuovendo corsi, tornei e attività aperte a studenti, personale e cittadini. Il Comitato per lo Sport Universitario - insieme al Centro Universitario Sportivo (CUS) e all'Associazione Cultura, Sport e Tempo Libero (ACS) - coordina iniziative sportive diffuse, favorendo partecipazione, inclusione e presenza nei principali campionati universitari.

Questo impegno ha portato all'ottenimento del livello Platinum della Certificazione FISU Healthy Campus, riconoscimento che attesta la capacità dell'Ateneo di integrare sport, salute e inclusione nella vita accademica. La vision guarda ora alla diffusione di uno sport accessibile, aperto al territorio, connesso alla didattica e alla ricerca e in grado di sostenere sia la pratica quotidiana sia i talenti sportivi impegnati nella doppia carriera.

Obiettivo 27 – Sport universitario inclusivo e integrato

<i>Sezione PSA</i>	6 - Risorse umane e benessere nella comunità accademica 6.3 - Sport universitario	
<i>Descrizione obiettivo</i>	Promuovere uno sport accessibile, inclusivo e connesso a didattica, ricerca e territorio, sostenendo benessere, socialità e talenti sportivi (Dual Career)	
<i>Principali Stakeholder</i>	Popolazione studentesca. Personale dell'Ateneo, in ogni sua componente.	
<i>SDGs 2030</i>	3. Salute e benessere	
<i>Strumenti e azioni</i>		
<i>Azione Ob27A1</i>	Mettere a disposizione attrezzature sportive, personale qualificato e un'ampia offerta di corsi, tornei e iniziative aperte a studenti, docenti, personale e comunità locale (es. ANCIU, Bicocca CUP) <i>Data inizio:</i> 01/01/2026 <i>Data fine:</i> 31/12/2028	
<i>Azione Ob27A2</i>	Sviluppare iniziative sportive aperte al territorio, promuovendo socialità e partecipazione della cittadinanza <i>Data inizio:</i> 01/01/2027 <i>Data fine:</i> 31/12/2028	
<i>Azione Ob27A3</i>	Promuovere attività di sport inclusivo <i>Data inizio:</i> 01/01/2026 <i>Data fine:</i> 31/12/2028	
<i>Azione Ob27A4</i>	Sostenere i talenti sportivi di alto livello tramite il programma Dual Career, con tutor dedicati e percorsi flessibili per conciliare sport e studio <i>Data inizio:</i> 01/01/2026 <i>Data fine:</i> 31/12/2028	
<i>Azione Ob27A5</i>	Rafforzare didattica e ricerca sportive attraverso progetti multidisciplinari (medicina, psicologia, nutrizione, scienze sociali) in collaborazione con enti locali, nazionali e internazionali, promuovendo convenzioni e partnership <i>Data inizio:</i> 01/01/2027 <i>Data fine:</i> 31/12/2028	
<i>Monitoraggio (indicatori e target)</i>		
<i>Indicatore Ob27K1</i>	Numero di studentesse/studenti e Personale coinvolti nelle iniziative sportive <i>Fonte dati:</i> CUS Bicocca e ACS <i>Baseline:</i> 1.880 studenti 360 dipendenti <i>Target 2026:</i> mantenimento (studenti) +5% (dipendenti) rispetto alla baseline <i>Target 2027:</i> +5% (studenti) +10% (dipendenti) rispetto alla baseline <i>Target 2028:</i> +10% (studenti) +15% (dipendenti) rispetto alla baseline	
<i>Indicatore Ob27K2</i>	Numero di studentesse e studenti supportati dal programma Dual Career <i>Fonte dati:</i> CUS Bicocca e ACS <i>Baseline:</i> 54 <i>Target 2027:</i> +5% rispetto alla baseline <i>Target 2028:</i> mantenimento target 2027	
<i>Indicatore Ob27K3</i>	Numero di progetti di ricerca e didattica multidisciplinare avviati <i>Fonte dati:</i> FISU Healthy campus <i>Baseline:</i> 11 <i>Target 2027:</i> +20% rispetto alla baseline <i>Target 2028:</i> +30% rispetto alla baseline	

