



PIANO INTEGRATO DELLA PERFORMANCE TRIENNIO 2018-2020

Approvato dal Consiglio di Amministrazione nella seduta del 23 gennaio 2018

PIANO INTEGRATO DELLA PERFORMANCE TRIENNIO 2018-2020

Sommaio

1.	Premessa.....	3
2.	Principali informazioni d'interesse per gli stakeholder.....	5
2.1	Mandato istituzionale e missione	5
2.2	Descrizione sintetica dell'Ateneo	5
2.3	Caratteristiche organizzative e gestionali	8
2.4	Ateneo in cifre.....	10
2.5	Analisi del contesto	18
3.	Linee strategiche 2018-2020.....	20
3.1	Didattica.....	22
3.2	Ricerca	25
3.3	Terza missione	28
3.4	Supporto amministrativo	29
3.5	Indicatori globali di Ateneo.....	32
4.	Performance organizzativa.....	33
4.1	Processo di costruzione e condivisione degli obiettivi.....	33
4.2	Sostenibilità degli obiettivi rispetto alle risorse disponibili	36
5.	La performance individuale	38
6.	Analisi dei rischi	40
7.	Comunicazione e trasparenza.....	42
8.	Indici.....	45
8.1	Indice dei grafici	45
8.2	Indice delle tabelle	45
8.3	Indice della normativa citata	46
9.	Allegati.....	47
9.1	Allegato 1 Schede Linee strategiche 2018-2020.....	47
9.2	Allegato 2 Schede KPI 2018-2020	47
9.3	Allegato 3 Schede Obiettivi 2018.....	47
9.4	Allegato 4 Misure di prevenzione della corruzione 2018 (estratto dal PTPC)	47

1. Premessa

Il nostro Ateneo ha predisposto per la prima volta il proprio Piano integrato della Performance nel 2011 (con riferimento al triennio 2011-2013), quindi ha provveduto a redigerne altre sette edizioni (fino al 2017, riferito al triennio 2017-2019), secondo le indicazioni contenute negli artt. 5 e 10 D.lgs. n.150/2009¹ e nelle successive delibere ANAC².

Il Piano integrato della Performance ha rappresentato la prima significativa esperienza di esplicitazione dei fatti della gestione amministrativa, in modo coordinato con la programmazione strategica e la programmazione finanziaria dell'Ateneo, di cui descrive gli scenari presenti e futuri in termini di performance organizzativa ed individuale. Il lavoro ha richiesto un importante sforzo di raccolta della documentazione e di elaborazione dei dati, ottenendo, nella sua prima versione, il plauso di ANAC come *best practice* nella predisposizione dell'albero della performance, in particolare per chiarezza ed esaustività dei collegamenti fra le strategie e le rispettive azioni operative.

Negli anni successivi, la nuova normativa, le linee guida e le indicazioni per lo sviluppo della pubblica amministrazione (con particolare riferimento a performance, valutazione, trasparenza, prevenzione della corruzione e programmazione) sono state abbondanti e a volte ridondanti. Tant'è che dalle Università sono giunte, attraverso i propri organi rappresentativi (Codau e Crui), numerose sollecitazioni di coordinamento tra i Ministeri in merito alle richieste di documentazione, dati e scadenze, pena la frammentazione degli adempimenti con effetti poco efficaci.

Sono intervenute quindi alcune rilevanti novità:

- il DL. 69/2013³, convertito con la Legge 98/2013, con cui il legislatore ha riconosciuto la peculiarità del sistema universitario in materia di valutazione della performance, che non può essere sviluppata con le stesse logiche e con gli stessi parametri delle altre Pubbliche Amministrazioni, riportando in capo all'ANVUR tutte le competenze in materia di valutazione del sistema universitario;
- le Linee Guida⁴ per la gestione della Performance delle università statali italiane di luglio 2015, con le quali l'ANVUR prende in carico gli adempimenti previsti dal DL 69/2013, evidenziandone gli effetti negativi dovuti all'assenza d'integrazione tra i vari documenti di programmazione e quindi sollecitando le università ad adottare un Piano integrato della Performance che integri tutti i documenti di programmazione di un ateneo. Inoltre, le Linee Guida insistono sulla struttura a cascata degli obiettivi (dalle Strategie su didattica, ricerca e Terza missione, agli Obiettivi di performance organizzativa e quindi di performance individuale), nonché sulla necessità di armonizzare gli strumenti di programmazione, inclusi gli obblighi in termini di comunicazione e trasparenza;
- il D.lgs. n.150/2009 è stato modificato in modo sostanziale dal D.lgs. n.74/2017⁵ per cui l'ANVUR ha pubblicato un documento⁶ dove evidenzia le implicazioni di tale modifiche per il comparto Università e Ricerca

Il presente documento è stato redatto in conformità alle suddette Linee Guida e in risposta alle osservazioni del documento di *feed-back* inviato dall'Anvur nel mese di dicembre 2016, puntando fortemente sull'approccio integrato alla programmazione, col duplice obiettivo di accrescere l'efficacia del ciclo di programmazione rispetto ai diversi livelli dell'organizzazione e di alleggerire il carico di lavoro richiesto per supportare tale processo.

L'orientamento all'integrazione delle politiche di programmazione e sviluppo punta a valorizzare il ruolo di tutti i principali attori istituzionali dell'organizzazione, tanto nell'attività d'indirizzo propria degli

¹ D.lgs. 150/2009 <http://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2009/10/31/009G0164/sg>

² Delibere ANAC <http://www.anticorruzione.it/portal/public/classic/AttivitaAutorita/AttiDellAutorita/Delibere>

³ D.L. n.69/103 <http://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2013/06/21/13G00116/sg>

⁴ Linee guida ANVUR <https://www.anvur.it/attachments/article/833/Linee%20Guida%20Atenei.pdf>

⁵ D.lgs. n.74/2017 <http://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2017/06/07/17G00088/sg>

⁶ Documento ANVUR sul D.lgs. n.74/2017 http://www.anvur.org/attachments/article/921/Nota%20su%20riforma%20dlgs%20150_~.pdf

PIANO INTEGRATO DELLA PERFORMANCE TRIENNIO 2018-2020

Organi di governo, che in quella gestionale dei Dirigenti e Responsabili di struttura. Le medesime figure sono state coinvolte nel processo di definizione e gestione del Piano in modi e momenti differenti, sinteticamente descritti qui di seguito:

- il Rettore, il Consiglio di Amministrazione e il Senato Accademico approvano le linee strategiche, elaborate in collaborazione con i Prorettori e i Delegati del Rettore;
- il Direttore Generale è responsabile della struttura di supporto amministrativo e ne definisce, a partire dagli obiettivi strategici, gli obiettivi individuali;
- i dirigenti partecipano alla definizione degli obiettivi operativi di propria pertinenza e presidiano l'intero processo di valutazione della performance del personale a loro assegnato;
- il Nucleo di Valutazione riveste il ruolo di OIV, quindi svolge compiti di monitoraggio e vigilanza del funzionamento dei sistemi di valutazione della performance, trasparenza ed integrità, oltre ad essere coinvolto costantemente in attività di valutazione delle attività di didattica, ricerca e supporto amministrativo dell'Ateneo.

La sintesi delle attività presidiate da tali attori è descritta dalla seguente tabella:

Attore	Attività	Scadenza											
		gen	feb	mar	apr	mag	giu	lug	ago	set	ott	nov	dic
CdA	Approvazione Piano integrato della Performance												
CdA	Approvazione Piano triennale di Prevenzione della Corruzione dell'integrità della trasparenza												
DG	Consuntivo risultati obiettivi anno precedente dei Dirigenti e del Direttore Generale												
DG	Valutazione risultati obiettivi anno precedente cat. EP e personale con posizioni organizzative D												
OIV/NdV	Relazione sul Sistema di valutazione, trasparenza, integrità e controlli												
CdA	Approvazione Relazione Performance anno precedente												
OIV/NdV	Proposta valutazione risultati obiettivi anno precedente Direttore Generale												
OIV/NdV	Validazione Relazione sulla performance												
DG	Aggiornamento e revisione (eventuali) del Sistema di misurazione e valutazione della performance												
DG Governance	Avvio Piano integrato della Performance definizione Obiettivi strategici e operativi												
DG Governance	Monitoraggio della performance organizzativa e individuale												
CdA DG Rettore	Approvazione budget anno successivo												

2. Principali informazioni d'interesse per gli stakeholder

L'Università annovera tra i suoi principali portatori d'interesse lo studente e la società. È anzitutto a loro che deve rispondere dei risultati conseguiti in termini d'istruzione superiore (attraverso lo sviluppo di competenze specifiche e professionali richieste dal mondo del lavoro), di produzione della conoscenza (attraverso il ruolo centrale della ricerca di base adeguatamente stimolata e sostenuta) e di trasferimento della conoscenza alla società (attraverso la ricerca applicata e le attività della Terza missione).

