

# **Riesame del Sistema di Governo dell'Università degli Studi di Milano-Bicocca 2024**

Approvato con Delibera del Consiglio di amministrazione  
del 28/01/2025

## Sommario

Riesame del Sistema di Governance di Ateneo dell'Università degli Studi di Milano-Bicocca .....	1
Premessa .....	1
Strumenti e attività di riesame già in essere .....	2
Riferimenti normativi .....	2
Input documentali .....	3
Stato del Sistema di Governo .....	4
Aree di ulteriore rafforzamento .....	6
Azioni .....	7

## Riesame del Sistema di Governance di Ateneo dell'Università degli Studi di Milano-Bicocca

### Premessa

Il Sistema di Governo, in coerenza con i requisiti del modello di accreditamento periodico AVA3, viene sottoposto a riesame con la finalità di garantire che rimanga idoneo, adeguato e pienamente efficace nell'attuazione delle politiche e delle strategie dell'Ateneo, supportando così il raggiungimento degli obiettivi prefissati. Attraverso il supporto del Presidio di Qualità e del Nucleo di Valutazione, le cui riflessioni e analisi vengono prese in considerazione ai fini dell'elaborazione del presente Riesame, si formalizzano all'interno del documento le azioni conseguenti la cui efficacia verrà monitorata con cadenza annuale.

L'Ateneo intende effettuare annualmente il Riesame del proprio Sistema di Governo, allo scopo di "valutarne l'idoneità, l'adeguatezza e l'efficacia nell'attuazione delle politiche e delle strategie dell'Ateneo, nonché nel raggiungimento degli obiettivi stabiliti".

Il Riesame del Sistema di Governance, guidato dal Rettore, dal Direttore Generale, dal Senato Accademico e dal Consiglio di Amministrazione si colloca temporalmente a valle del monitoraggio del Piano Strategico e dei Piani triennali, del monitoraggio del PIAO, dell'approvazione della relazione annuale del PQA, del NDV, e successivamente all'aggiornamento del Documento descrittivo del Sistema di Assicurazione della Qualità e del Riesame del sistema di AQ, così da includere anche le evidenze e le riflessioni che sono scaturite nell'ambito del PQA e del NdV come input necessari per effettuare il riesame del funzionamento del Sistema di Governance dell'Ateneo.

## Strumenti e attività di riesame già in essere

Si fa presente che, sebbene non sia stato redatto formalmente un documento analogo in passato, UniMiB ha comunque una solida tradizione di riesame sia del Sistema di Governo sia del Sistema di Assicurazione della Qualità che emerge dall'azione degli organi di Governo e del sistema di AQ complessivamente inteso.

La Rettrice, con cadenza semestrale, ha convocato gli Stati Generali dell'Ateneo, nell'ambito dei quali ha dialogato con la comunità accademica sui fattori esogeni e endogeni che hanno impattato sull'Università confrontandosi sull'implementazione degli indirizzi strategici adottati. La Rettrice ha visitato inoltre regolarmente tutti i Dipartimenti, invitata nelle adunanze dei Consigli per approfondire le tematiche più specifiche alle diverse aree e raccogliere proposte. Una specifica attenzione è stata dedicata ai più giovani e al loro contesto di crescita nell'attività di ricerca, con incontri regolari della Rettrice con i ricercatori dell'Ateneo.

La Rettrice, inoltre, convoca annualmente e presiede il PQA in seduta congiunta per un riesame delle attività poste in essere e per prendere in esame criticità evidenziate dal PQA nelle sue articolazioni e dagli altri organi, in primis le CPDS.

Vengono programmate anche sedute congiunte di Senato e CdA, finalizzate a un allineamento reciproco. Nell'ambito di uno di questi incontri il Nucleo di Valutazione ha illustrato la sua relazione annuale agli organi, alla presenza di Rettrice e Direttore Generale, dando seguito con un'attività di presa in carico rispetto alle aree di miglioramento proposte.

Il Direttore Generale, inoltre, è audito annualmente dal Nucleo di Valutazione sul Sistema di misurazione e valutazione della performance, illustra la relazione sugli esiti del monitoraggio intermedio degli obiettivi di performance individuale 2024-2026. Nel corso del 2024 anche la Rettrice è stata audita dal Nucleo di Valutazione, con particolare riferimento agli ambiti legati all'analisi del contesto di riferimento dell'Ateneo, gli stakeholders e le strategie di engagement.