7. INNOVAZIONE SOSTENIBILE E TRASFORMAZIONE DIGITALE

Indicatori di posizionamento

Ranking	2023	2024	2025
UI GreenMetric World University Ranking: punteggio totale	5.495	8.425	8.575
UI GreenMetric World University Ranking: posizione internazionale / università partecipanti	696 / 1.1.82	112 / 1.477	111 / 1.745

Valore: RIGENERAZIONE

La trasformazione digitale e lo sviluppo sostenibile dell'Ateneo si ispirano al valore della rigenerazione: rinnovare processi, servizi, spazi e infrastrutture per creare un campus più efficiente, inclusivo e capace di rispondere alle sfide ambientali e tecnologiche contemporanee.

La rigenerazione integra sostenibilità ambientale, tecnologie avanzate e responsabilità sociale in un percorso che rafforza la qualità della vita universitaria e l'impatto dell'Ateneo sul territorio.

7.1 SVILUPPO SOSTENIBILE, MOBILITY ED ENERGY MANAGEMENT

Vision

Sin dalla sua fondazione, l'Ateneo ha riconosciuto la sostenibilità come elemento costitutivo della propria identità istituzionale e un obiettivo da integrare in tutte le missioni. Gli interventi realizzati nel quadro del PNRR e dei progetti nazionali dedicati alla mobilità sostenibile e alla biodiversità hanno rafforzato la capacità dell'Ateneo di operare in un'ottica sistematica, orientata alla qualità dei campus e alla rigenerazione dei quartieri universitari.

La strategia per il prossimo triennio, in linea con il Manifesto RUS (Rete delle Università per lo Sviluppo sostenibile), mira a consolidare un modello in cui lo sviluppo sostenibile guida l'organizzazione e le priorità di lungo periodo, migliorando l'efficienza energetica, la gestione delle risorse e la qualità degli spazi. Parallelamente, l'Ateneo intende promuovere un sistema di mobilità sicuro, accessibile e integrato con il welfare e la residenzialità, contribuendo alla vivibilità del campus e all'inclusione dell'intera comunità accademica.

In questo contesto, lo sviluppo sostenibile dell'Ateneo si fonda su un utilizzo sempre più efficiente e integrato degli spazi, intesi come risorsa strategica a supporto della didattica, della ricerca e della qualità della vita universitaria. La definizione di strategie di gestione e sviluppo degli spazi, insieme alla predisposizione e all'aggiornamento del Masterplan di Ateneo, orienta una pianificazione coerente nel medio-lungo periodo. Un coordinamento costante tra il corpo docente e le aree operative dell'Università – tra cui INAP, Area IT e Prevenzione e Sicurezza – garantisce l'efficacia delle azioni intraprese. Particolare attenzione è rivolta alla valorizzazione della didattica in presenza e al miglioramento dell'esperienza studentesca, anche attraverso il raccordo con il territorio per progetti di rigenerazione urbana e la valorizzazione degli spazi esterni. Il monitoraggio continuo dell'utilizzo di uffici, laboratori e aule, la standardizzazione delle modalità di gestione degli spazi e il supporto all'innovazione tecnologica, in collaborazione con l'Area IT e tramite un approccio BIM, contribuiscono a una gestione più razionale e sostenibile del patrimonio edilizio. Tale impegno è rafforzato dalla promozione di iniziative di sostenibilità energetica, in coordinamento con la Commissione Energia, in linea con gli obiettivi ambientali dell'Ateneo.

Questa vision punta a un approccio che unisce qualità ambientale, innovazione e responsabilità sociale, rendendo il campus un luogo in cui sostenibilità, vita quotidiana e attività accademiche si rafforzano reciprocamente.