Trasferire conoscenza agli studenti, agli attori economici e al territorio significa per l'Università tenere un doppio passo: breve, capace di rispondere alla domanda del presente, e lungo, nella prospettiva di medio periodo che rivoluzionerà gli attuali profili professionali operando una forte contaminazione fra competenze precedentemente separate

2.1 Mandato istituzionale e missione

L'Università degli Studi di Milano Bicocca, come indicato all'art.1 dello Statuto⁷, è un'istituzione pubblica di alta cultura che persegue *“lo sviluppo della società attraverso la promozione culturale e civile della persona e l'elaborazione di una cultura fondata sui valori universali dei diritti umani, della pace, della solidarietà internazionale e della salvaguardia dell'ambiente”*, svolgendo, in attuazione dell'art. 33 della Costituzione, attività d'istruzione superiore e di ricerca. Inoltre, l'Ateneo agisce avendo come riferimento quanto stabilito dalla L. n.168/89 all'art. 6⁸, comma 4, che recita: *“le università sono sedi primarie della ricerca scientifica e operano, per la realizzazione delle proprie finalità istituzionali, nel rispetto della libertà di ricerca dei docenti e dei ricercatori nonché dell'autonomia di ricerca delle strutture scientifiche”* e al comma 5 prosegue *“[esse] provvedono all'istituzione, organizzazione e funzionamento delle strutture didattiche, di ricerca e di servizio, anche per quanto concerne i connessi aspetti amministrativi, finanziari e di gestione”*.

2.2 Descrizione sintetica dell'Ateneo

Il 10 giugno 1998 nasce la "Seconda Università degli Studi di Milano", che un anno dopo (il 12 marzo 1999) modifica il nome nell'attuale "Università degli Studi di Milano – Bicocca". L'Ateneo nasce non tanto come una nuova Università, quanto come una "Università nuova", auspicio cui i membri della nuova comunità accademica hanno cercato sempre di tener fede.

L'offerta didattica si articola in corsi di laurea (triennali e magistrali, biennali o a ciclo unico) e corsi post laurea (dottorato di ricerca, scuole di specializzazione, master di I e II livello, corsi di perfezionamento e di aggiornamento), rivolti sia a laureati che vogliono proseguire nel proprio percorso formativo, sia a chi vuole valorizzare la propria esperienza di lavoro con momenti di alta formazione.

A partire dal 1° ottobre 2012, in applicazione del nuovo Statuto (adottato il 7 giugno 2012 e come modificato il 5 aprile 2015) e conformemente alla Legge 240/2010, la promozione e il coordinamento delle attività di didattica e di ricerca sono affidate interamente ai Dipartimenti, eventualmente coordinati da una Scuola per lo svolgimento della Didattica, in base alla seguente suddivisione:

⁷ Statuto di Ateneo <https://www.unimib.it/ateneo/statuto-e-regolamenti/statuto>

⁸ Legge 9 maggio 1989 n.168 http://www.miur.it/0006Menu_C/0012Docume/0098Normat/1668Istitu.htm

PIANO INTEGRATO DELLA PERFORMANCE TRIENNIO 2018-2020

<i>per le Scienze economiche e statistiche</i>	<i>per le Scienze matematiche, fisiche e naturali</i>
<ul style="list-style-type: none"> - Scuola di Economia e statistica, - Dipartimento di Economia, metodi quantitativi e strategie di impresa; - Dipartimento di Statistica e metodi quantitativi; - Dipartimento di Scienze economico-aziendali e diritto per l'economia 	<ul style="list-style-type: none"> - Scuola di Scienze, - Dipartimento di Biotecnologie e bioscienze; - Dipartimento di Fisica "G.Occhialini"; - Dipartimento di Informatica, sistemistica e comunicazione; - Dipartimento di Matematica e applicazioni; - Dipartimento di Scienza dei materiali; - Dipartimento di Scienze dell'ambiente e della Terra
<i>per le Scienze giuridiche</i>	<i>per le Scienze della Formazione</i>
<ul style="list-style-type: none"> - Dipartimento di Giurisprudenza (School of Law) 	<ul style="list-style-type: none"> - Dipartimento di Scienze umane per la formazione "Riccardo Massa"
<i>per le Scienze mediche e Bioscienze</i>	<i>per le Scienze Sociologiche</i>
<ul style="list-style-type: none"> - Dipartimento di Medicina e Chirurgia (School of Medicine and Surgery) 	<ul style="list-style-type: none"> - Dipartimento di Sociologia e ricerca sociale
<i>per le Scienze psicologiche</i>	
<ul style="list-style-type: none"> - Dipartimento di Psicologia 	

I corsi di studio (che, a partire dall'a.a. 2013/14, sono attivati su proposta dei Dipartimenti) si articolano secondo le tipologie previste dall'ordinamento nazionale vigente in materia di istruzione universitaria (D.M. 270/04), riassunto qui di seguito:

Tipo di corso	Titolo accademico	CFU*	Anni
1° livello			
Corso di laurea	Laurea	180	3
2° livello			
Corso di laurea magistrale	Laurea magistrale	120	2
Ciclo unico (1+2)			
Corso di laurea magistrale a ciclo unico	Laurea magistrale	300	5
3° livello			
Corso di Dottorato di ricerca	Dottorato di ricerca		3+
Scuola di Specializzazione	Diploma di specializzazione	60-300	1-5
Master universitario di 1° o 2° livello	Master universitario	60+	1+

*Credito Formativo Universitario

L'offerta didattica comprende i seguenti corsi di studio⁹:

- 32 lauree triennali, 24 delle quali a numero programmato;
- 38 tra lauree magistrali e lauree a ciclo unico, di cui 10 a numero programmato e 5 in lingua inglese;
- 17 corsi di dottorato¹⁰ in 7 diverse aree disciplinari, raggruppati in un'unica Scuola;
- 30 scuole di specializzazione¹¹ di area medico/chirurgica o psicologica;
- 27 master¹² di primo livello professionalizzanti, opportunamente disegnati per offrire opportunità lavorative a un sottoinsieme di lauree triennali;
- 9 master di secondo livello, sia di alta formazione e sia professionalizzanti, rivolti a laureati di cicli unici e di alcune lauree magistrali;
- 14 corsi di perfezionamento¹³ annuali.

Riguardo ai corsi di studio di I, II livello e a ciclo unico è previsto dalla L.240/2010¹⁴ e definito nel D.lgs.19/2012¹⁵, il Sistema di Accreditamento, Autovalutazione e Valutazione (AVA), che ha dato avvio al processo di assicurazione della qualità della didattica e della ricerca. L'avvio del sistema AVA è stato reso possibile con il successivo D.M. 47/2013¹⁶, in seguito integrato e modificato dal D.M. 1059/2013¹⁷, ed ultimamente ulteriormente modificato dal DM 987/2016¹⁸.

