

Piano strategico 2018-2020

Università degli Studi di Milano-Bicocca



Piano strategico 2018-2020

PREMESSA

L'Università degli Studi Milano-Bicocca vuole essere un importante luogo di opportunità per i cittadini italiani e stranieri finalizzato all'affermazione e all'accrescimento delle conoscenze, delle competenze e dell'innovazione. Si vuole offrire il meglio possibile per la formazione dei giovani, consapevoli che il ritorno di tale formazione è essenziale per la crescita dell'Ateneo stesso, e il circolo virtuoso così creato è quello che permette il continuo ammodernamento culturale scientifico e strutturale del Paese.

Strategicamente, gli elementi che dovranno essere valorizzati maggiormente sono la qualità didattica e scientifica dei docenti e ricercatori, il continuo aggiornamento e adeguamento delle infrastrutture didattiche e di ricerca, l'inserimento nel territorio locale, nazionale e internazionale che permetta scambi reciproci continui e collaborazioni fra istituzioni.

I tratti distintivi dell'Università Bicocca nel panorama accademico nazionale e internazionale derivano dall'attenzione per la ricerca di elevata qualità che ha costituito la base per la sua fondazione, avvenuta solo 20 anni fa. Questa missione, che accomuna tutto il personale dell'Ateneo, è la base della qualità della didattica, volta non solo all'acquisizione di saperi, nozioni, competenze, ma anche all'approfondimento dei temi di frontiera, quelli che oggi sembrano lontani ma che saranno alla base della futura economia e struttura sociale. L'Università Bicocca fa suo in questo modo il concetto dell'economia basata sulla conoscenza, dove lo sviluppo dell'uomo e dell'ambiente in cui esso vive si basano su un sistema economico dei saperi e delle intelligenze.

In un mondo globale ed estremamente competitivo, è strategico partire dai propri punti di forza, che per la nostra Università sono in primo luogo quello di essere giovane, formata da docenti e ricercatori di alto profilo scientifico e da personale tecnico amministrativo molto competente dinamico e professionalizzato. Gli spazi utilizzabili sono moderni, tecnologicamente avanzati e adeguati all'era digitale, immersi in un territorio ad alta densità di innovazione. Infine, punto molto forte e competitivo, è l'aver sviluppato e rafforzato in 20 anni competenze disciplinari molto variegate che si relazionano tra loro per fornire corsi di studio e ricerche originali orientate all'interdisciplinarietà e a metodi innovativi di didattica e di ricerca, coltivando una forte vocazione di internazionalizzazione.

Queste peculiarità rendono Bicocca riconoscibile per lo studente come un'Università che offre una serie di corsi 'personalizzabili', in un ambiente moderno, dinamico e altamente vivibile, dove il rapporto con i docenti e il personale tecnico amministrativo è diretto e continuo e il supporto alle decisioni relative al proprio percorso dentro e fuori l'Università è fornito in maniera costante e competente.



STRATEGIA

Le scelte strategiche della nostra Università sono orientate a una valorizzazione forte degli aspetti caratterizzanti, riconoscibili da studenti, famiglie, mondo accademico e mondo della ricerca locale nazionale e internazionale, perseguendo una politica di qualità della didattica, della ricerca e della terza missione.

Sono principi fondamentali alla base della politica di qualità quelli della trasparenza, accountability, merito, innovazione che ispirano scelte e strategie in ambito didattico, di ricerca e di terza missione, tenendo sempre presente la fattibilità e la sostenibilità delle azioni da intraprendere.

E' strategica la collocazione dell'Ateneo nel panorama internazionale che permette non solo la visibilità e competitività ma anche il continuo scambio di studenti e ricercatori insito nel concetto di *Universitas*.

a) Didattica e Orientamento

Si punterà a fornire tutti gli elementi necessari agli studenti per laurearsi nei tempi previsti e con soddisfazione, misurando l'efficacia didattica, fornendo numerosi servizi di orientamento in ingresso, in itinere e in uscita, allargando l'accesso a supporti di counselling e di consulenza psicosociale, e attrezzando le aule con tecnologie di ultima generazione per una comunicazione ottimale docente-studente finalizzata al trasferimento delle conoscenze e allo sviluppo delle competenze, fornendo l'assistenza necessaria per l'inserimento nel mondo del lavoro attraverso diversi canali e strumenti che favoriscano un diretto contatto tra laureandi/laureati e imprese.

Sarà ulteriormente valorizzata la **trasparenza** di tutto il processo che porta al conseguimento dei titoli mediante l'accreditamento e il continuo riesame dei corsi di Studio. Gli obiettivi di apprendimento, i criteri di valutazione, l'equivalenza attività formative – CFU, l'offerta didattica devono essere chiari, comprensibili, semplici e comunicati a tutti, soprattutto agli studenti. Così come il processo che conduce lo studente a scegliere il proprio percorso e ad affacciarsi sul mondo del lavoro è e continuerà ad essere sempre più monitorato e supportato attraverso le attività dei servizi agli studenti e dell'orientamento.