Obiettivo 28 – Sostenibilità ambientale e gestione efficiente delle risorse

Sezione PSA	7 - Innovazione sostenibile e trasformazione digitale 7.1 - Sviluppo sostenibile e mobility management	
Descrizione obiettivo	Ridurre consumi e impatti ambientali, migliorando efficienza energetica, gestione delle risorse e qualità del campus	
Principal Stakeholder	Cittadinanza. Popolazione studentesca e personale dell'Ateneo, in ogni sua componente.	
SDGs 2030	7. Energia pulita e accessibile. 9. Acqua pulita e servizi igienico-sanitari 11. Città e comunità sostenibili. 12. Consumo e produzione responsabili. 13. Lotta contro il cambiamento climatico.	
<i>Strumenti e azioni</i>		
<i>Azione Ob28A1</i>	Predisposizione del Piano Energetico di Ateneo <i>Data inizio:</i> 01/01/2026 <i>Data fine:</i> 31/12/2028	
<i>Azione Ob28A2</i>	Implementare interventi di efficientamento degli impianti, di sistemi di monitoraggio, gestione e controllo degli edifici e dei consumi, autoproduzione da fonti rinnovabili e illuminazione a basso consumo <i>Data inizio:</i> 01/01/2026 <i>Data fine:</i> 31/12/2028	
<i>Azione Ob28A3</i>	Miglioramento della qualità ambientale attraverso la rigenerazione e l'ampliamento degli spazi aperti verdi <i>Data inizio:</i> 01/01/2026 <i>Data fine:</i> 31/12/2028	
<i>Azione Ob28A4</i>	Potenziare le aree ecologiche per migliorare gestione e monitoraggio dei rifiuti e della differenziata <i>Data inizio:</i> 01/01/2026 <i>Data fine:</i> 31/12/2028	
<i>Azione Ob28A5</i>	Aggiornare il calcolo del carbon-footprint dell'Ateneo <i>Data inizio:</i> 01/01/2026 <i>Data fine:</i> 31/12/2028	
<i>Monitoraggio (indicatori e target)</i>		
<i>Indicatore Ob28K1</i>	Numero di edifici serviti da sensoristica microclimatica e regolazione impiantistica remotizzata termica e della ventilazione <i>Fonte dati:</i> Area Edilizia, Gestione strutture e servizi <i>Baseline:</i> 0% <i>Target 2026:</i> 5% <i>Target 2027:</i> 10% <i>Target 2028:</i> 15%	
<i>Indicatore Ob28K2</i>	Percentuale di superficie verde rinnovata, de-impermeabilizzata e in ampliamento <i>Fonte dati:</i> Area Edilizia, Gestione strutture e servizi <i>Baseline:</i> 0% <i>Target 2026:</i> 5% <i>Target 2027:</i> 10% <i>Target 2028:</i> 80%	
<i>Indicatore Ob28K3</i>	Percentuale rigenerazione isole ecologiche di Ateneo <i>Fonte dati:</i> Area Edilizia, Gestione strutture e servizi <i>Baseline:</i> 0% <i>Target 2026:</i> 5% <i>Target 2027:</i> 20% <i>Target 2028:</i> 30%	