I corsi di studio sono continuativamente quindi coinvolti in attività di autovalutazione attraverso la redazione di:

- rapporti di riesame annuale (fino al 2016, secondo le linee guida AVA1 rese pubbliche dall'ANVUR nel gennaio 2013), poi sostituiti da monitoraggi annuali con commenti agli indicatori quali-quantitativi ANVUR sulle carriere degli studenti (dal 2017, come da linee guida AVA2 rese pubbliche da ANVUR, in versione definitiva, nell'agosto 2017);
- relazioni annuali delle commissioni paritetiche docenti-studenti;
- analisi della relazione annuale prodotta dal NUV;
- consultazioni periodiche con gli *stakeholder* e le parti sociali;
- rapporti di esteso riesame ciclico, redatti come minimo ogni tre anni e in ogni occasione in cui, sulla scorta di quanto sopra, il CdS e il Dipartimento di afferenza decidano di proporre una sostanziale modifica di ordinamento didattico funzionale ad un miglioramento delle carriere degli studenti e ad una loro più adeguata preparazione in vista dei progressi scientifici, sociali, e culturali, e delle richieste degli *stakeholder* e delle parti sociali.

Tutti i corsi di studio attivi per il 2017/18 sono accreditati da ANVUR, senza alcun condizionamenti di cui al DM 987 2016.

I corsi di dottorato offerti dall'Ateneo sono organizzati in una unica scuola di dottorato. Dall'anno 2013 con l'emanazione del D.M. 45/2013 anche l'attivazione dei corsi di dottorato è sottoposta a un sistema di assicurazione della qualità, attraverso un accreditamento iniziale e successivi accreditamenti periodici da parte del Ministero, sulla base delle indicazioni fornite dell'ANVUR. Tutti i corsi di dottorato avviati nell'anno 2017/2018 hanno ricevuto positivo accreditamento ANVUR.

L'offerta formativa include servizi di accoglienza, tutorato e assistenza agli studenti, con servizi specifici per gli studenti stranieri e diversamente abili.

⁹ Corsi di studio a.a.2017/18 <https://www.unimib.it/didattica/corsi-studio>

¹⁰ Dottorati di ricerca a.a.2017/18 al 6 dicembre 2017 <https://www.unimib.it/didattica/dottorato-ricerca>

¹¹ Scuole di specializzazione a.a.2016/17 al 17/10/2017 <https://www.unimib.it/didattica/scuole-specializzazione>

¹² Master di I e II livello a.a.2017/18 al 27/11/2017 <https://www.unimib.it/didattica/master-universitari/master-aa201718>

¹³ Corsi di perfezionamento a.a.2017/18 al 10/12/2017 <https://www.unimib.it/didattica/corsi-perfezionamento/corsi-perfezionamento-aa-201718>

¹⁴ Legge n.240/2010 <http://www.camera.it/parlam/leggi/102401.htm>

¹⁵ D.lgs. n.19/2012 <http://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2012/03/08/012G0035/sg>

¹⁶ D.M. n.47/2013 <http://attiministeriali.miur.it/anno-2013/gennaio/dm-30012013.aspx>

¹⁷ D.M. n.1059/2013 <http://attiministeriali.miur.it/anno-2013/dicembre/dm-23122013.aspx>

¹⁸ DM n.987/2016 <http://attiministeriali.miur.it/anno-2016/dicembre/dm-12122016.aspx>

PIANO INTEGRATO DELLA PERFORMANCE TRIENNIO 2018-2020

La ricerca nell'Università è da sempre caratterizzata dal forte e fondamentale legame con l'attività formativa e dalla multidisciplinarietà dei settori scientifico-disciplinari d'indagine.

Le attività di ricerca si svolgono nei Dipartimenti e in alcuni Centri di ricerca interdipartimentali. Il personale di ricerca è costituito dal personale docente e ricercatore, dai tecnici che operano in Dipartimenti e Centri e dagli assegnisti di ricerca.

Le aree di ricerca presenti in Ateneo sono: l'area di Scienze Matematiche Fisiche e Naturali, l'Area di Psicologia, l'Area di sociologia, l'Area di Scienze della Formazione, l'Area Giuridica, l'Area Medica. Le principali piattaforme multidisciplinari che si stanno delineando sono dedicate alla nano-medicina, alle scienze applicate (ambiente, energia rinnovabili nuovi materiali biotecnologie), a ricerche interdisciplinari (in ambito economico e giuridico, nello studio e nella valorizzazione dei beni culturali, nelle neuroscienze, nell'innovazione sociale e nella formazione scolastica).

La specificità del nostro Ateneo è quindi la multidisciplinarietà, che costituisce un importante vantaggio competitivo, consentendo la collaborazione tra settori disciplinari differenti.

Anche grazie a tale caratteristica, l'Ateneo è riuscito almeno in parte a contrastare gli effetti della progressiva riduzione delle risorse dedicate alla ricerca universitaria durante i recenti anni di recessione economica, avviando una serie di iniziative volte a migliorare la propria capacità di attrazione di risorse, avvalendosi del sostegno di soggetti finanziatori esterni pubblici e privati.

2.3 Caratteristiche organizzative e gestionali

In attuazione della Legge 240/2010 gli assetti strutturali dell'Ateneo sono stati modificati, determinando un'organizzazione articolata nelle seguenti strutture:

- *Dipartimenti*: rappresentano le strutture primarie e fondamentali, omogenee per fini e per metodi, dove si svolgono le attività didattiche, di ricerca e di Terza missione;
- *Scuole*: sono le strutture di raccordo tra i Dipartimenti per la gestione dell'offerta formativa di riferimento e di supporto alle attività formative;
- *Amministrazione Centrale*: è preposta all'attuazione degli indirizzi e degli obiettivi operativi di Ateneo definiti dagli Organi accademici fornendo i servizi amministrativi e tecnici di supporto secondo criteri di efficacia, efficienza ed economicità, anche nei confronti delle strutture dipartimentali, cui fornisce servizi di raccordo e consulenza;
- *Centri di ricerca interdipartimentali*: svolgono specifiche attività di ricerca a carattere interdisciplinare o tematico, aventi particolare rilevanza e complessità;
- *Centri di servizi*: sono costituiti allo scopo di fornire servizi tecnico-amministrativi comuni a più Dipartimenti.

Gli organi di governo dell'Ateneo sono i seguenti:

- *Rettore*: rappresenta l'Università, esercita funzioni di indirizzo, iniziativa e coordinamento delle attività scientifiche e didattiche. Ha compiti di impulso, attuazione e vigilanza, assicurando che ogni attività si svolga secondo criteri di qualità e nel rispetto dei principi di efficacia, efficienza, trasparenza e promozione del merito. Garantisce il raccordo tra gli Organi di Governo dell'Ateneo;
- *Senato Accademico*: organo d'indirizzo, programmazione e coordinamento delle attività didattiche e di ricerca dell'Ateneo, fatte salve le attribuzioni delle strutture scientifiche e didattiche;
- *Consiglio di Amministrazione*: organo che svolge le funzioni d'indirizzo strategico dell'Ateneo, sovrintende alla gestione economico-patrimoniale, in attuazione degli indirizzi programmatici del Senato Accademico, fatti salvi i poteri delle strutture alle quali è attribuita autonomia gestionale e di spesa.

L'Ateneo prevede inoltre i seguenti organi di controllo e valutazione:

- *Collegio dei Revisori dei Conti*: controlla l'attività economico-finanziaria, contabile e patrimoniale dell'Università nelle sue diverse articolazioni organizzative;

