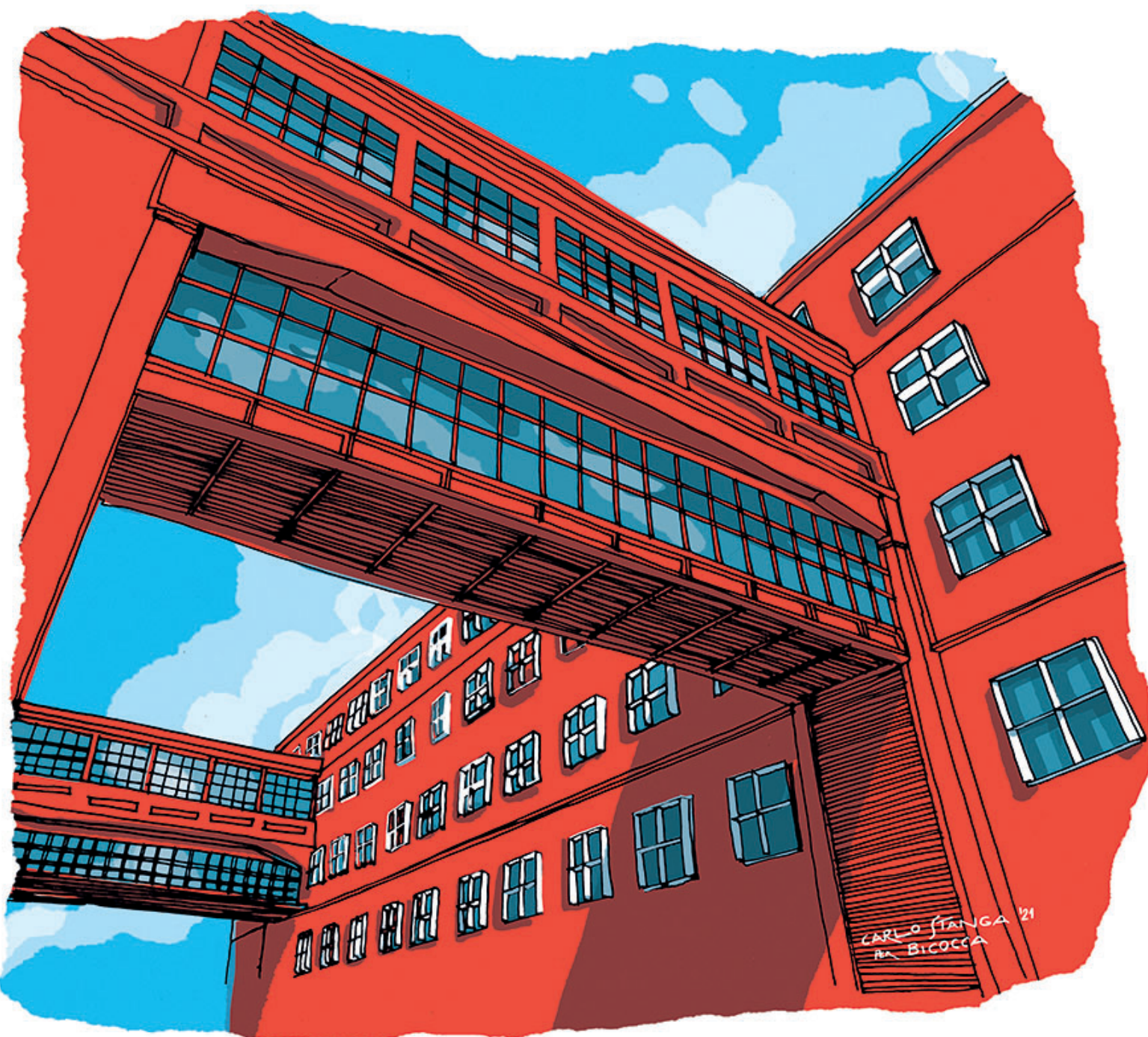
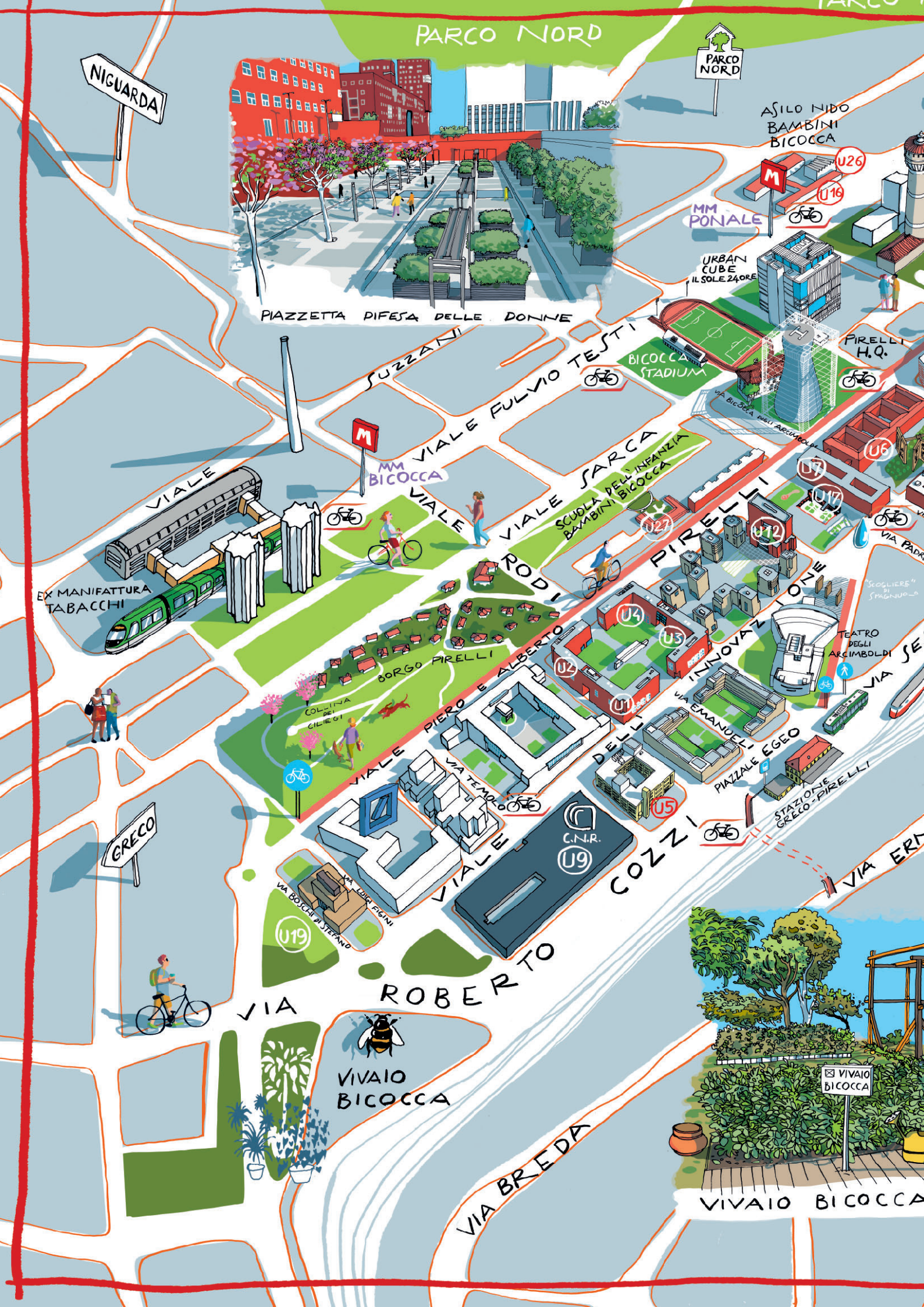


PIANO STRATEGICO **2026-2028**

Università degli Studi di Milano-Bicocca







CAMPUS

- U1 - ATLAS
- U2 - QUANTUM
- U3 - BIOS
- U4 - TELLUS
- U5 - RATIO
- U6 - AGORÀ
- U7 - CIVITAS
- U9 - KOINÈ
- U10 - LOGOS
- U12 - AUDITORIUM
- U14 - ABACUS
- U16 - MAIEUTICA
- U17 - IPAZIA
- U19 - ERGON
- U24 - ZEPHIRUM
- U26 - AGON
- U27 - BAMBINI BICOCCA
- U36 - TORRE DELL'ACQUA
- BICOCCA STADIUM
- VIVAIO BICOCCA