Obiettivo 29 – Mobilità sostenibile e accessibilità

<i>Sezione PSA</i>	7 - Innovazione sostenibile e trasformazione digitale 7.1 - Sviluppo sostenibile e mobility management	
<i>Descrizione obiettivo</i>	Promuovere mobilità sicura e sostenibile, accessibilità e formazione alla sostenibilità in sinergia con welfare e housing	
<i>Principali Stakeholder</i>	Popolazione studentesca. Personale dell'Ateneo, in ogni sua componente.	
<i>SDGs 2030</i>	11. Città e comunità sostenibili	
<i>Strumenti e azioni</i>		
<i>Azione Ob29A1</i>	Predisposizione del nuovo Piano Spostamento Casa-Lavoro (PSCL) nei campus di Milano e Monza e nei poli bio-medici lombardi <i>Data inizio:</i> 01/01/2026 <i>Data fine:</i> 31/12/2028	
<i>Azione Ob29A2</i>	Nuova regolamentazione controllo accessi e gestione parcheggi di Ateneo <i>Data inizio:</i> 01/01/2026 <i>Data fine:</i> 31/12/2028	
<i>Azione Ob29A3</i>	Realizzare attività formative sulla sostenibilità nei corsi triennali, magistrali e di dottorato, coinvolgendo tutta la comunità accademica <i>Data inizio:</i> 01/01/2026 <i>Data fine:</i> 31/12/2028	
<i>Monitoraggio (indicatori e target)</i>		
<i>Indicatore Ob29K1</i>	Percentuale di azioni implementate previste dal PSCL <i>Fonte dati:</i> Area Edilizia, Gestione strutture e servizi <i>Baseline:</i> 0% <i>Target 2026:</i> 5% <i>Target 2027:</i> 20% <i>Target 2028:</i> 30%	
<i>Indicatore Ob29K2</i>	Percentuale di studentesse e studenti attivi per ciascun anno accademico che partecipano alle attività di educazione alla sostenibilità <i>Fonte dati:</i> Iscrizioni agli eventi e visualizzazioni sui canali social <i>Baseline:</i> 1.000 <i>Target 2026:</i> 10% <i>Target 2027:</i> 20% <i>Target 2028:</i> 30%	
<i>Indicatore Ob29K3</i>	Riduzione dello share modale non sostenibile: disabilitazione tessere ingresso parcheggi di utenti cessati <i>Fonte dati:</i> Database controllo accessi <i>Baseline:</i> 0% <i>Target 2026:</i> 10% <i>Target 2027:</i> 50% <i>Target 2028:</i> 100%	

Obiettivo 30 – Gestione digitale strutturata del patrimonio

<i>Sezione PSA</i>	7 - Innovazione sostenibile e trasformazione digitale 7.1 - Sviluppo sostenibile e mobility management	
<i>Descrizione obiettivo</i>	Adozione di metodi e strumenti di gestione informativa digitale e introduzione della metodologia BIM quali strumenti per la gestione digitale del patrimonio immobiliare e mobiliare dell'Ateneo	
<i>Principali Stakeholder</i>	Strutture tecniche e amministrative di Ateneo; Direzione Generale; Dipartimenti; professionisti esterni; operatori economici.	
<i>SDGs 2030</i>	9. Imprese, innovazione, infrastrutture. 11. Città e comunità sostenibili. 12. Consumo e produzione responsabili	
<i>Strumenti e azioni</i>		
<i>Azione Ob30A1</i>	Approvazione Atto Organizzativo comprensivo di ruoli, responsabilità, standard informativi, flussi di gestione dei dati e regole di interoperabilità <i>Data inizio:</i> 01/03/2026 <i>Data fine:</i> 31/12/2026	
<i>Azione Ob30A2</i>	Adozione di metodi e strumenti di gestione informativa digitale del patrimonio immobiliare e mobiliare <i>Data inizio:</i> 01/03/2026 <i>Data fine:</i> 31/12/2028	
<i>Azione Ob30A3</i>	Popolamento dell'anagrafica tecnica con l'inserimento completo delle attrezzature esistenti <i>Data inizio:</i> 01/03/2026 <i>Data fine:</i> 31/12/2028	
<i>Monitoraggio (indicatori e target)</i>		
<i>Indicatore Ob30K1</i>	Numero aree e dipartimenti coinvolti nel Gruppo di Lavoro <i>Fonte dati:</i> Area Edilizia, Gestione strutture e servizi <i>Baseline:</i> N/D <i>Target 2026:</i> 5 <i>Target 2027:</i> 7 <i>Target 2028:</i> 7	
<i>Indicatore Ob30K2</i>	Numero di processi patrimoniali digitalizzati (flussi di lavoro, gestione guasti, aggiornamento delle anagrafiche immobiliari e mobiliari ecc.) <i>Fonte dati:</i> Area Edilizia, Gestione strutture e servizi <i>Baseline:</i> N/D <i>Target 2026:</i> 3 <i>Target 2027:</i> 5 <i>Target 2028:</i> 7	
<i>Indicatore Ob30K3</i>	Numero di asset presenti nel sistema informativo <i>Fonte dati:</i> Area Edilizia, Gestione strutture e servizi <i>Baseline:</i> N/D <i>Target 2026:</i> 1 <i>Target 2027:</i> 2 <i>Target 2028:</i> 3	