## Riferimenti normativi

### Normativa e Documenti Esterni

- Legge n. 240 del 30 dicembre 2010: Norme sull'organizzazione delle università, qualità e reclutamento.
- D.Lgs. n. 19 del 27 gennaio 2012: Introduzione di meccanismi premiali per valorizzare l'efficienza delle università.
- ESG 2015: Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area.
- D.M. n. 1154 del 14 ottobre 2021: Regolamento per l'accREDITamento iniziale e periodico di sedi e corsi di studio.
- D.M. n. 226 del 14 dicembre 2021: Modalità di accREDITamento e criteri per i corsi di dottorato.
- D.M. n. 301 del 22 marzo 2022: Linee guida per l'accREDITamento dei dottorati di ricerca.
- D.M. n. 96 del 6 giugno 2023: Modifiche al regolamento sull'autonomia didattica degli atenei.
- D.M. n. 998 dell'1 agosto 2023: Linee guida per la valutazione della qualità della ricerca (VQR 2020-2024).

- Delibere ANVUR 2024: Linee guida per l'autovalutazione, valutazione e AQ nei corsi di studio, inclusi quelli di Medicina e Chirurgia.
- D.M. n. 773 del 10 giugno 2024: Indicatori per la programmazione e la valutazione periodica delle università (2024-2026).

### Normativa e Documenti Interni

- Statuto di Ateneo
- Regolamento Generale di Ateneo
- Piano Strategico di Ateneo
- Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO)
- Sistema di Assicurazione della Qualità dell'Università degli Studi di Milano-Bicocca
- Riesame del sistema di assicurazione di qualità
- PRO3

### Input documentali

- Descrizione del sistema di governo
- Rapporto ANVUR di Accreditamento Periodico delle Sedi e dei Corsi di Studio dell'Università di Milano-Bicocca
- Piano Strategico di Ateneo (PSA) 2023-2025
- Monitoraggio del PSA, dei piani triennali dipartimentali e del PIAO
- Relazioni Annuali del Presidio di Qualità d'Ateneo (PQA) e del Nucleo di Valutazione (NdV)
- Piani Triennali di Dipartimento (PTD) 2023-2025
- Politiche della Qualità - Aggiornamento 2024
- Politiche di distribuzione delle risorse, politiche di reclutamento e politiche di potenziamento delle attività di ricerca dei Dipartimenti e dell'Ateneo
- Policy documentale: mappatura, modalità di diffusione e condivisione di documenti e di informazioni all'interno dell'Ateneo
- Programmazione Triennale delle Opere Pubbliche dell'Università degli Studi di Milano-Bicocca
- Bilancio di Previsione di Ateneo – anno 2024
- Piano di Uguaglianza di Genere dell'Università degli Studi di Milano-Bicocca 2021-2024
- Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO) 2023-2025
- Indagine Good Practice 2024
- Esito dei Questionari delle Opinioni degli Studenti

Il Sistema di Governo è definito nello Statuto di Ateneo e comprende gli organi di governo:

- Rettore
- Prorettore Vicario, Prorettori e Delegati
- Senato Accademico
- Consiglio di Amministrazione
- Direttore Generale

E gli organi rappresentativi, consultivi e gli organi di controllo, il cui dettaglio è contenuto nel documento “Il sistema di Assicurazione della Qualità dell’Università degli Studi di Milano-Bicocca” tra i quali rilevano il Nucleo di Valutazione, Il Presidio di Qualità e il Collegio dei Revisori dei conti.

## Stato del Sistema di Governo

Negli ultimi tre anni, l’Università di Milano-Bicocca ha implementato il Piano Strategico 2023-2025, monitorandone costantemente i progressi e garantendo l’attuazione degli obiettivi attraverso una governance orientata alla pianificazione strategica e ai relativi processi amministrativi di supporto.

Per favorire l’implementazione di tali strategie, in un contesto esterno mutevole, caratterizzato da eventi esogeni che hanno avuto un forte impatto anche sul sistema accademico nel suo complesso (pandemia, geopolitica, aumento dei prezzi delle materie prime, Next Generation EU e Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza, bandi per l’edilizia universitaria etc ...) sono state assegnate deleghe specifiche e sono stati costituiti tavoli di coordinamento e monitoraggio.