PIANO INTEGRATO DELLA PERFORMANCE TRIENNIO 2018-2020

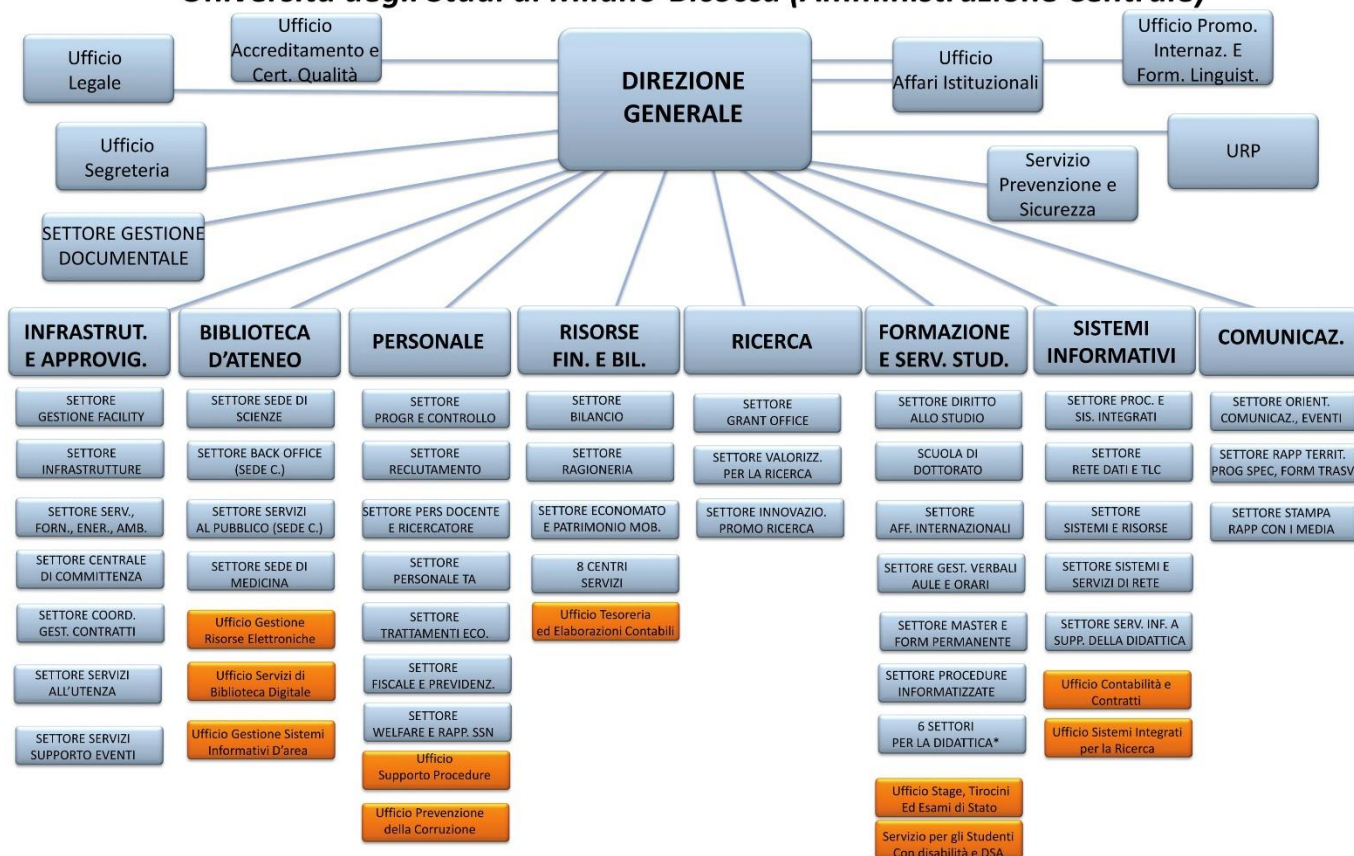
- *Nucleo di valutazione*: a prevalente composizione esterna, adempie alle funzioni di valutazione in tema di ricerca, dottorati di ricerca, offerta formativa, didattica, rilevazione dell'opinione degli studenti, diritto allo studio, gestione amministrativa. Assume inoltre in sé le funzioni di Organismo Indipendente di Valutazione (OIV) previsto dal D.lgs. 150/2009.

Sono infine organi consultivi dell'Ateneo:

- *Presidio della Qualità*: organizza, monitora, e supervisiona lo svolgimento delle procedure di assicurazione della qualità e di accreditamento dell'Ateneo, in base alle disposizioni del D.lgs. 19/2012 e dei successivi decreti applicativi. È consultato dagli organi di governo per lo sviluppo e l'implementazione di politiche di miglioramento della qualità delle attività formative e di ricerca;
- *Consiglio degli Studenti*: coordina l'attività dei rappresentanti degli studenti;
- *Comitato Unico di Garanzia*: ha compiti in ambito di pari opportunità, valorizzazione del benessere lavorativo e contrasto alle discriminazioni.

In attuazione della L. 240/2010, il *Direttore Generale* assume la responsabilità della complessiva gestione e organizzazione del personale tecnico-amministrativo, dei servizi e delle risorse, al fine di garantire legittimità, imparzialità, trasparenza e buon andamento dell'attività amministrativa e tecnica dell'Ateneo, la cui articolazione al 31/12/2017 è descritta dalla figura sottostante.

Università degli Studi di Milano-Bicocca (Amministrazione Centrale)



Aggiornato all'ordinanza n. 2725 del 21/06/2017 (in vigore dal 01/07/2017)

* *Settore Medicina e Chirurgia, Economia e Statistica, Psicologia, Scienze MM.FF.NN., Sociologia e Giurisprudenza, Scienze della Formazione.*

2.4 Ateneo in cifre

<p><i>Indicatori di sostenibilità economico, patrimoniale e finanziaria – anno 2016</i></p>	<p><i>Iscritti a.a. 2017/18 (al 15/12/2017) e laureati a.s.2016 (al 15/12/2017)</i></p>
<p>spese del personale (Art. 5 D.lgs. n. 49/2012)¹⁹: 55,72%</p> <p>indebitamento (Art. 6 D.lgs. n. 49/2012): 1,28%</p> <p>sostenibilità economico finanziaria (Art. 7 D.lgs. n. 49/2012): 1,41% (positivo se >1)</p>	<p>n. iscritti lauree triennali: 21.309 n. laureati triennali: 4.203 n. iscritti lauree magistrali: 6.324 n. laureati magistrali: 1.879 n. iscritti lauree a ciclo unico: 5.417 n. laureati a ciclo unico: 596</p> <p>n. iscritti a corsi di dottorato: 464 n. conseguimenti dottorato: 153 n. iscritti a scuole di specializzazione (a.a.2016/17): 481 n. conseguimenti specializzazione: 122</p> <p>n. iscritti a master di primo livello (a.a.2016/17): 656 n. iscritti a master di secondo livello (a.a.2016/17): 147 n. iscritti a corsi di perfezionamento: 126 n. iscritti ad altri corsi annuali: 139</p>
<p><i>Dimensioni della ricerca di Ateneo</i></p>	<p><i>Internazionalizzazione a.a.2017/18 (al 15/12/2017)</i></p>
<p>Proventi da ricerche con finanziamenti competitivi (dal Conto consuntivo 2016):</p> <ul style="list-style-type: none"> - da Miur o altri ministeri: € 1.775.905 - da altri enti pubblici: € 1.147.910 - da enti privati: € 2.930.306 - dall'Unione Europea: € 5.453.267 <p>n. progetti internazionali attivi: 70 (di cui 9 ERC, 6 azioni Marie Curie, 15 KIC)</p> <p>n. contratti di cooperazione: 226</p> <p>n. brevetti concessi: 15</p> <p>n. centri di ricerca sovvenzionati: 15</p> <p>n. centri di ricerca interdipartimentali: 7</p>	<p>n. programmi d'internazionalizzazione: 11</p> <p>n. studenti <i>incoming</i>: 298</p> <p>n. studenti <i>outgoing</i>: 570</p>
<p><i>Personale al 15 dicembre 2017</i></p>	<p><i>Infrastrutture</i></p>
<p>n. professori Ordinari: 209</p> <p>n. professori Associati: 361</p> <p>n. Ricercatori: 333 (di cui 108 a t.d.)</p> <p>n. Assegnisti di ricerca: 377</p> <p>n. personale Dirigente: 8 (di cui 1 in aspettativa)</p> <p>n. personale cat. EP 50 (di cui 2 a t.d.)</p> <p>n. personale cat. D: 298 (di cui 37 a t.d.)</p> <p>n. personale cat. C: 415 (di cui 39 a t.d.)</p> <p>n. personale cat. B: 18 (di cui 2 a t.d.)</p>	<p>n. Dipartimenti: 14 (con 2 Scuole)</p> <p>n. edifici: 18 a Milano, 4 a Monza</p> <p>n. poli territoriali: 5 oltre a Milano e Monza</p> <p>n. aule con più di 20 posti: 203, per 20.279 posti</p> <p>n. laboratori informatici e linguistici: 47, per 1.964 posti</p> <p>n. biblioteche: unica su tre sedi</p> <p>n. posti a sedere in biblioteca: 740</p> <p>n. monografie conservate: 246.495</p>