7.2 TRASFORMAZIONE DIGITALE

Indicatori Posizionamento

Indicatore	1/1/2021 - 31/12/2023	1/1/2021 - 31/12/2024	1/1/2021 - 31/12/2025
Somma degli Open Badge emessi nel periodo	36.330	47.251	53.000

Vision

La trasformazione digitale interessa tutte le aree di attività dell'Ateneo, dalla didattica alla ricerca, dai servizi alla popolazione studentesca ai processi amministrativi. La digitalizzazione deve tradursi in strumenti che permettano a docenti, ricercatori e personale tecnico-amministrativo di lavorare con maggiore efficacia, riducendo il tempo dedicato a compiti ripetitivi e favorendo attività a più alto valore aggiunto.

Gli obiettivi per il triennio 2026–2028 si ispirano ai principi del Piano Triennale per l'Informatica di AgID: accessibilità, sicurezza, interoperabilità, utilizzo del cloud e centralità dell'utente. L'Ateneo intende integrare in maniera responsabile tecnologie avanzate, incluse soluzioni basate su intelligenza artificiale, rafforzando al tempo stesso le infrastrutture, la protezione dei dati e la resilienza informatica. In questo contesto, l'Università di Milano-Bicocca promuove una cultura digitale consapevole e una formazione, a personale e popolazione studentesca, orientata a un uso etico e responsabile dell'intelligenza artificiale, attento alla comprensione di limiti e implicazioni.

La vision è quella di un ecosistema digitale evoluto, capace di generare efficienza e innovazione, semplificare i processi, migliorare la qualità dei servizi e rendere il campus più accessibile, connesso e sostenibile.

Obiettivo 31 – Integrazione dell’Intelligenza Artificiale e tecnologie digitali

Sezione PSA	7 - Innovazione sostenibile e trasformazione digitale 7.2 - Trasformazione digitale	
Descrizione obiettivo	Integrare l’IA generativa e le tecnologie digitali in didattica, ricerca, servizi e amministrazione in modo etico e responsabile	
Principal Stakeholder	Popolazione studentesca. Personale dell’Ateneo, in ogni sua componente.	
SDGs 2030	9. Imprese, innovazione, infrastrutture. 11. Città e comunità sostenibili	
<i>Strumenti e azioni</i>		
<i>Azione Ob31A1</i>	Sviluppo di assistenti virtuali e chatbot per help desk, segreterie, orientamento, internazionalizzazione e onboarding di nuovo personale <i>Data inizio:</i> 01/01/2026 <i>Data fine:</i> 31/12/2028	
<i>Azione Ob31A2</i>	Implementazione di strumenti basati su IA per supportare la compilazione di schede SUA, scrittura di progetti europei (nelle parti descrittive dell’Istituzione) e altre attività amministrative <i>Data inizio:</i> 01/06/2026 <i>Data fine:</i> 31/05/2028	
<i>Azione Ob31A3</i>	Formazione del personale su come funziona l’IA generativa, e sul suo uso etico e responsabile <i>Data inizio:</i> 01/01/2026 <i>Data fine:</i> 31/12/2028	
<i>Azione Ob31A4</i>	Creazione di MOOCs con avatar digitali, laboratori didattici collaborativi e sale per videoregistrazioni delle lezioni <i>Data inizio:</i> 01/01/2026 <i>Data fine:</i> 31/12/2028	
<i>Azione Ob31A5</i>	Implementazione delle certificazioni digitali di micro-credenziali, e adeguamento delle certificazioni già esistenti (open badge) ai più recenti standard Europei e internazionali <i>Data inizio:</i> 01/01/2026 <i>Data fine:</i> 31/12/2028	
<i>Monitoraggio (indicatori e target)</i>		
<i>Indicatore Ob31K1</i>	Numero di agenti virtuali realizzati <i>Fonte dati:</i> Area Sistemi Informativi <i>Baseline:</i> 0 <i>Target 2026:</i> 10 <i>Target 2027:</i> 10 <i>Target 2028:</i> 10	
<i>Indicatore Ob31K2</i>	Numero di MOOCs realizzati con tecnologie digitali e avatar <i>Fonte dati:</i> Area Sistemi Informativi <i>Baseline:</i> 0 <i>Target 2026:</i> 4 <i>Target 2027:</i> 4 <i>Target 2028:</i> 4	
<i>Indicatore Ob31K3</i>	Numero di partecipanti alle videolezioni su IA generativa <i>Fonte dati:</i> Area Sistemi Informativi (Moodle et altri) <i>Baseline:</i> 0 <i>Target 2026:</i> 900 <i>Target 2027:</i> 1.500 <i>Target 2028:</i> 10.000	
<i>Indicatore Ob31K4</i>	Numero di micro-credenziali e attestati digitali rilasciati in conformità ai più recenti standard europei e internazionali <i>Fonte dati:</i> Bestr <i>Baseline:</i> 53.000 <i>Target 2026:</i> 59.000 <i>Target 2027:</i> 65.000 <i>Target 2028:</i> 71.000	