 AREE VERDI

 NUOVE AREE VERDI

 CASA DELL'ACQUA

 BIKE MI

MILANO
BICOCCA
MUNICIPIO
9

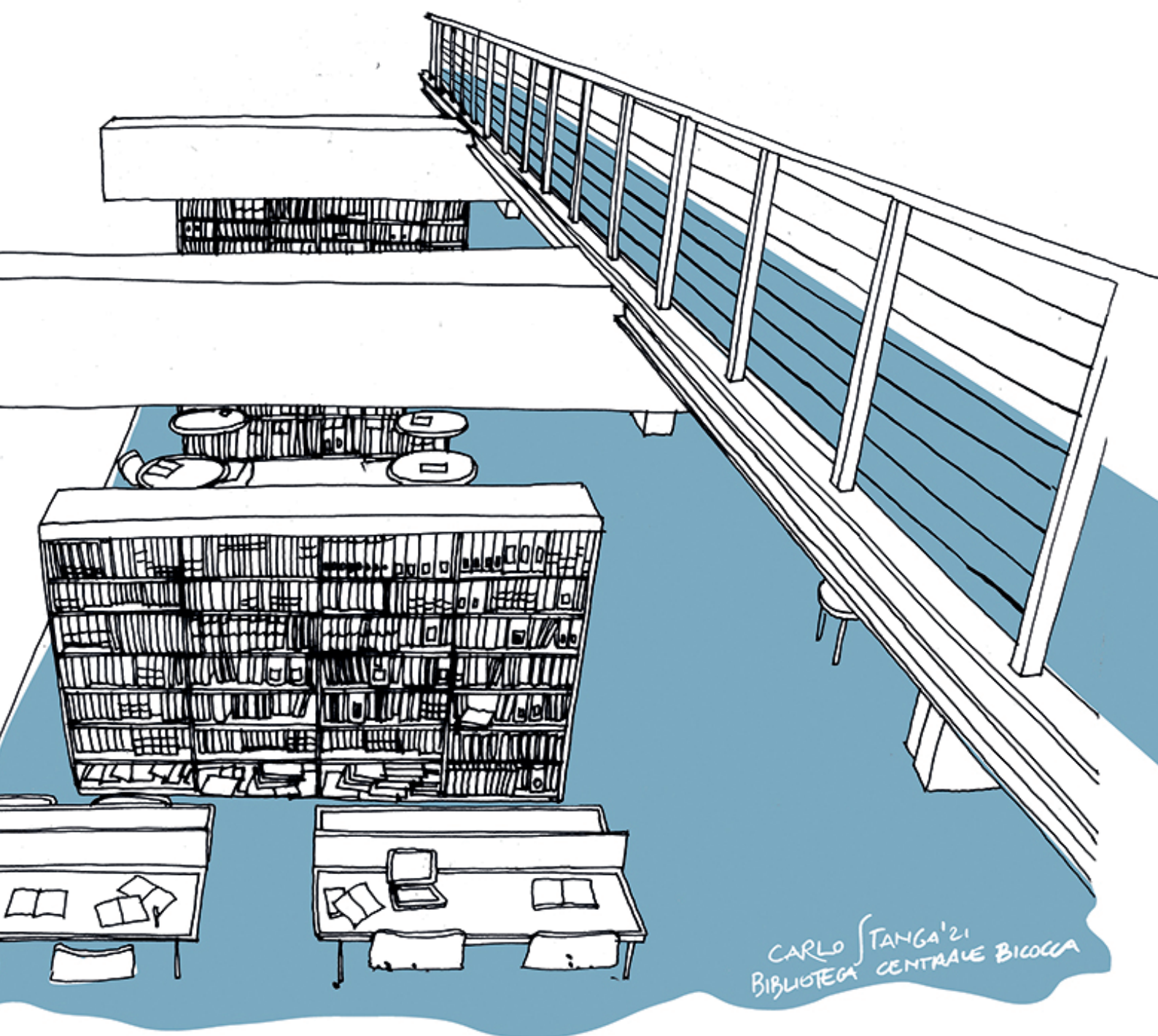
I IL PROCESSO DI PIANIFICAZIONE

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 Pro-Rettori 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, Pro-Rettori 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 EMILIO ORLANDI.	8
UNIMIB IN NUMERI	10
MISSION E VISION DI ATENEO	12
ANALISI SWOT	14
1. GOVERNANCE: ORGANI E SOSTENIBILITÀ	18
1.1 ORGANI.	20
Obiettivo 1 – Riforma e ottimizzazione del coordinamento della governance di Ateneo	22
1.2 SOSTENIBILITÀ ECONOMICA E FINANZIARIA	23
Obiettivo 2 – Basi informative per la sostenibilità	24
Obiettivo 3 – Allineamento del funding agli obiettivi strategici.	25
2. DIDATTICA E DIRITTI DELLA POPOLAZIONE STUDENTESCA	26
2.1 DIDATTICA, ORIENTAMENTO E PLACEMENT	29
Obiettivo 4 – Esperienza e successo delle studentesse e degli studenti	31
Obiettivo 5 – Sviluppo professionale dei docenti (Faculty Development)	32
Obiettivo 6 – Orientamento, inclusione e supporto alla popolazione studentesca	33
Obiettivo 7 – Placement e relazioni con il mondo del lavoro	34
2.2 DIRITTO ALLO STUDIO, DISABILITÀ, DISTURBI SPECIFICI DELL'APPRENDIMENTO E ALTRI BISOGNI EDUCATIVI SPECIALI	35
Obiettivo 8 – Inclusione e diritto allo studio.	37
2.3 DIRITTO ALLO STUDIO, PRIVAZIONE DELLA LIBERTÀ	38
Obiettivo 9 – Polo Penitenziario di Ateneo	39
2.4 DIRITTO ALL'ABITARE STUDENTESCO	40
Obiettivo 10 – Abitare studentesco inclusivo e di qualità	41
3. ALTA FORMAZIONE E PERCORSI DI ECCELLENZA	42
3.1 SCUOLA DI DOTTORATO	44
Obiettivo 11 – Valorizzazione e internazionalizzazione dei Dottorati	46
3.2 ALTA FORMAZIONE	48
Obiettivo 12 – Consolidamento e valorizzazione di Bicocca Academy (Alta Formazione)	49
3.3 SCUOLE DI SPECIALIZZAZIONE IN AMBITO SANITARIO E PSICOLOGICO. 50	
Obiettivo 13 – Rafforzamento e attrattività delle Scuole di Specializzazione	52
3.4 CENTRO FORMAZIONE INSEGNANTI.	53
Obiettivo 14 – Potenziamento Centro per la Formazione degli Insegnanti	54

4. RICERCA, SVILUPPO E IMPATTO SOCIALE	56
4.1 RICERCA.	59
Obiettivo 15 – Partecipazione a bandi competitivi	61
Obiettivo 16 – Ricerca innovativa	62
4.2 TERZA MISSIONE.	63
Obiettivo 17 – Imprenditorialità accademica	64
Obiettivo 18 – Supporto all'innovazione delle imprese	65
4.3 QUARTA MISSIONE E PUBLIC ENGAGEMENT	66
Obiettivo 19 – Governance della Quarta Missione	67
Obiettivo 20 – Cultura scientifica e innovazione sociale territoriale.	68
5. SVILUPPO INTERNAZIONALE E COLLABORAZIONE ACCADEMICA	70
Obiettivo 21 – Attrattività e reputazione internazionale	74
Obiettivo 22 – Collaborazioni e network internazionali	75
6. RISORSE UMANE E BENESSERE NELLA COMUNITÀ ACCADEMICA	76
6.1 MISURE A FAVORE DELLE PARI OPPORTUNITÀ E DELLE DIVERSITÀ.	79
Obiettivo 23 – Governance per equità e inclusione	81
Obiettivo 24 – Ambienti rispettosi e cultura delle Pari Opportunità.	82
6.2 SVILUPPO DEL PERSONALE E LAVORO SOSTENIBILE.	83
Obiettivo 25 – Cultura organizzativa e lavoro sostenibile	84
Obiettivo 26 – Benessere organizzativo e attrattività dell'Ateneo	85
6.3 SPORT UNIVERSITARIO.	86
Obiettivo 27 – Sport universitario inclusivo e integrato	87
7. INNOVAZIONE SOSTENIBILE E TRASFORMAZIONE DIGITALE.	88
7.1 SVILUPPO SOSTENIBILE, MOBILITY ED ENERGY MANAGEMENT	91
Obiettivo 28 – Sostenibilità ambientale e gestione efficiente delle risorse	92
Obiettivo 29 – Mobilità sostenibile e accessibilità	93
Obiettivo 30 – Gestione digitale strutturata del patrimonio	94
7.2 TRASFORMAZIONE DIGITALE.	95
Obiettivo 31 – Integrazione dell'Intelligenza Artificiale e tecnologie digitali	96
Obiettivo 32 – Infrastrutture digitali e sicurezza informatica	97
8. SALUTE E RAPPORTI CON IL SERVIZIO SANITARIO NAZIONALE.	98
Obiettivo 33 – Potenziamento della didattica sanitaria	102
Obiettivo 34 – Salute, benessere e qualità della vita	103

Lettera del Rettore

Marco Emilio 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, *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.*

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.