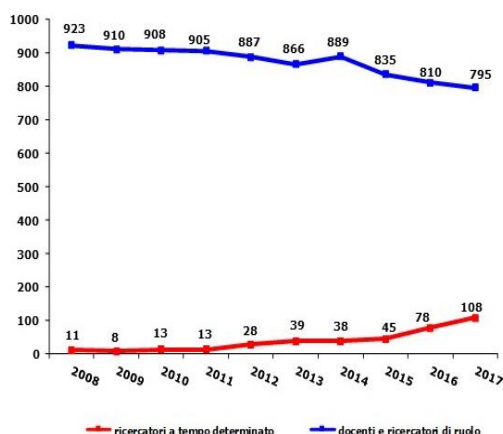
¹⁹ D.lgs. 49/2012 https://www.cun.it/uploads/storico/dlgs_29032012_49.pdf

Risorse umane

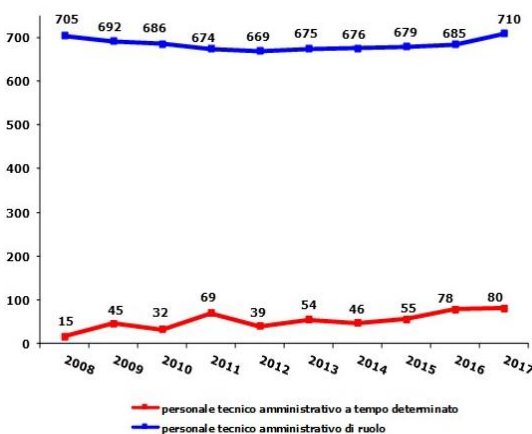
I docenti e i ricercatori in servizio presso l'Università degli Studi di Milano - Bicocca al 15 dicembre 2017 sono 903, di cui 795 (353 femmine) docenti e ricercatori di ruolo e 108 (44 femmine) ricercatori a tempo determinato. Si confermano gli andamenti degli ultimi 5 anni: i docenti e ricercatori di ruolo continuano a calare (-2%) rispetto al totale dell'anno precedente, i ricercatori a tempo determinato invece aumentano; complessivamente, il personale docente è in crescita del 1,6% rispetto al 2016. La distribuzione per inquadramento contrattuale evidenzia la prevalenza degli Associati (40,0%) rispetto ai Ricercatori (36,9% di cui 12,0% a tempo determinato) e una minore incidenza degli Ordinari (23,1%).

Il personale tecnico-amministrativo di ruolo in servizio presso l'Università degli Studi di Milano - Bicocca al 15 dicembre 2017 è pari a 710 dipendenti di ruolo (di cui 414 femmine) e 80 dipendenti a tempo determinato, in aumento rispetto all'anno precedente. Complessivamente, il personale TA è in crescita del 3,5% rispetto al 2016. La distribuzione di tale personale per inquadramento contrattuale evidenzia una netta prevalenza della categoria C (52,5%), seguita dalla categoria D (37,7%), mentre le categorie EP/Dirigenti (7,5%) e B (2,3%) sono di un altro ordine di grandezza.

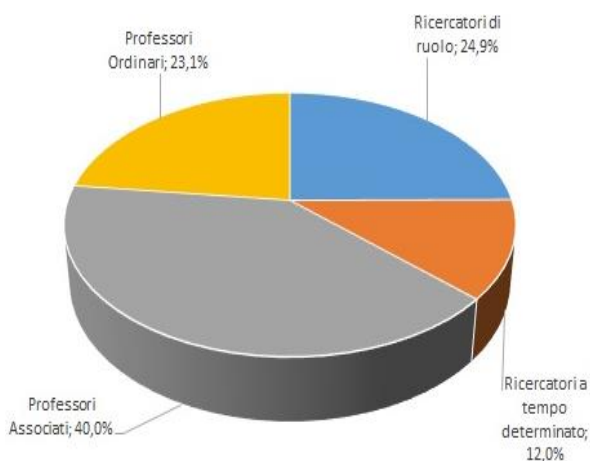
Andamento del personale docente e ricercatore di ruolo e a tempo determinato



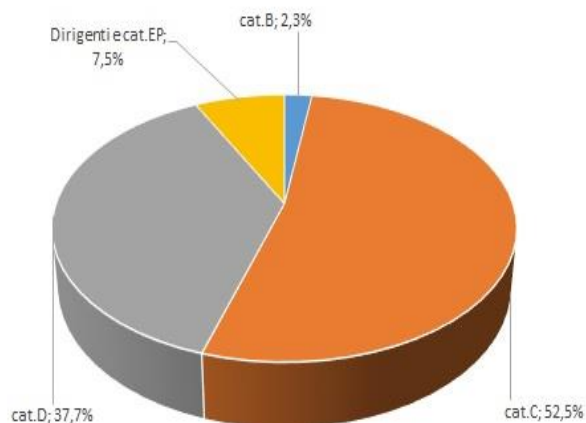
Andamento del personale tecnico amministrativo di ruolo e a tempo determinato



Distribuzione del personale docente e ricercatore per qualifica, al 15/12/2017



Distribuzione del personale tecnico amministrativo per categoria, al 15/12/2017



PIANO INTEGRATO DELLA PERFORMANCE TRIENNIO 2018-2020

Iscritti e immatricolati

Nell'anno accademico 2017/18, il dato preliminare (estrazione del 15/12/2017) sugli iscritti ai corsi di laurea (escludendo quindi gli iscritti al dottorato di ricerca, alle scuole di specializzazione e ai master) rileva 33.050 studenti che hanno completato l'iscrizione (in lieve aumento rispetto alle iscrizioni dell'a.a. 2016/17), con la prevalenza della componente femminile (61%).

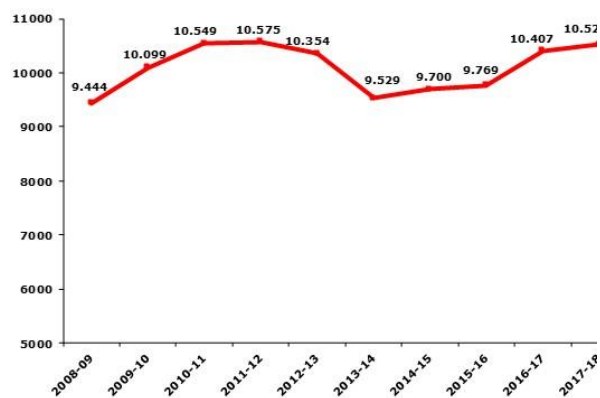
Per quanto riguarda il dato preliminare (estrazione del 15/12/2017) sugli immatricolati dei corsi di laurea, si rilevano 10.527 studenti che hanno completato l'immatricolazione, di cui il 62% femmine, in leggero aumento rispetto al dato del precedente anno.

Andamento iscritti ai corsi di laurea, per anno accademico, al 31 gennaio di ciascun anno



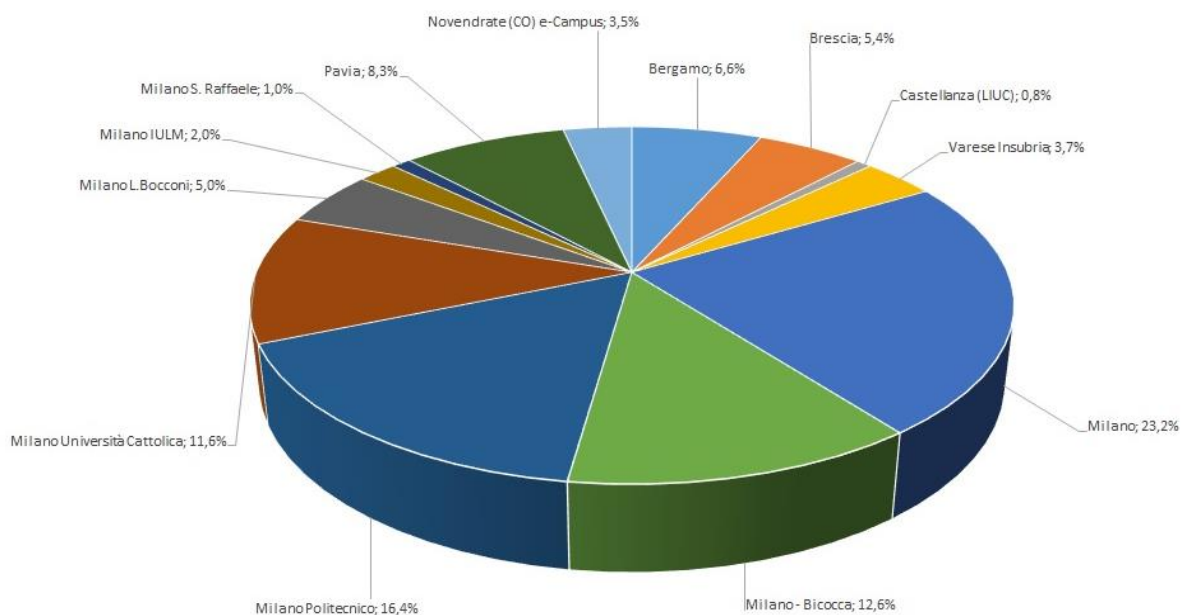
* dato al 15/12/2017

Andamento immatricolati ai corsi di laurea, per anno accademico, al 31 gennaio di ciascun anno