Obiettivo 32 – Infrastrutture digitali e sicurezza informatica

Sezione PSA	7 - Innovazione sostenibile e trasformazione digitale 7.2 - Trasformazione digitale
Descrizione obiettivo	Potenziare le infrastrutture IT, la protezione dei dati e la resilienza informativa dell'Ateneo
Principali Stakeholder	Popolazione studentesca. Personale dell'Ateneo, in ogni sua componente.
SDGs 2030	9. Imprese, innovazione, infrastrutture. 11. Città e comunità sostenibili
<i>Strumenti e azioni</i>	
<i>Azione Ob32A1</i>	Realizzazione di un supercalcolatore Tier-1 in collaborazione con Cineca <i>Data inizio:</i> 01/01/2026 <i>Data fine:</i> 31/12/2026
<i>Azione Ob32A2</i>	Implementazione di un servizio di storage multi-cloud sicuro e conforme alla direttiva NIS2 <i>Data inizio:</i> 01/01/2026 <i>Data fine:</i> 31/12/2028
<i>Azione Ob32A3</i>	Sviluppo di strumenti hardware/software e processi per la cybersecurity <i>Data inizio:</i> 01/01/2026 <i>Data fine:</i> 31/12/2028
<i>Monitoraggio (indicatori e target)</i>	
<i>Indicatore Ob32K1</i>	Percentuale di realizzazione del supercalcolatore Tier-1 <i>Fondata:</i> Area Sistemi Informativi (Service desk) <i>Baseline:</i> 0% <i>Target 2026:</i> 100% <i>Target 2027:</i> Non previsto <i>Target 2028:</i> Non previsto
<i>Indicatore Ob32K2</i>	Percentuale di realizzazione del progetto di storage di Ateneo <i>Fondata:</i> Area Sistemi Informativi (Service desk) <i>Baseline:</i> 20% <i>Target 2026:</i> 40% <i>Target 2027:</i> 60% <i>Target 2028:</i> 100%
<i>Indicatore Ob32K3</i>	Numero di strumenti hardware/software implementati per cybersecurity <i>Fondata:</i> Area Sistemi Informativi (NIS2) <i>Baseline:</i> 4 <i>Target 2026:</i> 2 <i>Target 2027:</i> 2 <i>Target 2028:</i> 2

8. SALUTE E RAPPORTI CON IL SERVIZIO SANITARIO NAZIONALE

Indicatori di posizionamento

Scuole di specializzazione mediche e non mediche	Dato a Dicembre 2025
N. convenzioni rete formativa	133
N. Unità Operative ospedaliere convenzionate	443
N. convenzioni fuori rete formativa	459

Scuole di specializzazione mediche	Dato a Dicembre 2025
N. convenzioni per finanziamento contratti aggiuntivi	86
N. di accordi di collaborazione con altri Atenei ai fini dell'accreditamento	11

Valore: SALUTE PUBBLICA

L'Università di Milano-Bicocca assume la salute come riferimento centrale della propria azione nel rapporto con il Sistema sanitario, promuovendo formazione qualificata, ricerca clinica avanzata e servizi orientati al benessere della comunità. L'Ateneo contribuisce alla tutela e al miglioramento della salute pubblica attraverso un approccio multidisciplinare e collaborativo rivolto a popolazione studentesca, comunità accademica e territorio.