Il Rettore

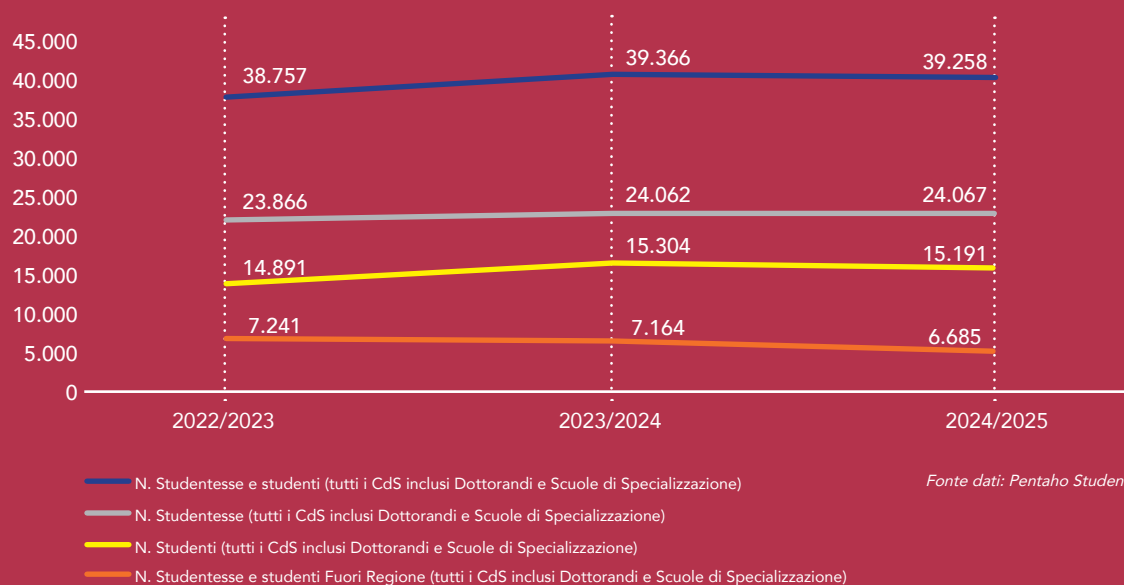
Marco Emilio Orlando



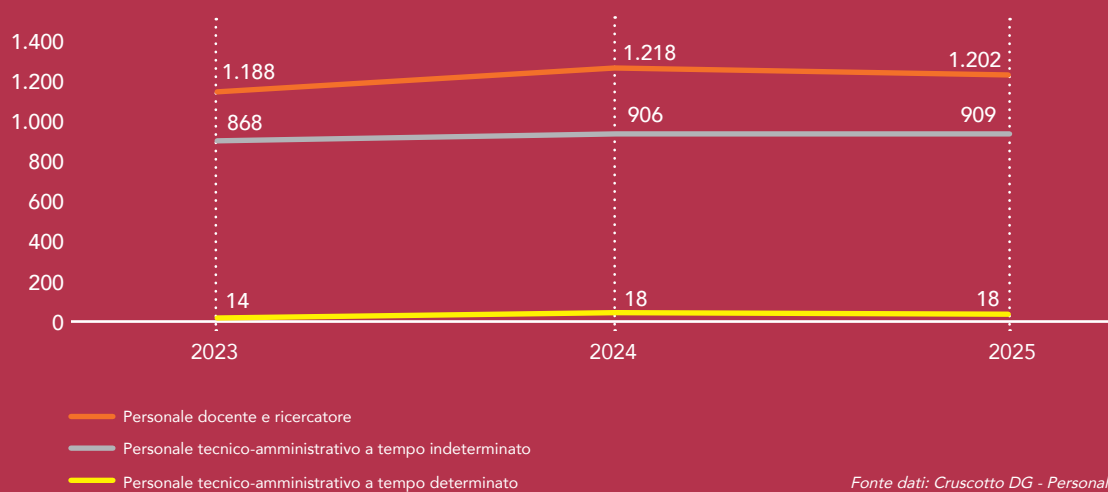


UNIMIB in numeri

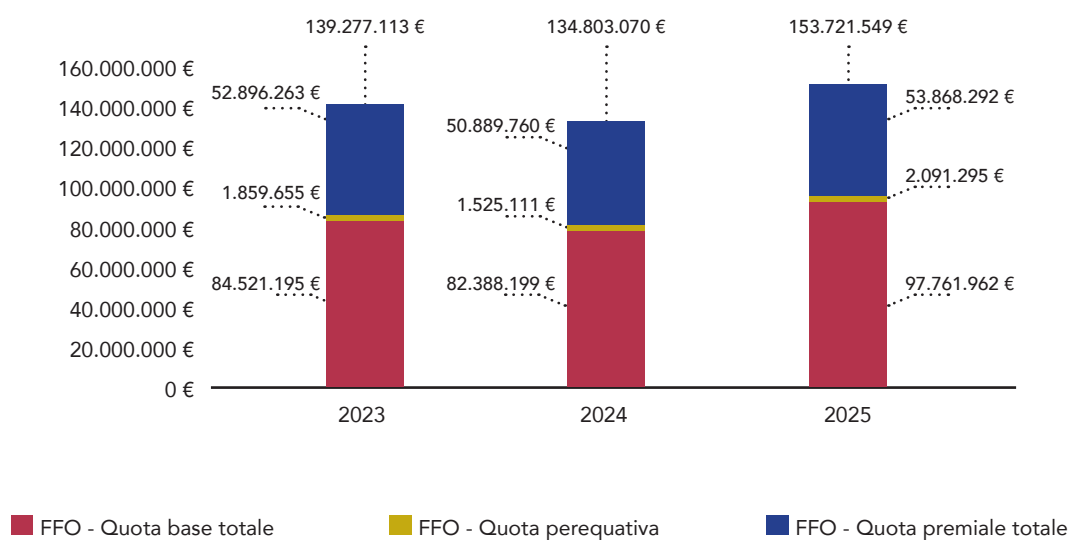
Studenti



Personale



I FONDO DI FINANZIAMENTO ORDINARIO - FFO



Fonte dati: Cruscotto FFO (Il valore riportato per la Quota Base è riferito alle sole componenti Storica e Costo Standard e quindi al netto delle altre integrazioni, art. 238 DL 34/2020 e art. 10, lett. q.a del DM 581/2022)



Nota: I dati utilizzati in questo paragrafo sono gli ultimi disponibili al 19 dicembre 2025.

Mission e Vision di Ateneo

I MISSION DELL'ATENEO

La missione dell'Ateneo è promuovere una formazione universitaria di qualità, radicata nell'interdisciplinarietà 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.

I 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.

S

Punti di Forza | Strengths

- » 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

W

Punti di Debolezza | Weaknesses

- » 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

O

Opportunità | Opportunities

- » 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

T

Minacce | Threats

- » 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.

I NOTE SU INDICATORI DI POSIZIONAMENTO E DI RISULTATO

I dati utilizzati per indicatori di posizionamento sono gli ultimi disponibili al 26 gennaio 2026.

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, i valori delle baseline indicate per ciascuno di tali indicatori di risultato sono riferiti all’anno 2025, se non diversamente specificato, e sono gli ultimi disponibili al 19 dicembre 2025.



GOVERNANCE: ORGANI E SOSTENIBILITÀ

01



I 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

I 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'interlocazione 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

Asse strategico	1 - Governance: organi e sostenibilità 1.1 - Organi		
Descrizione obiettivo	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		
Principali Stakeholder	Comunità accademica (personale e popolazione studentesca)		
SDGs 2030	4 - istruzione di qualità. 16 - Pace, giustizia e istituzioni solide.		
Strumenti e azioni			
Azione Ob1A1	Revisione dello Statuto di Ateneo*		
	Data inizio: 01/01/2026	Data fine: 30/06/2027	
Azione Ob1A2	Revisione del Titolo II del Regolamento Generale relativo al Presidio della Qualità		
	Data inizio: 01/01/2026	Data fine: 31/12/2026	
Azione Ob1A3	Istituzione di un calendario annuale di riunioni e sedute tra SA, CdA e Dipartimenti (da adottare entro il 28 febbraio di ciascun anno)		
	Data inizio: 01/01/2026	Data fine: 31/12/2028	
Azione Ob1A4	Istituzione di un calendario annuale di incontri tra Ateneo e Fondazione Bicocca (da adottare entro il 28 febbraio di ciascun anno)		
	Data inizio: 01/01/2026	Data fine: 31/12/2028	
Azione Ob1A5	Organizzazione di incontri periodici tra Direttori di Dipartimento, Rettore e Direttore Generale		
	Data inizio: 01/01/2026	Data fine: 31/12/2028	
Azione Ob1A6	Favorire il coinvolgimento di studentesse e studenti tramite incontri tra i Pro-Rettori e le rappresentanze studentesche		
	Data inizio: 01/01/2026	Data fine: 31/12/2028	
Azione Ob1A7	Censimento e razionalizzazione delle partecipazioni dell'Ateneo in realtà istituzionali e societarie		
	Data inizio: 01/01/2026	Data fine: 31/12/2028	
Azione Ob1A8	Introduzione modello unico PSA-PIAO-PTD per integrazione PDCA, con monitoraggio ed eventuale revisione in itinere		
	Data inizio: 01/01/2026	Data fine: 31/12/2027	
Monitoraggio (indicatori e target)			
Indicatore Ob1K1	Numero di riunioni e sedute congiunte tra SA, CdA		
	Fonte dati:	Titulus	Target 2026: 3
	Baseline:	1	Target 2028: 3
	Target 2027:	3	
Indicatore Ob1K2	Numero di riunioni e sedute congiunte tra organi di governo e Dipartimenti		
	Fonte dati:	Titulus	Target 2026: 2
	Baseline:	0	Target 2028: 2
	Target 2027:	2	
Indicatore Ob1K3	Numero di incontri annuali Ateneo-Fondazione Bicocca		
	Fonte dati:	Titulus	Target 2026: 3
	Baseline:	0	Target 2028: 3
	Target 2027:	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 giustificano la rimodulazione

1.2 Sostenibilità economica e finanziaria

I 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

I 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

Asse strategico	1 - Governance: organi e sostenibilità 1.2 - Sostenibilità economica e finanziaria		
Descrizione obiettivo	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		
Principali Stakeholder	Governance di Ateneo. Ministero dell'Università e della Ricerca		
SDGs 2030	16 - Pace, giustizia e istituzioni solide		
Strumenti e azioni			
Azione Ob2A1	Definizione e messa a regime dei nuovi centri di costo rilevanti per la governance		
	Data inizio: 01/01/2026		Data fine: 31/12/2028
Azione Ob2A2	Individuazione di driver appropriati, oggettivi e misurabili, per l'imputazione e il ribaltamento dei costi e, ove pertinente, dei ricavi		
	Data inizio: 01/01/2026		Data fine: 31/12/2028
Azione Ob2A3	Introduzione di nuovi indicatori per una maggior leggibilità e interpretabilità dei risultati gestionali		
	Data inizio: 01/01/2026		Data fine: 31/12/2028
Monitoraggio (indicatori e target)			
Indicatore Ob2K1	Numero di nuovi centri di costo istituiti e messi a regime		
	Fonte dati: Baseline: Target 2027:	Pentaho 0 3	Target 2026: 1 Target 2028: 4
Indicatore Ob1K2	Numero di indicatori per i nuovi centri di costo		
	Fonte dati: Baseline: Target 2027:	Nota integrativa al Bilancio 0 2	Target 2026: 1 Target 2028: 3

OBIETTIVO 3 – Allineamento del funding agli obiettivi strategici

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

**DIDATTICA E DIRITTI
DELLA POPOLAZIONE
STUDENTESCA**

02



I 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) e Cruscotto del sistema universitario ANVUR

I 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 favoriscano 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 DI 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)
Percentuale dei docenti di ruolo che appartengono a settori scientifico-disciplinari (SSD) di base e caratterizzanti per corso di studio (L; LMCU; LM), di cui sono docenti di riferimento (indicatore SMA iA8)	94,8%	95,6%	95,6%	93,79%
Percentuale di laureati (L; LM; LMCU) entro la durata normale del corso (indicatore SMA iA2)	72,0%	70,5%	68,2%	57,42%
Percentuale iscritti al primo anno (LM) laureati in altro Ateneo (indicatore SMA iA4)	49,5%	40,1%	38,6%	37,52%
Percentuale di laureati (L; LM; LMCU) entro la durata normale dei corsi che hanno acquisito almeno 12 CFU all'estero (indicatore SMA iA12)	8,4%	10,7%	11,6%	13,43%
Proporzione di Laureati occupati a un anno dal Titolo (LM, LMCU) per area medico-sanitaria (indicatore SMA iA26A)	87,4%	86,3%	87,8%	89,04%
Proporzione di Laureati occupati a un anno dal Titolo (LM, LMCU) per area scientifico-tecnologica (indicatore SMA iA26B)	82,5%	79,2%	84,3%	82,88%
Proporzione di Laureati occupati a un anno dal Titolo (LM, LMCU) per area umanistico-sociale (indicatore SMA iA26C)	71,0%	70,9%	75,8%	66,62%

Fonte dati: Scheda di Monitoraggio Annuale (ANVUR)

I 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 curriculari, 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

Asse strategico	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	Redigere il "Documento annuale di programmazione dell'offerta formativa" 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		
	Data inizio: 01/01/2026	Data fine: 31/12/2028	
Azione Ob4A2	Realizzare una mappatura delle iniziative informative e formative esistenti, con particolare riferimento a studentesse e studenti non tradizionali, al fine di coordinare e progettare tali iniziative per massimizzare l'efficacia dell'offerta		
	Data inizio: 01/01/2026	Data fine: 31/12/2026	
Azione Ob4A3	Svolgere incontri periodici tra Pro-Rettore 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 non tradizionale 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 universitari		
	Data inizio: 01/01/2026	Data fine: 31/12/2028	
Azione Ob4A4	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		
	Data inizio: 01/01/2026	Data fine: 31/12/2026	
Azione Ob4A5	Armonizzazione Obblighi Formativi Aggiuntivi (OFA) e procedure SUA-CdS		
	Data inizio: 01/01/2026	Data fine: 31/12/2027	
Monitoraggio (indicatori e target)			
Indicatore Ob4K1	Incremento del numero di progetti didattici a supporto della carriera di studentesse e studenti <i>non tradizionali</i> rispetto ai risultati della mappatura		
	Fonte dati: Mappatura Azione O4A4 (anno 2026) Baseline: N/D Target 2027: +10%	Target 2026: Non previsto Target 2028: +30%	
Indicatore Ob4K2	Numero delle progettazioni di percorsi di eccellenza per area disciplinare		
	Fonte dati: Relazione NdV 2025 Baseline: 1 Target 2027: +1	Target 2026: +1 Target 2028: +1	
Indicatore Ob4K3	Numero di incontri per Dipartimento tra Pro-Rettore alla Didattica, Direttori dei Dipartimenti e Presidenti di CCD e coordinatori di Corsi di Studio		
	Fonte dati: Titulus Baseline: 0 Target 2027: 2	Target 2026: 2 Target 2028: 2	