* dato al 15/12/2017

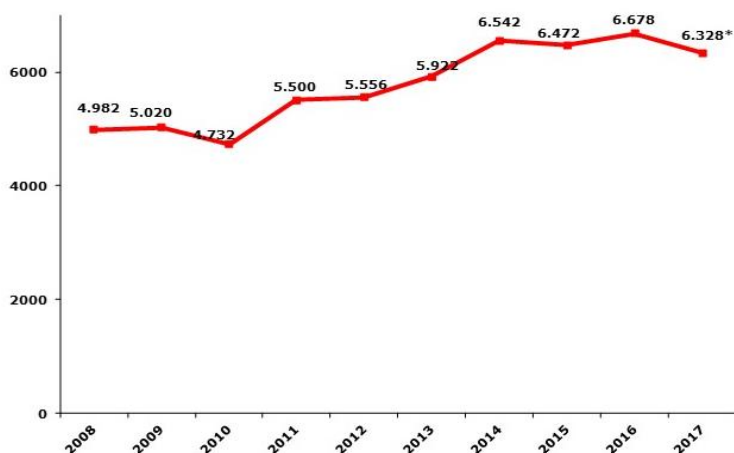
Distribuzione percentuale degli iscritti agli atenei lombardi (a.a. 2016/17, al 12/12/2017) – fonte ANS



PIANO INTEGRATO DELLA PERFORMANCE TRIENNIO 2018-2020

Laureati

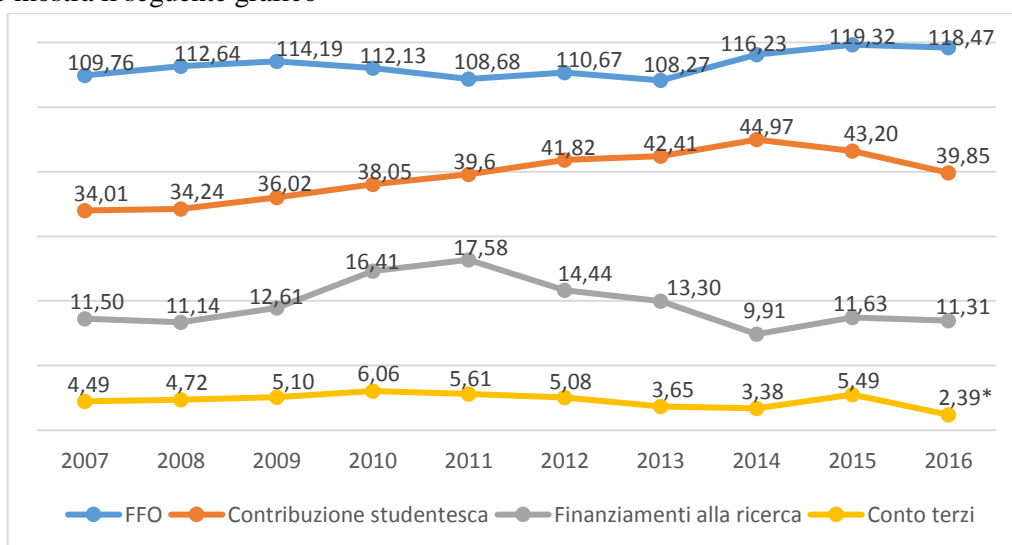
Il dato provvisorio per l'anno solare 2017 (estrazione del 15/12/2017) rileva 6.328 conseguimenti del titolo di laurea nell'anno solare (ma le domande di conseguimento sono 6.765), di cui il 63% femmine. La maggior parte dei laureandi proviene dalle aree di Scienze economiche e statistiche (27,1%), Scienze matematiche, fisiche e naturali (19,4%) e Scienze della Formazione (14,3%)



* dato provvisorio del 15/12/2017

Risorse finanziarie

Le risorse di cui dispone annualmente l'Università degli studi di Milano-Bicocca possono essere raggruppate in base a quattro differenti fonti di finanziamento, di entità molto diverse e con andamenti non costanti, come mostra il seguente grafico²⁰



²⁰ L'apparente riduzione del conto terzi risulta dal cambiamento del sistema di contabilizzazione dovuto all'avvio della contabilità economico patrimoniale, quindi dalla contabilizzazione dei progetti col metodo *cost to cost* (cioè l'imputazione all'esercizio della sola quota dei costi sostenuti con il rinvio agli anni successivi di quanto non speso). I dati degli esercizi precedenti invece rappresentano il totale dell'accertamento dei contratti

PIANO INTEGRATO DELLA PERFORMANCE TRIENNIO 2018-2020

Il **Fondo di Finanziamento Ordinario (FFO)**, erogato annualmente dal MIUR, costituisce la prima voce di finanziamento (incidendo per oltre il 60% delle entrate). Esso è suddiviso essenzialmente in tre quote (in taluni anni è prevista una quarta quota, di bassa incidenza, collegata a esigenze contingenti) ovvero:

- la quota base, che costituisce l'importo preminente dell'FFO e fino al 2013 è stato calcolato solo in base alla spesa storica, mentre dal 2014 una parte di esso deriva dal cosiddetto "costo standard unitario di formazione per studente in corso" secondo quanto originariamente indicato dal Decreto Interministeriale 9 dicembre 2014 n. 893, poi modificato in "costo standard per studente" dal D.L. 20 Giugno 2017 n.91 (art. 12), convertito con modificazioni dalla L. 3 agosto 2017 n.123;
- la quota premiale, che incide sul totale dello stanziamento per una percentuale variabile (~13% nel 2013, ~18% nel 2014, ~21% nel 2015, ~22% nel 2016 e nel 2017) e viene calcolata in base a indicatori di risultato delle attività universitarie che differiscono ogni anno (nel 2017: i risultati della valutazione della ricerca scientifica VQR, misurati con gli indicatori IRFS²¹ e IRAS2²² e gli esiti dell'obiettivo D previsto dalla programmazione 2016/2018²³);
- la quota perequativa, che rappresenta una percentuale variabile e comunque minima (~1,5%, sebbene nel 2016 e nel 2017 corrisponda a ~3% per finanziare i cosiddetti Piani Straordinari²⁴) ed è calcolata tenendo conto dell'eventuale sotto-finanziamento di alcuni Atenei, come previsto dall'articolo 11, comma 1 della Legge 30 dicembre 2010, n. 240²⁵.