Vision

L'Ateneo riveste un ruolo strategico nel sistema sanitario lombardo e nazionale grazie alla capacità di integrare formazione, ricerca e servizi alla comunità in un approccio multidisciplinare orientato alla gestione globale della salute. L'Ateneo dispone delle competenze e delle infrastrutture necessarie per contribuire al miglioramento della qualità dei servizi sanitari, allo sviluppo di programmi formativi innovativi e al rafforzamento della ricerca clinica e traslazionale, grazie all'attività del Dipartimento di Medicina e Chirurgia e al contributo delle aree disciplinari economica, informatica, biotecnologica, statistica e giuridica, in una prospettiva riconducibile al paradigma "One Health".

La collaborazione con il Servizio Sanitario Nazionale e con le principali istituzioni sanitarie regionali rappresenta un elemento determinante per garantire programmazioni congiunte efficaci, sviluppare reti innovative nel campo delle scienze della vita e favorire la traduzione dei risultati della ricerca in applicazioni di impatto per il territorio. L'Ateneo è impegnato nel promuovere iniziative di eccellenza, sostenendo giovani ricercatori, integrando didattica e attività cliniche, e contribuendo allo sviluppo di protocolli e pratiche condivise con enti ospedalieri e sanitari.

L'obiettivo strategico è consolidare il ruolo dell'Ateneo come modello di riferimento nella cooperazione accademico-sanitaria, capace di generare impatti concreti sulla salute delle comunità e di formare professionisti competenti, innovativi e responsabili. In questa prospettiva, il Pro-rettorato ai Rapporti con il Sistema Sanitario e alla Salute coordina linee di intervento finalizzate a rafforzare le sinergie istituzionali, potenziare la qualità della didattica nell'area sanitaria, sostenere la ricerca clinica e sviluppare servizi e infrastrutture rivolti alla comunità universitaria e alla cittadinanza.

Obiettivo 33 – Potenziamento della didattica sanitaria

Sezione PSA	8 - Salute e rapporti col Servizio Sanitario Nazionale
Descrizione obiettivo	Sviluppare nuove offerte formative, rafforzando il coordinamento con enti e istituzioni sanitarie
Principali Stakeholder	Popolazione studentesca iscritta ai corsi del Dipartimento di Medicina e chirurgia. Personale docente, ricercatore, tecnico-amministrativo afferente al medesimo Dipartimento.
SDGs 2030	4. Istruzione di qualità
<i>Strumenti e azioni</i>	
Azione Ob33A1	Progettazione e formalizzazione di un team di supporto alle attività del Semestre filtro per gestirne le complessità, anche tramite centri di simulazione <i>Data inizio:</i> 01/01/2026 <i>Data fine:</i> 31/12/2028
Azione Ob33A2	Confronto con Regione Lombardia per individuare e soddisfare i fabbisogni formativi delle lauree di area sanitaria, anche in lingua inglese <i>Data inizio:</i> 01/01/2026 <i>Data fine:</i> 31/12/2028
Azione Ob33A3	Sviluppo della collaborazione con Regione Lombardia, IRCCS e ASST del Polo Universitario Clinico-Assistenziale <i>Data inizio:</i> 01/01/2026 <i>Data fine:</i> 31/12/2028
Azione Ob33A4	Implementazione di servizi di counselling per favorire l'integrazione con le attività del Servizio Sanitario Nazionale <i>Data inizio:</i> 01/01/2026 <i>Data fine:</i> 31/12/2028
<i>Monitoraggio (indicatori e target)</i>	
Indicatore Ob33K1	Numero di incontri del team di supporto alle attività del Semestre filtro <i>Fonte dati:</i> Area Didattica, Servizi agli Studenti e Sviluppo internazionale <i>Baseline:</i> 0 <i>Target 2026:</i> 3 <i>Target 2027:</i> 3 <i>Target 2028:</i> 3
Indicatore Ob33K2	Numero di corsi aggiornati o di nuova attivazione in area sanitaria a seguito del confronto con Regione Lombardia <i>Fonte dati:</i> Area Didattica, Servizi agli Studenti e Sviluppo internazionale <i>Baseline:</i> 0 <i>Target 2026:</i> 0 <i>Target 2027:</i> 1 <i>Target 2028:</i> 0
Indicatore Ob33K3	Numero di protocolli d'intesa e accordi quadro relativi alla didattica sanitaria sottoscritti nel triennio <i>Fonte dati:</i> Area Didattica, Servizi agli Studenti e Sviluppo internazionale <i>Baseline:</i> 0 <i>Target 2026:</i> 1 <i>Target 2027:</i> 0 <i>Target 2028:</i> 0