Le risorse per la didattica e il rapporto numerico docenti-studenti seguono le regole di **accountability**, per un uso responsabile dei fondi pubblici, ponendo particolare attenzione a garantire a tutti gli studenti l'accesso non solo alle aule ma anche ai laboratori per l'attività pratica formativa. Le risorse didattiche vengono utilizzate al massimo delle attività formative erogabili con le risorse interne, minimizzando i costi della didattica esterna dove non utile alla professionalizzazione dei laureati. Vengono date risposte concrete agli obiettivi degli stakeholders pubblici e privati, dando loro accesso ai dati dell'Ateneo, quali quelli relativi all'andamento della recettività occupazionale, al tasso di laureati regolari, all'incremento dell'internazionalizzazione e delle competenze trasversali.

Come per gli anni passati, l'accesso allo studio verrà dato a tutti indistintamente con un'attenzione particolare all'inclusione e supporto di persone con disabilità e a garantire la copertura economica delle spese derivanti dal diritto allo studio. Oltre a questo, verrà premiato il **merito** sia degli studenti



che conseguono crediti formativi nei tempi prefissati e con alte votazioni sia dei Dipartimenti responsabili dei corsi di studio che riescono a ottimizzare le carriere degli studenti e a ridurre il numero di studenti fuori corso.

Oltre a monitorare ed eventualmente variare i percorsi di apprendimento in base ai risultati della ricerca e alle nuove richieste del mondo del lavoro, si perseguono proposte sia verso nuovi corsi di studio e master, sia verso nuovi insegnamenti che forniscano competenze trasversali e soft skills. Il processo delle scelte politiche sulla didattica produce così un'Offerta Formativa **innovativa** che viene costantemente rivista in un sistema interattivo di offerta-domanda, dove non guida solo l'offerta o solo la domanda ma le due si influenzano costantemente a vicenda. L'innovazione nella didattica riguarderà molti ambiti, quali i contenuti (che derivano principalmente dalle ricerche), i metodi e le procedure amministrative (ad es. la certificazione nelle carriere delle attività trasversali), la mobilità internazionale (potenziando le borse degli studenti per l'estero e fornendo insegnamenti e corsi in lingua inglese), l'ambiente (attrezzando le aule con nuove tecnologie, che permettano di rispondere a tutte le attuali e future esigenze dei docenti e degli studenti, essendo estremamente versatili e multifunzionali)

b) Ricerca

L'Ateneo supporta e organizza l'attività di ricerca mediante un continuo dialogo fra Dipartimenti, Area della ricerca, PQA della ricerca, Senato Accademico, Consiglio di Amministrazione. Tutto il processo di ricerca, l'idea progettuale, la fattibilità e necessità di finanziamento, lo svolgimento, la metodologia, l'impatto, lo sfruttamento e la diffusione dei risultati, per finire con la rendicontazione finanziaria, vengono supportati e monitorati dall'Ateneo mediante gli organi sopra elencati. L'Ateneo sostiene e cofinanzia l'intero processo mediante una distribuzione basata su parametri di **merito** delle risorse umane (ricercatori di tipo A, assegni di ricerca, borse di dottorato), economiche (finanziamento di progetti valutati positivamente in bandi competitivi ma non ammessi a finanziamento per esaurimento risorse, finanziamento diffuso a ricercatori e docenti sulla base dei risultati conseguiti) e infrastrutturali (mediante il finanziamento su base annuale di grandi infrastrutture di ricerca). Il merito viene anche riconosciuto ai ricercatori più giovani (titolari di assegno di ricerca sotto i 36 anni), mediante un premio che consiste in una dote finanziaria per le proprie ricerche. La selezione viene effettuata dall'Accademia Nazionale dei Lincei sulla base delle tre migliori pubblicazioni. Secondo i principi di **trasparenza**, i criteri di merito sono discussi e stabiliti collegialmente, comunicati adeguatamente e basati su evidenza. Ad esempio, le valutazioni della produttività scientifica seguono i criteri pubblicati da ANVUR (VQR e ASN), e come tali stabiliti da un ente esterno all'Università e a livello nazionale. Le infrastrutture verranno approvate e realizzate secondo il criterio della interoperabilità e interdisciplinarietà, ovvero quello della costruzione di piattaforme tecnologiche accessibili a più ricercatori di diverse discipline e Dipartimenti. Fondamentale per il loro funzionamento sarà l'attività di tecnici e tecnologi specializzati. Le risorse del FFO che l'Ateneo ottiene grazie anche alla produttività scientifica saranno ridistribuite fra i Dipartimenti in base alle loro performance, aderendo ai principi di **accountability** e rafforzando il circolo virtuoso che si viene a



creare fra produttività scientifica, riconoscimento del merito, reinvestimento in risorse per la ricerca competitiva.