Tra questi in particolare si mettono in evidenza:

- le deleghe rettorali al Real Estate, alle Aree verdi, alla Formazione insegnanti e Faculty development, alle Politiche per il benessere del personale, alle Attività museali, nonché deleghe utili ad intensificare le occasioni di dialogo con gli studenti, quali quella ai Rapporti con il Consiglio degli Studenti e la delega ai Rapporti con la Consulta dei Rappresentanti degli studenti delle Residenze.
- il tavolo per il coordinamento e il monitoraggio del PNRR e la Commissione Infrastrutture di Ateneo, nonché la Cabina di Regia per le attività relative all’accreditamento della sede.

In ambito didattico, sono stati introdotti nuovi corsi interdisciplinari e metodologie innovative per rispondere alle trasformazioni del contesto educativo e alle esigenze del mercato del lavoro. L’ampliamento dell’offerta formativa con 11 nuovi Corsi di Studio, caratterizzati da innovatività in termini di multidisciplinarietà e erogazione della didattica (alcuni di essi sono stati progettati per essere erogati in modalità blended), nell’ultimo quinquennio ha permesso di attrarre 42.616 studenti e di mantenere livelli di inserimento lavorativo vicini alla piena occupazione a tre anni dalla laurea.

La governance ha consolidato il legame con il settore produttivo, promuovendo programmi di dottorato industriale e favorendo il trasferimento delle conoscenze, con un impatto positivo sull’efficacia delle attività scientifiche e sulle collaborazioni esterne.

L’adozione di approcci basati sull’open innovation e la crescente attenzione verso modelli innovativi di valorizzazione della ricerca e del trasferimento tecnologico stanno trasformando il panorama accademico e industriale, favorendo un approccio sempre più integrato tra le due realtà. In questi anni, sono stati avviati, monitorati e implementati rapporti di collaborazione con le imprese da cui sono scaturite significative progettualità: i 12 Joint Lab e la Fondazione UNIMIB.

I Joint Lab tra università e impresa rappresentano strumenti strategici per promuovere la collaborazione, favorire la ricerca applicata e aumentare l’impatto della ricerca commissionata. Molti di essi sono spesso previsti nell’ambito di programmi nazionali e internazionali come il PNRR, integrano e potenziano le iniziative di trasferimento tecnologico, migliorando la valorizzazione dei portafogli brevettuali, l’imprenditorialità accademica e la creazione di spin-off. Tra questi, a titolo di esempio, la sinergia tra l’Università Milano-Bicocca e la South China National University di Guangzhou che ha dato luogo al Joint-Lab su “Quantum Nanostructure Photo-Catalysis”, che si concentra sulla ricerca avanzata nei campi dei materiali per l’energia e i biosensori. Oltre alle attività di ricerca, il Joint-Lab prevede lo scambio di docenti e studenti e lo sviluppo di programmi

congiunti di alta formazione, inclusi Master e dottorati con rilascio di titoli congiunti; inoltre, l'Ateneo ha dato vita, insieme a Intercos S.p.A., a un Joint Lab dedicato alla ricerca avanzata nel settore della cosmetica consolidando il legame tra l'ambiente accademico e quello industriale.

Le iniziative nell'ambito della Terza Missione e dell'internazionalizzazione sono quindi state strutturate per rafforzare i rapporti con il territorio e ampliare le reti di cooperazione a livello globale. Sul piano del Public Engagement l'Ateneo ha elaborato un piano, sulla base del PSA, in cui vengono evidenziati i punti di forza e le aree di miglioramento e le attività programmate.

Nel quadro internazionale si colloca l'outpost BRIDGE (Bicocca Research and Innovation for Development and Global hEalth), sede internazionale dell'Università di Milano-Bicocca presso il Lacor Hospital a Gulu, Uganda. Questo centro di formazione e ricerca multidisciplinare, focalizzato sulla salute globale, offre a studenti e specializzandi esperienze di tirocinio pratico e ricerca sul campo in contesti complessi. Le sue attività includono: tirocini annuali per studenti e specializzandi, progetti di ricerca in pediatria, ginecologia, malattie infettive e altri ambiti, collaborazioni interdisciplinari, creazione di percorsi di alta formazione, tra cui Master e dottorati congiunti. BRIDGE funge da centro di coordinamento per le iniziative dell'ateneo in Uganda e nei Paesi vicini, contribuendo allo sviluppo di soluzioni innovative e sostenibili per la salute globale, con un approccio che unisce ricerca scientifica e cooperazione internazionale.