Obiettivo 34 – Salute, benessere e qualità della vita

Sezione PSA	8 - Salute e rapporti col Servizio Sanitario Nazionale	
Descrizione obiettivo	Garantire la salute dei componenti della comunità universitaria, integrando servizi sanitari e welfare con il territorio	
Principali Stakeholder	Popolazione studentesca. Personale dell'Ateneo, in tutte le sue componenti.	
SDGs 2030	3. Salute e benessere	
<i>Strumenti e azioni</i>		
Azione Ob34A1	Potenziamento dei collegamenti e dei servizi di ristorazione del campus di Monza <i>Data inizio:</i> 01/01/2026 <i>Data fine:</i> 31/12/2028	
Azione Ob34A2	Investimenti in risorse umane e infrastrutture per le attività del Presidio Sanitario di Ateneo con particolare attenzione al coordinamento con le ASST per servizi a favore di dipendenti, popolazione studentesca e cittadinanza <i>Data inizio:</i> 01/01/2026 <i>Data fine:</i> 31/12/2028	
Azione Ob34A3	Implementazione di servizi di counselling per favorire l'integrazione con le attività del Servizio Sanitario Nazionale <i>Data inizio:</i> 01/01/2026 <i>Data fine:</i> 31/12/2028	
Azione Ob34A4	Integrazione del Bicocca Global Health Center in nuove iniziative dell'Ateneo nell'area sanitaria <i>Data inizio:</i> 01/01/2026 <i>Data fine:</i> 31/12/2028	
Azione Ob34A5	Coordinamento delle attività congiunte con le ASST per servizi a favore di dipendenti, popolazione studentesca e cittadinanza, con particolare attenzione al quartiere Bicocca <i>Data inizio:</i> 01/01/2026 <i>Data fine:</i> 31/12/2028	
<i>Monitoraggio (indicatori e target)</i>		
Indicatore Ob34K1	Media giornaliera degli utenti del servizio navetta per ciascuna corsa sulla tratta per il campus di Monza <i>Fonte dati:</i> Area Edilizia, Gestione strutture e servizi <i>Baseline:</i> 11 <i>Target 2026:</i> +5% <i>Target 2027:</i> +7% <i>Target 2028:</i> +10%	
Indicatore Ob34K2	Numero di utenti dei servizi del Presidio Sanitario <i>Fonte dati:</i> Servizio Medico Competente <i>Baseline:</i> 120 <i>Target 2026:</i> 150 <i>Target 2027:</i> 170 <i>Target 2028:</i> 180	
Indicatore Ob34K3	Percentuale degli utenti dei servizi di welfare e campus, che partecipano all'indagine di valutazione qualitativa, con soddisfazione complessiva positiva (valori 4 e 5 in una scala 1-5) <i>Fonte dati:</i> Servizio Medico Competente <i>Baseline:</i> N/D <i>Target 2026:</i> 50% <i>Target 2027:</i> 60% <i>Target 2028:</i> 70%	
Indicatore Ob34K4	Iniziative di promozione della salute attivate <i>Fonte dati:</i> Servizio Medico Competente <i>Baseline:</i> 1 <i>Target 2026:</i> 2 <i>Target 2027:</i> 2 <i>Target 2028:</i> 3	