OBIETTIVO 5 – Sviluppo professionale dei docenti (Faculty Development)

Asse strategico	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
Principali Stakeholder	Personale docente
SDGs 2030	4 - Istruzione di qualità.
Strumenti e azioni	
Azione Ob5A1	Raccogliere e analizzare le esigenze formative dei docenti per orientare le attività di Faculty Development <i>Data inizio: 01/01/2026 Data fine: 31/12/2026</i>
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: 01/01/2027 Data fine: 31/12/2028</i>
Azione Ob5A3	Progettare il Teaching and Learning Center come centro di coordinamento per lo sviluppo del Faculty Development <i>Data inizio: 01/01/2027 Data fine: 31/12/2027</i>
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: 01/01/2026 Data fine: 31/12/2028</i>
Monitoraggio (indicatori e target)	
Indicatore Ob5K1	Numero di ore di formazione rivolte al personale docente neoassunto <i>Fonte dati: Gruppo di lavoro per il Teaching and Learning Center di Ateneo</i> <i>Baseline: N/D Target 2026: Non previsto</i> <i>Target 2027: 15 ore Target 2028: +30%</i>
Indicatore Ob5K2	Numero iniziative di formazione dei docenti per ogni anno <i>Fonte dati: Gruppo di lavoro per il Teaching and Learning Center di Ateneo</i> <i>Baseline: 0 Target 2026: 1</i> <i>Target 2027: 2 Target 2028: 3</i>

OBIETTIVO 6 – Orientamento, inclusione e supporto alla popolazione studentesca

Asse strategico	2 - Didattica e diritti della popolazione studentesca 2.1 - Didattica, orientamento e placement	
Descrizione obiettivo	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	
Principali Stakeholder	Popolazione studentesca	
SDGs 2030	4 - Istruzione di qualità. 10 - Ridurre le disuguaglianze	
Strumenti e azioni		
Azione Ob6A1	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	
	Data inizio: 01/01/2026	Data fine: 31/12/2028
Azione Ob6A2	Istituire un Osservatorio per monitorare, analizzare e supportare i percorsi formativi della popolazione studentesca con background migratorio	
	Data inizio: 01/01/2026	Data fine: 31/12/2027
Azione Ob6A3	Creare una rete di scuole con significativa presenza di studentesse e studenti con background migratorio e proporre iniziative di orientamento	
	Data inizio: 01/01/2026	Data fine: 31/12/2028
Monitoraggio (indicatori e target)		
Indicatore Ob6K1	Numero di survey specifiche per la popolazione studentesca	
	Fonte dati: Relazione annuale Orientamento Baseline: N/D Target 2027: almeno 1	Target 2026: almeno 1 Target 2028: almeno 1
Indicatore Ob6K2	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	
	Fonte dati: Relazione annuale Orientamento Baseline: N/D Target 2027: 3	Target 2026: 2 Target 2028: 4

OBIETTIVO 7 – Placement e relazioni con il mondo del lavoro

Asse strategico	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 curriculari ed extracurriculari 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.	
Strumenti e azioni		
Azione Ob7A1	Armonizzare le procedure per gli stage curriculari ed extracurriculari e introdurre strumenti digitali per la gestione e il monitoraggio delle interazioni tra Ateneo e aziende/enti	
	Data inizio: 01/01/2026	Data fine: 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	
	Data inizio: 01/01/2026	Data fine: 31/12/2028
Monitoraggio (indicatori e target)		
Indicatore Ob7K1	Numero di aziende ed enti registrati nell'ambito delle iniziative di placement dell'Ateneo	
	Fonte dati: Relazione annuale Orientamento	
	Baseline: N/D Target 2027: +10% rispetto al 2026	
	Target 2026: 80	Target 2028: +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

Indicatore	2024
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

I 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

Asse strategico	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	
Principali 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 Data inizio: 01/01/2026 Data fine: 31/12/2028	
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 Data inizio: 01/01/2026 Data fine: 31/12/2028	
Azione Ob8A3	Redazione di un regolamento di supporto per studentesse e studenti caregiver, con coinvolgimento degli attori istituzionali e dei portatori di interesse Data inizio: 01/01/2026 Data fine: 31/12/2026	
Azione Ob8A4	Promozione di forme aggiuntive di sostegno economico (borse, contributi, agevolazioni) nell'ambito di B.Inclusion Data inizio: 01/01/2026 Data fine: 31/12/2028	
Azione Ob8A5	Potenziamento dei servizi di supporto per la popolazione studentesca con disabilità, DSA e altri BES Data inizio: 01/01/2026 Data fine: 31/12/2028	
Azione Ob8A6	Avvio della realizzazione di studi pilota e strumenti innovativi per migliorare l'accessibilità fisica e digitale del campus (segnaletica, mappatura delle barriere tramite app, materiali didattici accessibili) Data inizio: 01/01/2026 Data fine: 31/12/2028	
Azione Ob8A7	Attivazione di un canale strutturato di dialogo tra popolazione studentesca con bisogni speciali e il Delegato del Rettore Data inizio: 01/01/2026 Data fine: 31/12/2028	
Azione Ob8A8	Percorsi formativi sull'accessibilità e l'inclusione per tutta la popolazione studentesca Data inizio: 01/01/2026 Data fine: 31/12/2026	
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 Data inizio: 01/01/2026 Data fine: 31/12/2026	
Monitoraggio (indicatori e target)		
Indicatore Ob8K1	Numero di collaborazioni e network attivati con enti terzi	
	Fonte dati: Diritto allo Studio Baseline: 2 Target 2027: +50% Target 2026: +100% Target 2028: +50%	
Indicatore Ob8K2	Numero di iniziative di confronto e formazione sull'accessibilità	
	Fonte dati: Diritto allo Studio Baseline: 4 Target 2027: 12 Target 2026: 10 Target 2028: 14	
Indicatore Ob8K3	Percentuale di studentesse e studenti che hanno partecipato all'indagine di valutazione qualitativa, soddisfatti dei servizi di supporto di Diritto allo Studio	
	Fonte dati: Diritto allo Studio Baseline: 2,25% Target 2027: 2,75% Target 2026: 2,5% Target 2028: 3%	
Indicatore Ob8K4	Percentuale degli studenti e delle studentesse, che hanno partecipato all'indagine di valutazione qualitativa, soddisfatti dell'accessibilità del campus	
	Fonte dati: Diritto allo Studio Baseline: 10,6% Target 2027: 12% Target 2026: 11% Target 2028: 13%	

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

Asse strategico	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		
Azione Ob9A1	Potenziamento dei servizi di supporto agli studenti in condizione di detenzione	
	Data inizio: 01/01/2026	Data fine: 31/12/2028
Azione Ob9A2	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	
	Data inizio: 01/01/2026	Data fine: 31/12/2028
Azione Ob9A3	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	
	Data inizio: 01/01/2026	Data fine: 31/12/2028
Azione Ob9A4	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	
	Data inizio: 01/01/2026	Data fine: 31/12/2028
Azione Ob9A5	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)	
	Data inizio: 01/01/2026	Data fine: 31/12/2028
Monitoraggio (indicatori e target)		
Indicatore Ob9K1	Numero di collaborazioni e network attivati con enti terzi	
	Fonte dati: Polo Penitenziario di Ateneo Baseline: 0 Target 2027: +100%	Target 2026: 1 Target 2028: +100%
Indicatore Ob9K2	Numero percorsi formativi attivati	
	Fonte dati: Polo Penitenziario di Ateneo Baseline: 0 Target 2027: 2	Target 2026: 1 Target 2028: 2
Indicatore Ob9K3	Numero di percorsi di volontariato attivati	
	Fonte dati: Polo Penitenziario di Ateneo Baseline: 1 Target 2027: 2	Target 2026: 1 Target 2028: 2
Indicatore Ob9K4	Stipula della convenzione e attivazione delle postazioni	
	Fonte dati: Polo Penitenziario di Ateneo Baseline: 0 Target 2027: 1	Target 2026: 1 Target 2028: 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)

VISION

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

Asse strategico	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
Strumenti e azioni	
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> 31/12/2028
Azione Ob10A2	Riqualificazione del patrimonio esistente, con ristrutturazione dell'immobile U92 (2026–2028) migliorando qualità abitativa, efficienza energetica e accessibilità <i>Data inizio:</i> 01/01/2026 <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> 31/12/2028
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> 31/12/2028
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> 31/12/2028
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> 31/12/2028
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)	
Indicatore Ob10K1	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
Indicatore Ob10K2	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%
Indicatore Ob10K3	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
Indicatore Ob10K4	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
Indicatore Ob10K5	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

ALTA FORMAZIONE E PERCORSI DI ECCELLENZA

03



I 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

I 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

I 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 vision 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 dottori 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

Asse strategico	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.
Strumenti e azioni	
Azione Ob11A1	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
Azione Ob11A2	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
Azione Ob11A3	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
Azione Ob11A4	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
Azione Ob11A5	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
Azione Ob11A6	Pubblicizzare laboratori, centri di ricerca e piattaforme tecnologiche d'eccellenza <i>Data inizio:</i> 01/01/2026 <i>Data fine:</i> 31/12/2028
Azione Ob11A7	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
Azione Ob11A8	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)		
Indicatore Ob11K1	Rapporto tra numero candidature e numero posti a bando	
	<i>Fonte dati:</i> Area Ricerca e Terza Missione <i>Baseline:</i> 11,6% (2.670 domande / 231 posti) <i>Target 2027:</i> -5% rispetto a baseline	<i>Target 2026:</i> -5% rispetto a baseline <i>Target 2028:</i> -5% rispetto a baseline
Indicatore Ob11K2	Media della soddisfazione complessiva per l'esperienza di dottorato (Almaurea Profilo dei dottori di ricerca. Scala crescente 1-10)	
	<i>Fonte dati:</i> Indagine Almaurea <i>Baseline:</i> 7,2 anno 2024 <i>Target 2027:</i> +/- 0,2	<i>Target 2026:</i> +/- 0,2 <i>Target 2028:</i> +/- 0,2
Indicatore Ob11K3	Numero minimo degli incontri annuali con le parti sociali per ciascun Corso di Dottorato	
	<i>Fonte dati:</i> Area Ricerca e Terza Missione <i>Baseline:</i> 1 <i>Target 2027:</i> 1	<i>Target 2026:</i> 1 <i>Target 2028:</i> 1
Indicatore Ob11K4	Incremento del numero di accordi e cotutele con università ed enti internazionali	
	<i>Fonte dati:</i> Area Ricerca e Terza Missione <i>Baseline:</i> 15 <i>Target 2027:</i> + 5% (incrementale)	<i>Target 2026:</i> + 10% <i>Target 2028:</i> + 5% (incrementale)
Indicatore Ob11K5	Numero di azioni orientamento e promozione del dottorato	
	<i>Fonte dati:</i> Area Ricerca e Terza Missione <i>Baseline:</i> N/D <i>Target 2027:</i> 2	<i>Target 2026:</i> 1 <i>Target 2028:</i> 2
Indicatore Ob11K6	Percentuale Borse di dottorato finanziate da enti e aziende esterni	
	<i>Fonte dati:</i> Area Ricerca e Terza Missione; Scuola di Dottorato <i>Baseline:</i> 27% a.a. 2025-26, XLI ciclo <i>Target 2027:</i> -5% rispetto a baseline	<i>Target 2026:</i> -5% rispetto a baseline <i>Target 2028:</i> -5% rispetto a baseline