Nel novembre 2024, inoltre, il CdA dell'Ateneo ha deliberato l'istituzione della Fondazione Università Bicocca (Fondazione UNIMIB), un ente senza scopo di lucro che supporta le tre missioni principali dell'Università di Milano-Bicocca: didattica, ricerca e public engagement. I suoi obiettivi principali includono il trasferimento tecnologico, la valorizzazione della proprietà intellettuale e la creazione di impatto economico, sociale e ambientale a beneficio del territorio e dell'ateneo. Essa avrà le finalità di promuovere iniziative di imprenditorialità accademica, alta formazione e lifelong learning, nonché servizi di orientamento per gli studenti; di facilitare la collaborazione con imprese, istituzioni pubbliche e private, favorendo la co-progettazione e il dialogo con il territorio; di partecipare a progetti locali, nazionali e internazionali, promuovendo sostenibilità e responsabilità sociale.

Sul piano edilizio e infrastrutturale, l'attenzione si è concentrata sull'ottimizzazione degli spazi esistenti, sulla sostenibilità del campus e su una gestione più efficiente delle strutture, anche tramite ricollocazioni strategiche legate agli interventi edilizi. Particolare cura è stata riservata all'ampliamento degli spazi studio e all'introduzione di soluzioni per migliorare l'accessibilità, con un focus specifico sulle esigenze delle persone con disabilità. L'Ateneo ha perseguito obiettivi di sostenibilità anche sul piano della promozione della salute e degli stili di vita della comunità accademica e degli studenti, ottenendo nel 2024 la certificazione internazionale FISU Healthy Campus a livello Platinum.

La pianificazione economico-finanziaria, definita dal CdA, su proposta della governance, si è concretizzata nella predisposizione dei principali strumenti contabili, tra cui il bilancio unico di Ateneo e il budget annuale e triennale. Recentemente sono stati introdotti elementi informativi aggiuntivi per approfondire aspetti gestionali specifici e rafforzare il coinvolgimento del CdA attraverso delibere di indirizzo mirate alla gestione del bilancio.

Per supportare l'assunzione di decisioni strategiche, la governance di UniMiB utilizza soluzioni di Business Intelligence che permettono la produzione di reportistica avanzata e l'elaborazione di insight di alto livello, garantendo una pianificazione basata su informazioni accurate e orientata al raggiungimento degli obiettivi istituzionali.

Nel 2022, nell'ambito del progetto "Bicocca al V.I.A. - Valorizzazione e Innovazione dell'Amministrazione", la Direzione Generale, in collaborazione con CINECA, ha svolto un approfondito check-up organizzativo, elaborando un piano di ristrutturazione delle strutture amministrative mirato a coniugare esigenze di efficienza con il miglioramento della qualità dei servizi. Queste riflessioni hanno portato, nel 2023, a una

riorganizzazione complessiva dell'Amministrazione, con la finalità di razionalizzare e semplificare le strutture, rafforzandone il ruolo nel perseguimento degli obiettivi strategici dell'Ateneo.

Inoltre, sotto l'egida della Direzione Generale, si è proceduto, sempre in raccordo con CINECA, a commissionare analisi specificamente dedicate a due aree dell'amministrazione (Sistemi Informativi e Didattica e Servizi agli Studenti) con l'obiettivo di identificare iniziative volte a migliorare l'efficienza dei processi operativi e a ottimizzare i costi, rilevare i fabbisogni e le carenze relative allo sviluppo delle competenze delle risorse impiegate. Le analisi sono state condotte attraverso un esame preliminare della documentazione fornita, integrato da una serie di incontri mirati con il personale delle strutture appartenenti alle aree interessate.

Inoltre, l'attenzione al capitale umano si è tradotta in azioni di formazione continua per il personale e nel reclutamento di giovani ricercatori, con l'obiettivo di adeguare le competenze alle esigenze dell'Ateneo e di garantire la qualità delle attività istituzionali.

L'Ateneo, infine, ha approvato il Gender Equality Plan (GEP) che rappresenta uno strumento sia strategico che operativo, attraverso il quale l'Ateneo promuove l'uguaglianza di genere. Il GEP integra la prospettiva di genere nelle politiche accademiche, delineando obiettivi strategici, strutturando interventi mirati e garantendo un costante monitoraggio dei risultati ottenuti.

Il Sistema di Governo, alla luce di quanto evidenziato, appare pertanto pienamente funzionante e adeguato ad attuare le politiche e le strategie definite dall'Ateneo.