In particolare, nella tabella seguente si riporta la composizione della quota di FFO spettante al nostro Ateneo per gli ultimi tre anni:

Quota FFO	Anno 2015		Anno 2016		Anno 2017	
	importo	incidenza	importo	incidenza	importo	incidenza
Base	€ 85.552.066	71,81 %	€ 84.405.918	71,25 %	€ 83.662.413	68,76 %
di cui costo St.	€ 24.492.906	20,56 %	€ 26.408.383	22,29 %	€ 26.466.420	21,75 %
Premiale	€ 29.794.328	25,01 %	€ 28.029.063	23,66 %	€ 30.926.026	25,42 %
Perequativa	€ 321.648	0,27 %	€ 1.415.599	1,19 %	€ 719.889	0,59 %
Altro	€ 3.471.786	2,91 %	€ 4.615.122	3,90 %	€ 4.759.344	5,23 %
Totale	€ 119.139.828	100,00 %	€ 118.465.702	100,00 %	€ 121.672.660	100,00 %

²¹ Indicatori IRFS cfr. Rapporto finale VQR 2011-2014 p.39 http://www.anvur.org/rapporto-2016/files/VQR2011-2014_RapportoFinale_2016.pdf

²² Indicatore IRAS2 cfr. Rapporto finale VQR 2011-2014 p.53 http://www.anvur.org/rapporto-2016/files/VQR2011-2014_RapportoFinale_2016.pdf

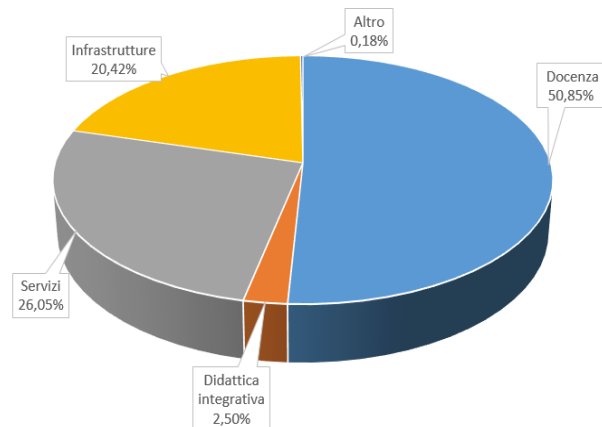
²³ Cfr. art.5 DM n.635/2016 http://attiministeriali.miur.it/media/284779/dm_635.pdf.

²⁴ Cfr. art.10 Decreto Ministeriale 6 luglio 2016, n.552 <http://attiministeriali.miur.it/anno-2016/luglio/dm-06072016.aspx>

²⁵ Legge 30 dicembre 2010, n.240 <http://www.camera.it/parlam/leggi/102401.htm>

PIANO INTEGRATO DELLA PERFORMANCE TRIENNIO 2018-2020

Per l'anno 2017, la quota base assegnata al nostro Ateneo risulta pari a € 84.405.918, di cui € 26.466.420 sono collegati al costo standard di formazione di uno studente in corso. La composizione delle voci che corrono a determinare tale costo (pari a € 5.642 per Milano-Bicocca) è stata calcolata dal MIUR nelle proporzioni indicate dal seguente grafico:



Se consideriamo l'andamento dell'FFO dell'Ateneo nell'ultimo triennio (-0,3% nel 2015, -0,6% nel 2016, +2,71% nel 2017), esso risulta essere variato in modo migliore rispetto all'andamento dello stanziamento totale nel 2015 (-3,8%) e nel 2016 (-2,6%) a causa dell'andamento della quota base (+1% per Milano-Bicocca contro al -2,1% generale nel 2015; -1,3% per Milano-Bicocca contro al -3,8% generale nel 2016). Si registra un andamento (+2,7%) meno positivo nel 2017 rispetto all'incremento dell'FFO (+3,6%). A questo riguardo, occorre tuttavia osservare che l'incremento del 3,6% è dovuto alla quota di "altre voci", a fronte di un aumento della quota premiale di Ateneo pari al 10,34% contro all'aumento generale della stessa del 7,16%.

Guardando in particolare alla **quota premiale** dell'intero FFO, nell'ultimo triennio risulta essere cresciuta (a spese della quota base): 13% nel 2013, 18% nel 2014, 21% nel 2015, 22% nel 2016 e nel 2017. Aumenta anche l'incidenza della quota premiale per Bicocca (16,6% nel 2013, 21,7% nel 2014, 25% nel 2015), eccetto che per il 2016 (quando si registra un calo al 23,7%), salvo poi tornare a crescere al 25% nel 2017. D'altra parte, l'incidenza della quota premiale Bicocca rispetto al totale dello stanziamento premiale resta pari al 2,2% dal 2013 al 2015, per scendere all'1,96% nel 2016 e risalire lievemente nel 2017 (quando vale 2,01%)..

Si riporta qui di seguita la tabella con la composizione della quota premiale dell'FFO di Milano-Bicocca per l'anno 2017, come stabilito dal D.M. 9 agosto 2017 n. 610²⁶:

Quota Premiale	Anno 2017		
	Importo UNIMIB	% UNIMIB	% UNIMIB su Totale
Valutazione della Ricerca	€ 18.004.847	58,1 %	1,98 %
Politiche di reclutamento	€ 6.271.084	20,2 %	2,07 %
Autonomia responsabile	€ 6.711.577	21,7 %	2,21 %
Correzione	€ -61.482	--	--
Totale:	€ 30.926.026	100%	

Guardando invece al costo standard dello studente in corso, per il nostro Ateneo si tratta di un valore pressoché costante nel triennio: € 5.683 nel 2014, € 5.569 nel 2015, € 5.642 nel 2016 e nel 2017 (che replica il dato dell'anno precedente), con un'incidenza sul totale della quota, per questi ultimi due anni, pari al 2,06%. Nonostante nel corso del 2017 il criterio di costo standard sia stato modificato dal DL 91/20.6.2017 convertito con la L.n.123/3.8.2017, per l'anno 2017, per assicurare il tempestivo riparto dei finanziamenti, il MIUR ha deciso che per l'assegnazione della quota di FFO ripartita in base al criterio del costo standard per studente

²⁶ D.M. 9 agosto 2017, n.610 <http://www.miur.gov.it/-/ffo-2017>

PIANO INTEGRATO DELLA PERFORMANCE TRIENNIO 2018-2020

fossero utilizzati gli stessi importi del costo standard e i dati relativi agli studenti utilizzati per il riparto del FFO dell'anno 2016.

A titolo esemplificativo si riporta il calcolo del costo standard dello studente in corso elaborato annualmente dal MIUR; per mancanza dei criteri indicati dalla legge 3 agosto 2017 n.123, si applicano i criteri definiti dal Decreto Interministeriale 9 dicembre 2014 n. 893²⁷ (rimasti invariati nel 2017). In particolare, le voci di cui si compone sono le seguenti:

- A. costi della docenza, suddivisi in:
 - A1. costo personale docente (di ruolo): riferito alla numerosità standard (variabile in base alla tipologia del corso di studi) di Professori di I e II fascia e di ricercatori, e prendendo come parametro stipendiale di riferimento il costo medio per ogni Ateneo del professore di I fascia;
 - A.2 costo della docenza a contratto: quantificate come 30% delle ore erogabili dal personale docente standard di cui al punto A1, e le ore di didattica integrativa a contratto sono parametrizzate rispetto a un costo orario di riferimento uniforme a livello nazionale fissato per il triennio 2014/2016 in € 100 lordo dipendente;
- B. costo standard dei servizi didattici: fissato al 37,5% del costo medio caratteristico di Ateneo del Professore di I fascia moltiplicato per la dotazione standard di docenza;

I costi relativi alle voci A e B sono determinati con riferimento a ciascuna di tre aree disciplinari (medico-sanitaria, scientifico-tecnologica ed umanistico-sociale) e a ciascuna classe di corso di studio, prendendo in considerazione la numerosità di riferimento degli studenti in corso. Per esempio, una laurea triennale richiede una dotazione standard (A) di 6,6 punti organico di docenti (3 ordinari, 3 associati, 3 ricercatori), pari a 900 ore di didattica erogata per ogni gruppo di studenti in corso pari alla numerosità di riferimento della classe di laurea, cui si aggiungono 270 ore di didattica a contratto. Il finanziamento di queste voci cresce o decresce proporzionalmente alla misura in cui gli studenti in corso eccedono o sono al di sotto della numerosità di riferimento degli studenti.

Alle voci didattiche si aggiunge una voce infrastrutturale C, calcolata sull'intero ateneo in proporzione agli studenti iscritti in corso a corsi di studi umanistico-sociali, scientifico-tecnici, o medico-sanitari (gli studenti afferenti alle tre aree sono pesati in modo differente) e una residuale voce di costo D (che risponde al numero di collaboratori linguistici presenti in ateneo e al numero di figure specialistiche presenti per i corsi di studi in scienze della formazione primaria).