3.2 Alta Formazione

INDICATORI DI 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)

Asse strategico	3 - Alta formazione e percorsi di eccellenza 3.2 - Alta formazione
Descrizione obiettivo	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
Principali Stakeholder	Iscritte e iscritti ai Master. Aziende ed enti.
SDGs 2030	4 - Istruzione di qualità
Strumenti e azioni	
Azione Ob12A1	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
Azione Ob12A2	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
Azione Ob12A3	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
Azione Ob12A4	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
Azione Ob12A5	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
Monitoraggio (indicatori e target)	
Indicatore Ob12K1	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%
Indicatore Ob12K2	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%
Indicatore Ob12K3	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
Indicatore Ob12K4	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
Indicatore Ob12K5	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	231	165

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*

I 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

Asse strategico	3 - Alta formazione e percorsi di eccellenza 3.3 - Scuole di Specializzazione in ambito sanitario e psicologico	
Descrizione obiettivo	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	
Principali Stakeholder	Iscritte e iscritti alle Scuole di Specializzazione. Enti ospedalieri.	
SDGs 2030	4 - Istruzione di qualità	
Strumenti e azioni		
Azione Ob13A1	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	
	Data inizio: 01/01/2026	Data fine: 31/12/2028
Azione Ob13A2	Organizzazione annuale di un Open Day dedicato alle Scuole di Specializzazione	
	Data inizio: 01/01/2026	Data fine: 31/12/2028
Azione Ob13A3	Realizzazione di campagne di comunicazione mirate (video, sito web, testimonianze di specializzandi e docenti) per rendere visibile e comprensibile l'offerta formativa dell'Ate-neo	
	Data inizio: 01/01/2026	Data fine: 31/12/2028
Monitoraggio (indicatori e target)		
Indicatore Ob13K1	Percentuale di saturazione dei posti ministeriali	
	Fonte dati: Coordinamento Scuole Specializzazione Baseline: 75% Target 2027: 78%	Target 2026: 76% Target 2028: 80%
Indicatore Ob13K2	Numero di Open Day annuali organizzati	
	Fonte dati: Coordinamento Scuole Specializzazione Baseline: 1 Target 2027: 1	Target 2026: 1 Target 2028: 1
Indicatore Ob13K3	Numero e impatto delle azioni di comunicazione e divulgazione realizzate	
	Fonte dati: Coordinamento Scuole Specializzazione Baseline: 1 (Open Day) Target 2027: 3 (Open Day + aggiornamento presentazione Scuole sul sito, evento di Didattica Trasversale)	Target 2026: 2 (Open Day + aggiornamento presentazione Scuole sul sito) Target 2028: 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	855
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

Asse strategico	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
Strumenti e azioni	
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> 01/01/2026 <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> 01/01/2026 <i>Data fine:</i> 31/12/2027
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> 01/01/2026 <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> 01/01/2026 <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: • 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> 01/01/2026 <i>Data fine:</i> 31/12/2026

Monitoraggio (indicatori e target)		
Indicatore Ob14K1	Numero dei percorsi formativi e delle iniziative attivate	
	Fonte dati: Centro per la formazione degli insegnanti Baseline: 15 Target 2027: 18	Target 2026: 15 Target 2028: 20
Indicatore Ob14K2	Percentuale di insegnanti e dirigenti coinvolti	
	Fonte dati: Centro per la formazione degli insegnanti Baseline: 1.200 Target 2027: 1.400 (se 60 cfu attivati, altrimenti 600)	Target 2026: 1.200 Target 2028: 1.600 (se 60 cfu attivati, altrimenti 800)
Indicatore Ob14K3	Numero di collaborazioni interne (centri, laboratori, dipartimenti)	
	Fonte dati: Centro per la formazione degli insegnanti Baseline: N/D Target 2027: 18	Target 2026: 14 Target 2028: 22
Indicatore Ob14K4	Numero di accordi/convenzioni, reti e progetti nazionali e internazionali	
	Fonte dati: Centro per la formazione degli insegnanti Baseline: N/D Target 2027: 5/7	Target 2026: 2/4 Target 2028: 8/10

RICERCA, SVILUPPO E IMPATTO SOCIALE



I VALORE: INNOVAZIONE

L'innovazione rappresenta la forza che trasforma la conoscenza in valore sociale.

Ricerca, creatività e interdisciplinarietà 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	144
N. Docenti outgoing	118	110	103

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	2025
N. Progetti Finanziati Totale	426	124	106	139
N. Progetti Finanziati Europei	35	48	37	16
PRIN-PNRR	332	-	-	-

Fonte dati: Cruscotto Ricerca

I 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 interdisciplinarietà. 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

Asse strategico	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
Principali Stakeholder	Personale docente e ricercatore. Assegnisti. Dottorandi. Enti internazionali.
SDGs 2030	9. Imprese, innovazione e infrastrutture
Strumenti e azioni	
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: 01/01/2026</i> <i>Data fine: 31/12/2028</i>
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: 01/01/2026</i> <i>Data fine: 31/12/2028</i>
Azione Ob15A3	Organizzazione di tavoli di confronto a cadenza periodica con una rappresentanza per ciascun dipartimento di dottorandi, post-doc e ricercatori per raccogliere le esigenze e progettare insieme a loro azioni di supporto. Iniziative di mentoring per la partecipazione a bandi <i>Data inizio: 01/01/2026</i> <i>Data fine: 31/12/2028</i>
Monitoraggio (indicatori e target)	
Indicatore Ob15K1	Incremento del tasso di successo a bandi internazionali <i>Fonte dati: IRIS-BOA</i> <i>Baseline: 18% (42 su 229)</i> <i>Target 2027: +2%</i> <i>Target 2026: +2%</i> <i>Target 2028: +2%</i>
Indicatore Ob15K2	Numero di incontri annuali del tavolo con dottorandi, post doc e ricercatori <i>Fonte dati: Area Ricerca e Terza Missione</i> <i>Baseline: 0</i> <i>Target 2027: 2</i> <i>Target 2026: 1</i> <i>Target 2028: 2</i>

OBIETTIVO 16 – Ricerca innovativa

Asse strategico	4 - Ricerca, sviluppo e impatto sociale 4.1 - Ricerca	
Descrizione obiettivo	Sostenere progetti di ricerca innovativi, ad alto potenziale di impatto scientifico e sociale (high risk-high reward)	
Principali Stakeholder	Personale docente e ricercatore. Assegnisti. Dottorandi. Enti di ricerca.	
SDGs 2030	9. Imprese, innovazione e infrastrutture.	
Strumenti e azioni		
Azione Ob16A1	Finanziamenti di Ateneo offerti tramite bandi competitivi interni a supporto dei progetti di ricerca high risk-high reward	
	Data inizio: 01/09/2026	Data fine: 31/12/2028
Monitoraggio (indicatori e target)		
Indicatore Ob16K1	Numero di bandi competitivi high risk-high reward nel triennio	
	Fonte dati: Area Ricerca e Terza Missione Baseline: 0 Target 2027: 1	Target 2026: 0 Target 2028: 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	0,06
	2023	0,02	0,08	0,06
	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. Proventi da ricerche commissionate, trasferimento tecnologico e da finanziamenti competitivi rispetto ai docenti di ruolo dell'Ateneo	2022	20.224	-34,78%	-10,94%
	2023	23.978	-38,91%	-16,03%
	2024	40.355	-14,71%	+13,60%

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 sistemico 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

Asse strategico	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	
Strumenti e azioni		
Azione Ob17A1	Potenziamento della Commissione Brevetti mediante l'introduzione di nuovi KPI (Key Performance Indicator), procedure di disclosure anticipata e momenti di confronto con i ricercatori	
	Data inizio: 01/01/2026	Data fine: 31/12/2026
Azione Ob17A2	Supporto agli spin-off universitari da parte della Commissione imprenditorialità in tutte le fasi di crescita	
	Data inizio: 01/01/2026	Data fine: 31/12/2028
Azione Ob17A3	Organizzazione di incontri periodici coinvolgenti tutte le spin off e start up di ateneo per valorizzare le best practices e creare sinergie	
	Data inizio: 01/01/2026	Data fine: 31/12/2028
Azione Ob17A4	Valorizzazione della Rete Alumni e delle collaborazioni tra ex studenti, imprese e istituzioni, promuovendo attività di mentoring e orientamento professionale	
	Data inizio: 01/01/2027	Data fine: 31/12/2028
Monitoraggio (indicatori e target)		
Indicatore Ob17K1	Incremento numero di spin off universitari di nuova costituzione	
	Fonte dati: IRIS-BOA Baseline: 17 Target 2027: +2	Target 2026: +1 Target 2028: +2
Indicatore Ob17K2	Incremento numero di brevetti concessi	
	Fonte dati: IRIS-BOA Baseline: 14 Target 2027: +2	Target 2026: +1 Target 2028: +2
Indicatore Ob17K3	Numero di iniziative di mentoring o networking realizzate con ex studenti, imprese e istituzioni	
	Fonte dati: Area Ricerca e Terza Missione Baseline: 0 Target 2027: 2	Target 2026: 2 Target 2028: 2