Il Dipartimento costituisce l'unità fondamentale della ricerca e della didattica e il suo esercizio, volto al costante miglioramento e all'attenzione verso i propri componenti, ha permesso di aggiudicarsi ben 8 progetti di eccellenza nel nostro Ateneo (che ha 14 dipartimenti).

Con tali premesse, basate su elevata qualità e stimolanti prospettive, sarà possibile lavorare alla nascita di **nuove** ricerche interdisciplinari, volte ad affrontare importanti sfide sociali (cambiamento climatico, invecchiamento, sostenibilità economica, ambientale, sociale, inclusione) e tematiche trasversali (nanomedicina, beni culturali, cibo e salute, energia, neuroscienze, e altre) dove la sinergia delle diverse competenze fornisce un chiaro valore aggiunto alla ricerca e costituisce la base per l'insegnamento, per l'implementazione di nuovi corsi, e per l'innovazione a ogni livello, collocandosi nel contesto dell'Europa in una sfida di un mondo sempre più globale e competitivo.

c) Valorizzazione della Ricerca (III missione)

La spinta verso l'innovazione è un ulteriore elemento caratterizzante il nostro Ateneo: una tale qualità e diversificazione della ricerca e della formazione immerse in un territorio altamente produttivo non possono che creare 'novità', di qualsiasi tipo, dai metodi didattici originali a nuove soluzioni di problemi alla invenzione di prodotti, processi, servizi. Anche in questo caso, viene stimolata l'inventività dei ricercatori promuovendo il **merito**, mediante l'assegnazione di premi alla persona o al progetto valutati fra i migliori da commissioni esterne di valutatori, esperti nel campo della ricerca industriale e dell'innovazione. Seguendo i principi di **responsabilità** e **trasparenza**, nel bilancio sarà previsto un budget per la Valorizzazione della proprietà intellettuale indirizzato a supportare attività brevettuali, formazione di giovani all'imprenditorialità, imprenditività, premialità alle idee/progetti migliori. I risultati di tale investimento saranno monitorati, e in particolare verranno valutati il rapporto costi-benefici dei brevetti, il numero di spin-off formate da studenti, l'avvio di attività che impattano sul mondo del lavoro e dei servizi. Diviene strategico in questo campo non solo supportare la valorizzazione dei prodotti della ricerca, ma anche creare o rafforzare la cultura dell'innovazione, negli studenti, docenti, ricercatori personale tecnico e amministrativo, di ruolo e non. Cultura **dell'innovazione** significa da un lato conoscere i meccanismi che sottostanno alla valorizzazione di un brevetto o comunque di una scoperta in un mondo globale e competitivo, ma anche saper collaborare con altre figure che per formazione e competenze sono in grado di conoscere a fondo il sistema industriale, quello del terziario avanzato e quello del mercato. Bicocca sceglie quindi la via di una forte collaborazione con l'esterno (es. industria, impresa sociale, servizi) fino all'esternalizzazione di procedure e processi per la valorizzazione dei prodotti della ricerca universitaria, attraverso la creazione di una Fondazione (U4I, University For Innovation) partecipata da più Università, che prende avvio nel prossimo triennio. La valorizzazione di nuove conoscenze di 3 Atenei (Bicocca, Pavia e Bergamo) viene così affidata ad una struttura agile e specializzata che ne cura tutto il percorso (dal sostegno anche economico delle prime fasi di validazione all'immissione nel



mercato), restituisce alle Università e ai proprietari dell'invenzione parte degli eventuali ricavi, ed investe i propri non solo nel trovare e condurre ulteriori progetti ma anche nel diffondere la cultura dell'innovazione presso il personale universitario e gli studenti.

Personale tecnico-amministrativo

Un sistema così complesso e ambizioso è realizzabile solo mediante la collaborazione e l'esperienza di tutti, primi fra tutti del personale tecnico amministrativo. Il supporto, la competenza e le conoscenze professionali specialistiche costituiscono le condizioni di base affinché gli obiettivi strategici possano essere raggiunti.

Nuovi e vecchi corsi di studio, aule tecnologiche, orientamento continuo degli studenti, programmazione e management della ricerca, programmi internazionali di formazione e ricerca, realizzazione di progetti e produzione di risultati, valorizzazione dei risultati, programmazione ed allestimento delle infrastrutture, digitalizzazione di tutte le procedure e processi, gestione di dati amministrativi e di ricerca, richiedono una continua integrazione fra attività teoriche e pratiche, fra idee, disegni e loro realizzazione, fra progettazione e fattibilità.