## Aree di ulteriore rafforzamento

Il precedente Rapporto ANVUR di Accreditamento Periodico delle Sedi e dei Corsi di Studio (Delibera n. 221 dell'11/09/2019) ha evidenziato diversi punti di forza dell'Università degli Studi di Milano-Bicocca, tra cui una solida architettura del sistema di Assicurazione della Qualità (AQ), il ruolo centrale del Presidio della Qualità (PQA) e un monitoraggio efficace tramite strumenti di business intelligence.

In linea con gli obiettivi strategici dell'Ateneo e con l'intento di promuovere un miglioramento continuo, sono state delineate alcune azioni mirate ad accrescere il coinvolgimento attivo degli studenti e a rafforzare il dialogo con gli stakeholder chiave. Questi interventi mirano a rendere il processo decisionale sempre più partecipativo e inclusivo, attraverso un confronto strutturato con le diverse componenti universitarie e sociali.

La prima iniziativa si propone di consolidare il ruolo degli studenti istituendo una sessione annuale degli Stati Generali dedicata al Consiglio degli Studenti, con l'obiettivo di ampliare la loro partecipazione alle decisioni dell'Ateneo. La seconda mira a rafforzare ulteriormente il rapporto con i principali stakeholder mediante la creazione di una Consulta Strategica d'Ateneo. L'Università degli Studi di Milano-Bicocca dialoga già in modo strutturato con i suoi stakeholder attraverso un approccio integrato che combina un forte radicamento territoriale con una visione globale. Sul piano locale, l'Ateneo collabora attivamente con istituzioni pubbliche, cittadini e imprese, promuovendo iniziative co-progettate come il progetto MUSA per la sostenibilità urbana e attività di ricerca applicata a beneficio del territorio. Particolare attenzione è dedicata al dialogo con il Comune di Milano e Regione Lombardia, nonché con le istituzioni sanitarie (ATS, ASST e scuole di specializzazione).

Gli studenti e le loro famiglie rimangono al centro dell'attenzione dell'Ateneo, grazie a programmi che supportano la crescita personale e professionale, il benessere psicofisico e la partecipazione alla vita accademica.

Queste azioni, monitorate periodicamente, mirano a creare un ambiente accademico sempre più inclusivo e reattivo alle esigenze interne ed esterne. L'Ateneo è costantemente impegnato a rafforzare, in ottica di miglioramento continuo, il proprio sistema di governance in linea con i principi di responsabilità pubblica, trasparenza, centralità dello studente e partecipazione degli stakeholder che ispirano la missione e la visione dell'Università, in coerenza con le ESG 2015 e le indicazioni di ANVUR e ENQA.

## Azioni

Area	Ruolo attribuito agli studenti.
Finalità	Rafforzare la partecipazione degli studenti ai processi decisionali dell'Ateneo.
Azione	Realizzazione di una seduta, con cadenza almeno annuale, degli Stati Generali dedicati specificamente al Consiglio degli Studenti.
Miglioramento atteso	Incremento del coinvolgimento degli studenti, in coerenza con i principi sanciti dalle ESG.
Owner/Responsabili	Rettrice, Senato, CdA e Direttore Generale.
Monitoraggio intermedio	31 dicembre 2025.

Area	Elaborazione e aggiornamento di politiche e strategie di Ateneo.
Finalità	L'Ateneo identifica il suo contesto di riferimento (locale, nazionale e internazionale) in modo strutturato dialogando con i principali portatori di interesse, interni ed esterni, consultandoli stabilmente e in modo strutturato nell'elaborazione delle proprie strategie.
Azione	La creazione di una Consulta Strategica d'Ateneo mira a riunire tutti gli stakeholder con cui l'Ateneo intrattiene rapporti consolidati, con l'obiettivo di orientare le politiche universitarie e garantire un dialogo stabile e strutturato con il territorio e la comunità. La Consulta, in raccordo con Fondazione UNIMIB, avrà il compito di promuovere processi di co-progettazione e collaborazione con le parti interessate, monitorare l'impatto sociale e ambientale delle attività accademiche, facilitare il trasferimento di conoscenze e tecnologie, sostenere l'internazionalizzazione e favorire un sempre maggiore allineamento tra formazione e mercato del lavoro.
Miglioramento atteso	Mantenere un aggiornamento costante rispetto ai fabbisogni formativi e alle priorità in termini di ricerca applicata e impatto sociale.
Owner/Responsabili	Rettrice, Senato, CdA e Direttore Generale.
Monitoraggio intermedio	31 dicembre 2025.