OBIETTIVO 18 – Supporto all'innovazione delle imprese

Asse strategico	4 - Ricerca, sviluppo e impatto sociale 4.2 - Terza missione	
Descrizione obiettivo	Rendere strutturale l'accesso a competenze e infrastrutture, favorendo il trasferimento tecnologico e culturale e la competitività sostenibile del tessuto produttivo	
Principali Stakeholder	Personale docente e ricercatore. Enti di ricerca. Aziende.	
SDGs 2030	9. Imprese, innovazione e infrastrutture	
Strumenti e azioni		
Azione Ob18A1	Coordinamento dei Joint Labs in modo che diventino nodi di integrazione tra le tre missioni dell'università e favoriscano la collaborazione tra ricerca accademica e fabbisogni industriali	
	Data inizio: 01/01/2027	Data fine: 31/12/2028
Azione Ob18A2	Razionalizzazione delle infrastrutture di ricerca e delle adesioni alle piattaforme ESFRI (European Strategy Forum on Research Infrastructures) attraverso una mappatura delle risorse e un'analisi dei costi-benefici	
	Data inizio: 01/09/2026	Data fine: 31/12/2028
Azione Ob18A3	Realizzazione di una mappatura aggiornata delle partnership industriali e promozione di strumenti di Match Making tra domanda e offerta non solo di servizi strumentali ma più in generale di competenze e di innovazione, anche allargate alle aree umanistiche e giuridiche	
	Data inizio: 01/03/2026	Data fine: 31/09/2028
Azione Ob18A4	Percorsi di certificazione dei laboratori come centri accreditati di prova e ricerca, per accrescere la visibilità e la competitività dell'Ateneo	
	Data inizio: 01/01/2028	Data fine: 31/12/2028
Monitoraggio (indicatori e target)		
Indicatore Ob18K1	Indicatore AVA3: E.2.0.A. Proventi da conto terzi	
	Fonte dati: Bilancio di Ateneo - Area Risorse Finanziarie, Bilancio e Servizi Dipartimentali Baseline: 9.500 k€ (2025) Target 2027: +2%	Target 2026: +2% Target 2028: +2%
Indicatore Ob18K2	Numero di Joint Labs operativi	
	Fonte dati: IRIS-BOA Baseline: 4 Target 2027: +2	Target 2026: +1 Target 2028: +2
Indicatore Ob18K3	Numero di infrastrutture integrate	
	Fonte dati: Area Ricerca e Terza Missione Baseline: 9 Target 2027: +2	Target 2026: +1 Target 2028: +2
Indicatore Ob18K4	Numero di accordi quadro sottoscritti a favore del sistema produttivo	
	Fonte dati: IRIS-BOA Baseline: 25 Target 2027: +2	Target 2026: +1 Target 2028: +2

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. Dati ultimi disponibili al 19 dicembre 2025

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

Asse strategico	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	
Principali Stakeholder	Personale docente e ricercatore. Enti del territorio. Cittadinanza.	
SDGs 2030	11. Città e comunità sostenibili.	
Strumenti e azioni		
Azione Ob19A1	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	
	Data inizio: 01/01/2026	Data fine: 31/12/2026
Azione Ob19A2	Sviluppo di un sistema condiviso di pianificazione, tracciamento e valutazione delle iniziative di public engagement, divulgazione, valorizzazione del patrimonio e innovazione sociale	
	Data inizio: 01/01/2026	Data fine: 31/12/2028
Azione Ob19A3	Sviluppo di una strategia di comunicazione coordinata e multicanale finalizzata a garantire visibilità, riconoscibilità e accessibilità delle iniziative dell'Ateneo	
	Data inizio: 01/01/2026	Data fine: 31/12/2028
Monitoraggio (indicatori e target)		
Indicatore Ob19K1	Numero incontri della Cabina di Regia	
	Fonte dati: Area Ricerca e Terza Missione Baseline: 0 Target 2027: 2	Target 2026: 1 Target 2028: 2
Indicatore Ob19K2	Numero incontri con stakeholder	
	Fonte dati: Area Ricerca e Terza Missione Baseline: 0 Target 2027: 2	Target 2026: 1 Target 2028: 2
Indicatore Ob19K3	Livello di soddisfazione degli stakeholder	
	Fonte dati: Area Ricerca e Terza Missione Baseline: N/D Target 2027: Valore medio su una scala da 1 a 5 pari a 3	Target 2026: Valore medio su una scala da 1 a 5 pari a 3 Target 2028: Valore medio su una scala da 1 a 5 pari a 3
Indicatore Ob19K4	Numero di iniziative di Public Engagement per ciascun anno	
	Fonte dati: IRIS-BOA Baseline: 688 Target 2027: +10	Target 2026: +10 Target 2028: +10

OBIETTIVO 20 – Cultura scientifica e innovazione sociale territoriale

Asse strategico	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.
Strumenti e azioni	
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 Ob19A3	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
Monitoraggio (indicatori e target)	
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



**SVILUPPO INTERNAZIONALE
E COLLABORAZIONE
ACCADEMICA**

05



I 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.

I INDICATORI DI POSIZIONAMENTO

Indicatore	2023/ 2024	2024/ 2025	Target 2025/ 2026	Target 2026/ 2027
D_h - Numero di insegnamenti erogati in lingua estera sul totale degli insegnamenti dell'anno accademico	0,142	0,135	0,156	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	0,021	0,03

Fonte dati: Cruscotto PRO3 per i dati rilevati, Progetto PRO3 per i target

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: Cruscotto del sistema universitario ANVUR

Studenti in mobilità outgoing effettiva per a.a.	2022/ 2023	2023/ 2024	2024/ 2025
Corso di Dottorato	78	122	152
Corso di Laurea	360	369	359
Corso di Laurea Magistrale	396	440	363
Laurea Magistrale Ciclo Unico	155	214	270
Totale	989	1.145	1.144

Indicatore	2022/ 2023	2023/ 2024	2024/ 2025
N. Studenti internazionali (incoming)	525	487	513

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

I 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 multiculturali, 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

Asse strategico	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
Principali Stakeholder	Personale docente e ricercatore. Enti di ricerca internazionali.
SDGs 2030	17. Partnership per gli obiettivi
Strumenti e azioni	
Azione Ob21A1	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
Azione Ob21A2	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
Azione Ob21A3	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
Azione Ob21A4	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
Azione Ob21A5	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
Monitoraggio (indicatori e target)	
Indicatore Ob21K1	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>Fonte dati:</i> MUR - PRO3 <i>Baseline:</i> 1,0% a.a. 24/25 <i>Target 2027:</i> 3,0% a.a. 26/27 <i>Target 2026:</i> 2,1% a.a. 25/26 <i>Target 2028:</i> 3,5% a.a. 27/28
Indicatore Ob21K2	Indicatore PRO3: D_h - Numero di insegnamenti erogati in lingua estera sul totale degli insegnamenti dell'anno accademico. (PRO3) <i>Fonte dati:</i> MUR - PRO3 <i>Baseline:</i> 13,5% a.a. 24/25 <i>Target 2027:</i> 16,6% a.a. 26/27 <i>Target 2026:</i> 15,6% a.a. 25/26 <i>Target 2028:</i> 17,5% a.a. 27/28
Indicatore Ob21K3	Numero di post-doc/ricercatori/docenti stranieri ospitati <i>Fonte dati:</i> MUR - PRO3 <i>Baseline:</i> 1,0% a.a. 24/25 <i>Target 2027:</i> 3,0% a.a. 26/27 <i>Target 2026:</i> 2,1% a.a. 25/26 <i>Target 2028:</i> 3,5% a.a. 27/28
Indicatore Ob21K4	Numero di accordi di doppio titolo <i>Fonte dati:</i> Area Didattica, Servizi agli Studenti e Sviluppo Internazionale <i>Baseline:</i> 4 <i>Target 2027:</i> 8 <i>Target 2026:</i> 6 <i>Target 2028:</i> 10

OBIETTIVO 22 – Collaborazioni e network internazionali

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

**RISORSE UMANE
E BENESSERE NELLA
COMUNITÀ ACCADEMICA**



I 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	2023	2024	2025
Personale docente - donne	471	490	489
Personale docente - uomini	717	728	713
Personale docente - % donne	39,65%	40,23%	59,31%
Personale tecnico-amministrativo - donne	564	583	584
Personale tecnico-amministrativo - uomini	350	374	377
Personale tecnico-amministrativo - % donne	61,71%	60,92%	60,71%

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: Indagine Benessere Organizzativo

I 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

Asse strategico	6 - Risorse umane e benessere nella comunità accademica 6.1 - Misure a favore delle pari opportunità e delle diversità	
Descrizione obiettivo	Rafforzare la governance dell'equità e dell'inclusione allineandosi agli obiettivi del GEP	
Principali Stakeholder	Popolazione studentesca. Personale dell'Ateneo, in ogni sua componente.	
SDGs 2030	5. Parità di genere	
Strumenti e azioni		
Azione Ob23A1	Realizzazione delle azioni previste nel GEP	
	Data inizio: 01/01/2026	Data fine: 31/12/2027
Azione Ob23A2	Potenziamento del ruolo dell'Osservatorio per le Pari Opportunità (OPO), tramite la creazione di un Tavolo di lavoro sulle disuguaglianze fondato su approccio intersezionale	
	Data inizio: 01/01/2026	Data fine: 31/12/2028
Azione Ob23A3	Elaborazione e implementazione di un piano di comunicazione integrato per rendere visibili strumenti, servizi e politiche esistenti	
	Data inizio: 01/01/2026	Data fine: 31/12/2026
Monitoraggio (indicatori e target)		
Indicatore Ob23K1	Percentuale di azioni previste dal GEP 2025–2027 completate	
	Fonte dati: Osservatorio per le Pari Opportunità (OPO) Baseline: Azioni n.38 Target 2027: 30% all'anno	Target 2026: 30% all'anno Target 2028: Non previsto
Indicatore Ob23K2	Numero di sedute del Tavolo di lavoro	
	Fonte dati: Osservatorio per le Pari Opportunità (OPO) Baseline: sedute OPO 2025 n. 3 Target 2027: almeno n. 3 sedute all'anno	Target 2026: almeno n. 3 sedute all'anno Target 2028: Non previsto
Indicatore Ob22K3	Numero di campagne, materiali e comunicazioni prodotti e diffusi	
	Fonte dati: Osservatorio per le Pari Opportunità (OPO) Baseline: n. 1 campagna (salute di genere) Target 2027: Non previsto	Target 2026: almeno n. 1 campagna all'anno Target 2028: Non previsto

OBIETTIVO 24 – Ambienti rispettosi e cultura delle Pari Opportunità

Asse strategico	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	
Strumenti e azioni		
Azione Ob24A1	Rafforzamento degli strumenti del GEP, inclusi sportelli di prevenzione e contrasto alla violenza di genere	
	Data inizio: 01/01/2026	Data fine: 31/12/2027
Azione Ob24A2	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	
	Data inizio: 01/01/2026	Data fine: 31/12/2027
Azione Ob24A3	Favorire rappresentanza equilibrata e visibilità di genere nelle attività accademiche, alla luce del protocollo «No Women No Panel», con sperimentazione in almeno due dipartimenti	
	Data inizio: 01/01/2026	Data fine: 31/12/2028
Monitoraggio (indicatori e target)		
Indicatore Ob24K1	Numero di iniziative informative e formative realizzate annualmente.	
	Fonte dati: Osservatorio per le Pari Opportunità (OPO)	
	Baseline: 20 iniziative nel 2025 Target 2027: almeno 5 iniziative	Target 2026: almeno 5 iniziative Target 2028: almeno 5 iniziative
Indicatore Ob24K2	Numero di dipartimenti che adottano modelli e linee guida derivati dal protocollo «No Women No Panel».	
	Fonte dati: Osservatorio per le Pari Opportunità (OPO)	
	Baseline: 1 Dipartimento Target 2027: 7 Dipartimenti	Target 2026: 2 Dipartimenti Target 2028: 14 Dipartimenti