I compiti del personale sono quindi molti e richiedono competenze importanti da aggiornare costantemente, oltre a richiedere organizzazione, team working e forte motivazione per un lavoro di supporto orientato a servizi di qualità. In un periodo di confusione di norme e di prassi della pubblica amministrazione, il personale amministrativo è soggetto a forte pressione, da parte di tutti gli interlocutori. Si chiede loro di interpretare normative a volte in contraddizione fra di loro, di semplificare procedure e processi, di ridurre gli adempimenti amministrativi, di attuare in tempi rapidi gli obiettivi decisi dagli organi di governo. E' strategicamente molto importante che si lavori molto sulla valorizzazione del personale, fornendo strumenti di aggiornamento e formazione adeguato e sviluppando anche una cultura della valutazione. La formazione risulta essere una leva motivazionale importante in un sistema complesso e articolato quale quello universitario. Ed è anche importante che vi sia fra il personale un lavoro di squadra che consenta di integrare le competenze, dalla didattica ai sistemi informativi e alla ricerca. Team multi-area possono svolgere un ruolo simile a quello della ricerca interdisciplinare nel fornire visioni e soluzioni innovative.

Trasparenza, accountability e merito sono gli stessi principi che guidano questo settore con un'attenzione particolare alla qualità, intesa sia come percorso che possa portare alla certificazione di alcune aree (es: acquisti, arruolamento del personale...) sia come utilizzo di metodi "presi a prestito" dai sistemi di qualità totale che vedono nel coinvolgimento del singolo, sia in termini di **responsabilità** che di proattività, la leva per poter raggiungere gli obiettivi strategici indicati.

Infrastrutture

Ambienti, aule, laboratori, attrezzature, infrastrutture, servizi tecnici vengono ideati e realizzati per fornire la 'casa' ideale alle numerose attività che abbiamo delineato. In questo modo sono stati realizzati spazi per un totale complessivo di 330.000 mq negli ultimi 20 anni, e con questa premessa



viene impostato lo sviluppo futuro, che prevede nei prossimi dieci anni una ulteriore crescita del 30% seguendo i più elevati criteri di eco compatibilità ed eco sostenibilità ambientale con una particolare attenzione anche alla ristrutturazione degli edifici nell'ottica del loro rinnovamento. Nonostante l'era digitale e l'uso dell'e-learning, si ritiene strategico continuare a pensare l'edilizia in funzione dell'accesso degli studenti alle lezioni in aula, dell'utenza in generale ad esperimenti in laboratorio e a lavori di gruppo, alla realizzazione di infrastrutture di ricerca interdipartimentali di ultima generazione aperte a tutti coloro che abbiano buoni progetti di ricerca e sappiano come realizzarli. L'edilizia inoltre ha una funzione importantissima per la partecipazione dell'Università alle importanti attività e servizi sul territorio.

E' il caso della ristrutturazione degli spazi sportivi dell'ex ProPatria (ora Bicocca Stadium) che non sono semplicemente il campo sportivo studentesco, ma metteranno a frutto l'esperienza di ricercatori dell'Università per realizzare anche spazi adeguati allo studio degli effetti dell'attività fisica sulle funzioni cognitive e sul sistema cardiovascolare, strutture adeguate all'accesso di tutti, incluse persone con disabilità, spazi per lo svago e la diffusione della cultura tra i giovani. Il Bicocca Stadium è pensato come il fulcro attraverso il quale sviluppare l'identità e il senso di appartenenza alla nostra Università. Attraverso il brand Bicocca Life si declineranno i servizi sportivi, residenziali, di ristorazione, di merchandising, ecc... con l'intento di migliorare ulteriormente la qualità della vita della nostra comunità accademica.

Ancora, a dimostrazione della positiva interazione fra didattica, ricerca e terza missione, l'Università gestirà, oltre al nido per i bambini più piccoli, anche una scuola dell'infanzia (3-6 aa) allo scopo sia di dare un servizio ai propri dipendenti e al territorio, ma anche di trasmettere le conoscenze e competenze acquisite nella didattica e ricerca di area pedagogica del nostro Ateneo in modo diretto, facendo di nido ed scuola dell'infanzia un grande laboratorio innovativo per tutti, insegnanti, bambini e famiglie.

In conclusione, la visione strategica dei prossimi anni si focalizza su una forte caratterizzazione del nostro Ateneo nel panorama nazionale ed internazionale, ottimizzando i punti di forza che a loro volta trainano quelli meno forti, in modo da essere scelti dall'utenza in maniera consapevole e proattiva, rinnovandosi sempre all'insegna dell'inclusione, innovazione, internazionalizzazione.