6.2 Sviluppo del personale e lavoro sostenibile

INDICATORI DI POSIZIONAMENTO

Indicatore	2023	2024	2025
E_l - 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: Cruscotto DG - Personale

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

Asse strategico	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	
Strumenti e azioni		
Azione Ob25A1	Migliorare il processo di selezione del personale tecnico-amministrativo e bibliotecario	
	Data inizio: 01/09/2026	Data fine: 31/12/2028
Azione Ob25A2	Sviluppare percorsi di onboarding sia per il personale tecnico-amministrativo e bibliotecario che per il personale docente e ricercatore	
	Data inizio: 01/09/2026	Data fine: 31/12/2028
Azione Ob25A3	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	
	Data inizio: 01/01/2026	Data fine: 31/12/2028
Azione Ob25A4	Accompagnamento all'assunzione delle competenze necessarie per lo svolgimento dei diversi ruoli, in particolare tramite iniziative di formazione che aiutino a comprenderne l'evoluzione	
	Data inizio: 01/01/2026	Data fine: 31/01/2026
Monitoraggio (indicatori e target)		
Indicatore Ob25K1	Indicatore PRO3: E_h - Rapporto tra risorse per la formazione del personale TA e numero di TA di ruolo	
	Fonte dati: Area Risorse Umane e Organizzazione Baseline: 917,96 Target 2027: 782,18	Target 2026: 968,05 Target 2028: 394,96
Indicatore Ob25K2	Percentuale neoassunti che partecipano al percorso di onboarding	
	Fonte dati: Area Risorse Umane e Organizzazione Baseline: 0% Target 2027: 50%	Target 2026: 10% Target 2028: 70%
Indicatore Ob25K3	Numero percorsi di aggiornamento e mantenimento delle competenze sviluppati	
	Fonte dati: Area Risorse Umane e Organizzazione Baseline: 0 Target 2027: 2	Target 2026: 2 Target 2028: 2

OBIETTIVO 26 – Benessere organizzativo e attrattività dell'Ateneo

Asse strategico	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
Principali Stakeholder	Personale dell'Ateneo, in ogni sua componente.
SDGs 2030	3. Salute e benessere
Strumenti e azioni	
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> 01/01/2026 <i>Data fine:</i> 31/12/2028
Monitoraggio (indicatori e target)	
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 DI 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

Asse strategico	6 - Risorse umane e benessere nella comunità accademica 6.3 - Sport universitario	
Descrizione obiettivo	Promuovere uno sport accessibile, inclusivo e connesso a didattica, ricerca e territorio, sostenendo benessere, socialità e talenti sportivi (Dual Career)	
Principali Stakeholder	Popolazione studentesca. Personale dell'Ateneo, in ogni sua componente.	
SDGs 2030	3. Salute e benessere	
Strumenti e azioni		
Azione Ob27A1	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)	
	Data inizio: 01/01/2026	Data fine: 31/12/2028
Azione Ob27A2	Sviluppare iniziative sportive aperte al territorio, promuovendo socialità e partecipazione della cittadinanza	
	Data inizio: 01/01/2027	Data fine: 31/12/2028
Azione Ob27A3	Promuovere attività di sport inclusivo	
	Data inizio: 01/01/2026	Data fine: 31/12/2028
Azione Ob27A4	Sostenere i talenti sportivi di alto livello tramite il programma Dual Career, con tutor dedicati e percorsi flessibili per conciliare sport e studio	
	Data inizio: 01/01/2026	Data fine: 31/12/2028
Azione Ob27A5	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	
	Data inizio: 01/01/2027	Data fine: 31/12/2028
Monitoraggio (indicatori e target)		
Indicatore Ob27K1	Numero di studentesse/studenti e Personale coinvolti nelle iniziative sportive	
	Fonte dati: CUS Bicocca e ACS Baseline: 1.880 studenti 360 dipendenti Target 2027: +5% (studenti) +10% (dipendenti) rispetto alla baseline	Target 2026: mantenimento (studenti) +5% (dipendenti) rispetto alla baseline Target 2028: +10% (studenti) +15% (dipendenti) rispetto alla baseline
Indicatore Ob27K2	Numero di studentesse e studenti supportati dal programma Dual Career	
	Fonte dati: CUS Bicocca e ACS Baseline: 54 Target 2027: +5% rispetto alla baseline	Target 2026: mantenimento Target 2028: mantenimento target 2027
Indicatore Ob27K3	Numero di progetti di ricerca e didattica multidisciplinare avviati	
	Fonte dati: FISU Healthy campus Baseline: 11 Target 2027: +20% rispetto alla baseline	Target 2026: +10% rispetto alla baseline Target 2028: +30% rispetto alla baseline

INNOVAZIONE SOSTENIBILE E TRASFORMAZIONE DIGITALE

07



I 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 / 1.182	112 / 1.477	111 / 1.745

I 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

I 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 sistemica, 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

Asse strategico	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	
Principali 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.	
Strumenti e azioni		
Azione Ob28A1	Predisposizione del Piano Energetico di Ateneo	
	Data inizio: 01/01/2026	Data fine: 31/12/2028
Azione Ob28A2	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	
	Data inizio: 01/01/2026	Data fine: 31/12/2028
Azione Ob28A3	Miglioramento della qualità ambientale attraverso la rigenerazione e l’ampliamento degli spazi aperti verdi	
	Data inizio: 01/01/2026	Data fine: 31/12/2028
Azione Ob28A4	Potenziare le aree ecologiche per migliorare gestione e monitoraggio dei rifiuti e della differenziata	
	Data inizio: 01/01/2026	Data fine: 31/12/2028
Azione Ob27A5	Aggiornare il calcolo del carbon-footprint dell'Ateneo	
	Data inizio: 01/01/2026	Data fine: 31/12/2028
Monitoraggio (indicatori e target)		
Indicatore Ob28K1	Numero di edifici serviti da sensoristica microclimatica e regolazione impiantistica remotizzata termica e della ventilazione	
	Fonte dati: Area Edilizia, Gestione strutture e servizi Baseline: 0% Target 2027: 10%	Target 2026: 5% Target 2028: 15%
Indicatore Ob28K2	Percentuale di superficie verde rinnovata, de-impermeabilizzata e in ampliamento	
	Fonte dati: Area Edilizia, Gestione strutture e servizi Baseline: 0% Target 2027: 10%	Target 2026: 5% Target 2028: 80%
Indicatore Ob28K3	Percentuale rigenerazione isole ecologiche di Ateneo	
	Fonte dati: Area Edilizia, Gestione strutture e servizi Baseline: 0% Target 2027: 20%	Target 2026: 5% Target 2028: 30%

OBIETTIVO 29 – Mobilità sostenibile e accessibilità

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

OBIETTIVO 30 – Gestione digitale strutturata del patrimonio

Asse strategico	7 - Innovazione sostenibile e trasformazione digitale 7.1 - Sviluppo sostenibile e mobility management	
Descrizione obiettivo	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	
Principali Stakeholder	Strutture tecniche e amministrative di Ateneo; Direzione Generale; Dipartimenti; professionisti esterni; operatori economici.	
SDGs 2030	9. Imprese, innovazione, infrastrutture. 11. Città e comunità sostenibili. 12. Consumo e produzione responsabili	
Strumenti e azioni		
Azione Ob30A1	Approvazione Atto Organizzativo comprensivo di ruoli, responsabilità, standard informativi, flussi di gestione dei dati e regole di interoperabilità	
	Data inizio: 01/03/2026	Data fine: 31/12/2026
Azione Ob30A2	Adozione di metodi e strumenti di gestione informativa digitale del patrimonio immobiliare e mobiliare	
	Data inizio: 01/03/2026	Data fine: 31/12/2028
Azione Ob30A3	Popolamento dell'anagrafica tecnica con l'inserimento completo delle attrezzature esistenti	
	Data inizio: 01/03/2026	Data fine: 31/12/2028
Monitoraggio (indicatori e target)		
Indicatore Ob30K1	Numero aree e dipartimenti coinvolti nel Gruppo di Lavoro	
	Fonte dati: Area Edilizia, Gestione strutture e servizi Baseline: N/D Target 2027: 7	
	Target 2026: 5 Target 2028: 7	
Indicatore Ob30K2	Numero di processi patrimoniali digitalizzati (flussi di lavoro, gestione guasti, aggiornamento delle anagrafiche immobiliari e mobiliari ecc.)	
	Fonte dati: Area Edilizia, Gestione strutture e servizi Baseline: N/D Target 2027: 5	
	Target 2026: 3 Target 2028: 7	
Indicatore Ob29K3	Numero di asset presenti nel sistema informativo	
	Fonte dati: Area Edilizia, Gestione strutture e servizi Baseline: N/D Target 2027: 2	
	Target 2026: 1 Target 2028: 3	

7.2 Trasformazione digitale

I INDICATORI DI 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

Fonte dati: BESTR. Dati ultimi disponibili al 19 dicembre 2025

I 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

Asse strategico	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	
Principali Stakeholder	Popolazione studentesca. Personale dell'Ateneo, in ogni sua componente.	
SDGs 2030	9. Imprese, innovazione, infrastrutture. 11. Città e comunità sostenibili	
Strumenti e azioni		
Azione Ob31A1	Sviluppo di assistenti virtuali e chatbot per help desk, segreterie, orientamento, internazionalizzazione e onboarding di nuovo personale	
	Data inizio: 01/01/2026	Data fine: 31/12/2028
Azione Ob31A2	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	
	Data inizio: 01/06/2026	Data fine: 31/05/2028
Azione Ob31A3	Formazione del personale su come funziona l'IA generativa, e sul suo uso etico e responsabile	
	Data inizio: 01/01/2026	Data fine: 31/12/2028
Azione Ob31A4	Creazione di MOOCs con avatar digitali, laboratori didattici collaborativi e sale per video-registrazioni delle lezioni	
	Data inizio: 01/01/2026	Data fine: 31/12/2028
Azione Ob31A5	Implementazione delle certificazioni digitali di micro-credenziali, e adeguamento delle certificazioni già esistenti (open badge) ai più recenti standard Europei e internazionali	
	Data inizio: 01/01/2026	Data fine: 31/12/2028
Monitoraggio (indicatori e target)		
Indicatore Ob31K1	Numero aree e dipartimenti coinvolti nel Gruppo di Lavoro	
	Fonte dati: Area Sistemi Informativi	Target 2026: 10
	Baseline: 0 Target 2027: 10	Target 2028: 10
Indicatore Ob31K2	Numero di MOOCs realizzati con tecnologie digitali e avatar	
	Fonte dati: Area Sistemi Informativi	Target 2026: 4
	Baseline: 0 Target 2027: 4	Target 2028: 4
Indicatore Ob31K3	Numero di partecipanti alle videolezioni su IA generativa	
	Fonte dati: Area Sistemi Informativi (Moodle et altri)	Target 2026: 900
	Baseline: 0 Target 2027: 1.500	Target 2028: 10.000
Indicatore Ob31K4	Numero di micro-credenziali e attestati digitali rilasciati in conformità ai più recenti standard europei e internazionali	
	Fonte dati: Bestr	Target 2026: 59.000
	Baseline: 53.000 Target 2027: 65.000	Target 2028: 71.000

OBIETTIVO 32 – Infrastrutture digitali e sicurezza informatica

Asse strategico	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
Strumenti e azioni	
Azione Ob32A1	Realizzazione di un supercalcolatore Tier-1 in collaborazione con Cineca <i>Data inizio:</i> 01/01/2026 <i>Data fine:</i> 31/12/2026
Azione Ob32A2	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
Azione Ob32A3	Sviluppo di strumenti hardware/software e processi per la cybersecurity <i>Data inizio:</i> 01/01/2026 <i>Data fine:</i> 31/12/2028
Monitoraggio (indicatori e target)	
Indicatore Ob32K1	Percentuale di realizzazione del supercalcolatore Tier-1 <i>Fonte dati:</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
Indicatore Ob32K2	Percentuale di realizzazione del progetto di storage di Ateneo <i>Fonte dati:</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%
Indicatore Ob32K3	Numero di strumenti hardware/software implementati per cybersecurity <i>Fonte dati:</i> Area Sistemi Informativi (NIS2) <i>Baseline:</i> 4 <i>Target 2026:</i> 2 <i>Target 2027:</i> 2 <i>Target 2028:</i> 2

**SALUTE E RAPPORTI
CON IL SERVIZIO SANITARIO
NAZIONALE**

08



I 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

I 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.

I 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

Asse strategico	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		
Strumenti e azioni			
Azione Ob33A1	Progettazione e formalizzazione di un team di supporto alle attività del Semestre filtro per gestirne le complessità, anche tramite centri di simulazione		
	Data inizio: 01/01/2026		Data fine: 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		
	Data inizio: 01/01/2026		Data fine: 31/12/2028
Azione Ob33A3	Sviluppo della collaborazione con Regione Lombardia, IRCCS e ASST del Polo Universitario Clinico-Assistenziale		
	Data inizio: 01/01/2026		Data fine: 31/12/2028
Azione Ob33A4	Implementazione di servizi di counselling per favorire l'integrazione con le attività del Servizio Sanitario Nazionale		
	Data inizio: 01/01/2026		Data fine: 31/12/2028
Monitoraggio (indicatori e target)			
Indicatore Ob33K1	Numero di incontri del team di supporto alle attività del Semestre filtro		
	Fonte dati: Area Didattica, Servizi agli Studenti e Sviluppo internazionale		Target 2026: 3
	Baseline: 0		Target 2028: 3
Indicatore Ob33K2	Numero di corsi aggiornati o di nuova attivazione in area sanitaria a seguito del confronto con Regione Lombardia		
	Fonte dati: Area Didattica, Servizi agli Studenti e Sviluppo internazionale		Target 2026: 0
	Baseline: 0		Target 2028: 0
Indicatore Ob33K3	Numero di protocolli d'intesa e accordi quadro relativi alla didattica sanitaria sottoscritti nel triennio		
	Fonte dati: Area Didattica, Servizi agli Studenti e Sviluppo internazionale		Target 2026: 1
	Baseline: 0		Target 2028: 0
		Target 2027: 0	

OBIETTIVO 34 – Salute, benessere e qualità della vita

Asse strategico	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	
Strumenti e azioni		
Azione Ob34A1	Potenziamento dei collegamenti e dei servizi di ristorazione del campus di Monza	
	Data inizio: 01/01/2026	Data fine: 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	
	Data inizio: 01/01/2026	Data fine: 31/12/2028
Azione Ob34A3	Implementazione di servizi di counselling per favorire l'integrazione con le attività del Servizio Sanitario Nazionale	
	Data inizio: 01/01/2026	Data fine: 31/12/2028
Azione Ob34A4	Integrazione del Bicocca Global Health Center in nuove iniziative dell'Ateneo nell'area sanitaria	
	Data inizio: 01/01/2026	Data fine: 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	
	Data inizio: 01/01/2026	Data fine: 31/12/2028
Monitoraggio (indicatori e target)		
Indicatore Ob34K1	Media giornaliera degli utenti del servizio navetta per ciascuna corsa sulla tratta per il campus di Monza	
	Fonte dati: Area Edilizia, Gestione strutture e servizi	Target 2026: +5%
	Baseline: 11 Target 2027: +7%	Target 2028: +10%
Indicatore Ob34K2	Numero di utenti dei servizi del Presidio Sanitario	
	Fonte dati: Servizio Medico Competente	Target 2026: 150
	Baseline: 120 Target 2027: 170	Target 2028: 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)	
	Fonte dati: Servizio Medico Competente	Target 2026: 50%
	Baseline: N/D Target 2027: 60%	Target 2028: 70%
Indicatore Ob34K4	Iniziative di promozione della salute attivate	
	Fonte dati: Servizio Medico Competente	Target 2026: 2
	Baseline: 1 Target 2027: 2	Target 2028: 3



LISSONE

S.P. VARG

U28

CENTRO MARIA LETIZIA VERGA

CASCINA ZAPPA

U8

C.R.A.L.

ASILO N. LE CILLE

U48

U38

VIA CADORE

VIA CHOPIN

VIA LISZT

OSPEDALE SAN GERARDO

VIA PERGOLESI

VIA GIORDANO

VIA BARAGGIA

VIA PAGANINI

VIA DONIZETTI

U8-ASCLEPIO

U28 - KYTOS





UNIVERSITÀ D
LI STUDI
DI MILANO
BICOCCA

POLO BIOMEDICO DI MONZA

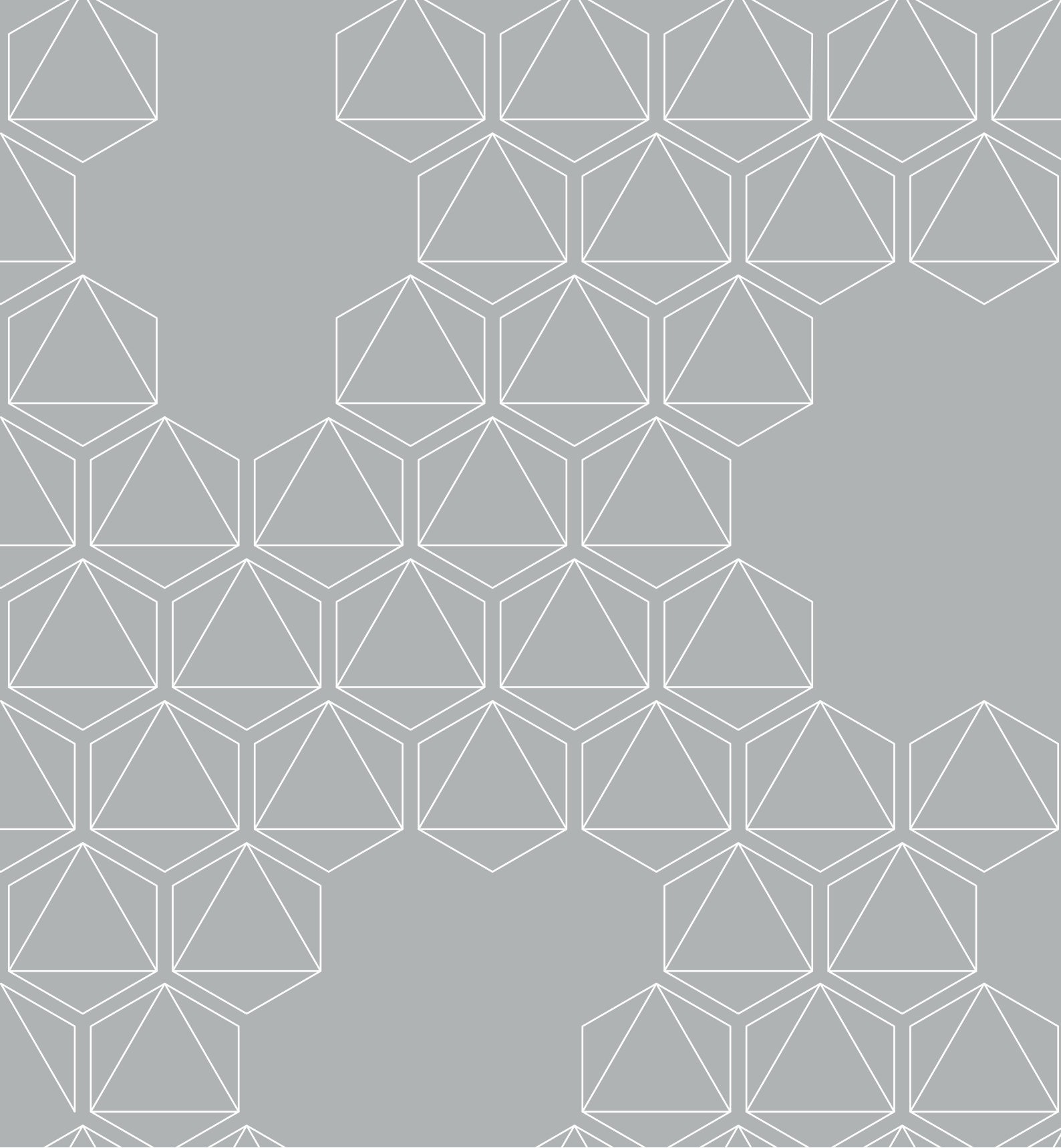
U8 - ASCLEPIO
U18 - YGEIA
U28 - KYTOS
U38 - VILLA SERENA
U48 - FONDAZIONE
TECNOMED
OSPEDALE SAN GERARDO =
FONDAZIONE IRCCS SAN GERARDO

↑ PASSAGGI PEDONALI

POLI DI INSEGNAMENTO E RICERCA

ASST BRIANZA
ASST GOM NIGUARDA
ASST LECCO
ASST NORD MILANO
ASST PAPA GIOVANNI XXIII
ASST VALTELLINA E ALTO LARIO
IRCCS AUXOLOGICO SAN LUCA
ISTITUTI CLINICI ZUCCHI
POLICLINICO DI MONZA

CARLO
TANGA



Università degli Studi di Milano-Bicocca

Piazza dell'Ateneo Nuovo - Milano