Per un dettaglio maggiore sulla composizione del costo standard dello studente in corso e il suo andamento per il nostro Ateneo, si rinvia alla seguente tabella:

Costo standard studente in corso UNIMIB	2014	2015	2016 e 2017
a.1 - costo std docenza	€ 2.915	€ 2.842	€ 2.869
a.2 - costo std didattica integrativa	€ 139	€ 139	€ 141
b. - costo std servizi didattici, organizzativi e strumentali	€ 1.493	€ 1.455	€ 1.470
c. - costo std dotazione infrastrutturale, di funzionamento e gestione	€ 1.126	€ 1.123	€ 1.152
d. - ulteriori voci di costo specifiche	€ 10	€ 10	€ 10
Totale costi	€ 5.683	€ 5.569	€ 5.642

²⁷ Decreto interministeriale 9 dicembre 2014, n.893 <http://attiministeriali.miur.it/anno-2014/dicembre/di-09122014.aspx>

PIANO INTEGRATO DELLA PERFORMANCE

TRIENNIO 2018-2020

Va peraltro ben chiarito che il costo standard per studente in corso così calcolato è un valore teorico, non interamente corrisposto all'ateneo, in quanto il costo standard del FFO copre solo una minima parte della quota base. Il MIUR procede a calcolare il complessivo costo teorico standard degli studenti in corso, calcola quanto ciascuna università contribuisca percentualmente al costo standard teorico, e applica quella percentuale allo stanziamento reale della quota costo standard sul FFO base. Per esempio, su un costo standard teorico dell'intero sistema universitario nazionale nel 2017 pari a € 6.545.441.714, sono stati attribuiti solo € 1.285.000.000 sul costo standard. L'Università di Milano-Bicocca copriva il 2,06% del costo standard teorico pari a € 134.836.099), e ha quindi ricevuto il 2,06% dello stanziamento costo standard reale (gli € 26.466.420 sopra riportati). In altre parole, a fronte di un costo standard teorico per studente in corso di € 5.642, l'Università Bicocca riceve, per ogni studente, € 1.107. Il confronto tra il totale del costo standard teorico dell'Università Bicocca (oltre 134 milioni di euro) e il totale della quota base lei assegnata (poco più di 83 milioni di euro) è la migliore indicazione di quanto il calcolo della quota base ancora ancorato, in modo preponderante, sui "costi storici", penalizzi il nostro ateneo

La **contribuzione studentesca** è determinata principalmente dalle voci relative al contributo unico d'iscrizione, ma include anche voci relative a varie operazioni connesse alla carriera (more per pagamenti ritardati, trasferimenti e passaggi, ricognizioni, rinunce, duplicati dei libretti, ecc.), con riferimento all'intera offerta formativa (corsi di laurea, corsi post-laurea, altri corsi di formazione) e altri servizi (es. esami di Stato e test d'ingresso).

I **finanziamenti alla ricerca scientifica** sono particolarmente soggetti a variazioni annue, per cui è preferibile considerarne l'entità in un periodo almeno triennale. Nel triennio 2013-2015, la principale fonte di finanziamento sono i contributi da enti pubblici e privati (che incidono per circa il 40%), seguita dai contributi dell'Unione Europea (con incidenza pari a circa 29%). Nell'ultimo anno si registra un deciso calo dei finanziamenti dalla Regione Lombardia per un minor trasferimento per borse di studio e dal CNR:

Finanziamenti della ricerca scientifica	2013	2014	2015	2016
Finanziamenti MIUR per la ricerca	€ 1.632.408,00	€ 796.949,16	€ 1.042.242,43	€ 1.294.060,20
Finanziamenti regionali per la ricerca	€ 1.383.832,99	€ 1.437.843,88	€ 666.173,47	€ 250.442,39
Contributi per la ricerca da Enti pubblici e privati	€ 5.166.739,42	€ 3.554.904,45	€ 5.538.316,85	€ 3.827.774,43
Contributi per la ricerca dall'Unione Europea	€ 3.763.670,81	€ 2.469.912,77	€ 4.080.968,48	€ 5.453.267,03
Contributi per la ricerca da altri Ministeri e Amministrazioni centrali	€ 1.356.745,19	€ 1.648.823,01	€ 302.825,73	€ 481.844,84
Totale	€ 13.303.396,41	€ 9.908.433,27	€ 11.630.526,96	€ 11.307.388,89

2.5 Analisi del contesto

L'elaborazione del Documento di Programmazione Integrata non può non tener conto dei fattori interni ed esterni (scenario internazionale, nazionale e territoriale), che potrebbero avere un impatto sulle attività dell'Ateneo nei prossimi anni, ovvero:

- dei **punti di forza e debolezza**: fattori interni, al contesto di analisi, modificabili grazie a specifici interventi;
- delle **opportunità e criticità**: fattori esterni al contesto di analisi, difficilmente modificabili, con azione diretta.

Contesto interno

Punti di forza	Punti di debolezza
<ul style="list-style-type: none"> - Accesso ai principali indicatori statistici sull'andamento delle carriere studentesche (Cruscotto didattico di Ateneo) e su altri indicatori strategici d'Ateneo (ad esempio, Cruscotto Contabilità) - Unificazione dei servizi di orientamento e supporto degli studenti: in ingresso; in itinere (con assistenza a studenti disabili e <i>counselling</i>); in uscita (verso il mondo del lavoro); - Dematerializzazione dei processi amministrativi a supporto della didattica (es. verbalizzazione esami o conseguimento titolo, erogazione online dei questionari sulla didattica, compilazione online dei registri delle lezioni) e di gestione delle risorse (umane e finanziarie). - Utilizzo della multidisciplinarietà per rincorrere più ambiti di applicazione e di ricerca e di finanziamento. - VQR 2011-2014: posizionamento ai primi posti e 1 tra le università lombarde - Disponibilità di spazi per lo sviluppo di nuove strutture - Consolidamento del bilancio unico, che consentirà un maggior raccordo tra i sistemi di programmazione, controllo di gestione e valutazione - Normativa per il contributo unico tra le più vantaggiose, dal punto di vista economico, per i ceti da basso a medio-alto - Forte impulso all'innovazione digitale grazie all'adozione pionieristica di strumenti quali la certificazione dei titoli e delle competenze tramite OpenBadge, l'erogazione di corsi trasversali online a tutti gli studenti, e lo sviluppo delle aule in direzione di una loro massima dotazione di strumentazione didattica all'avanguardia. 	<ul style="list-style-type: none"> - Professionalizzazione, qualificazione, e in alcuni casi esiguità numerica (rispetto agli standard di altre università pubbliche performanti) del personale TA a presidio di alcuni processi primari e direzionali. - Insufficiente sensibilità verso i temi della programmazione e della valutazione, ancora percepiti come adempimenti anziché come strumenti di miglioramento. - Scarsa efficienza della comunicazione delle informazioni verso tutti gli attori coinvolti nei processi - Cultura organizzativa resistente verso alcune misure volte all'efficienza di sistema (per esempio, gli spazi didattici disponibili hanno un tasso di utilizzo migliorabile)

PIANO INTEGRATO DELLA PERFORMANCE TRIENNIO 2018-2020

Contesto esterno

Opportunità	Criticità
<ul style="list-style-type: none">- Elevato sviluppo del tessuto economico e industriale della Lombardia (Top 10 World Economic Centers per Standard & Poor's) e in particolare della città metropolitana di Milano- Buona e consolidata collaborazione con gli stakeholder pubblici e privati presenti sul territorio del Campus Bicocca e del Campus Monza	<ul style="list-style-type: none">- Scarsità delle risorse economiche, ed incertezza sulle tempistiche di assegnazione del finanziamento relativo al FFO.- Gestionale ERP non proprietario, farraginoso, e che richiede l'intervento di enti terzi (spesso lento e poco efficace) per ogni modifica e adattamento richiesto- Stratificazione normativa che aumenta esponenzialmente la difficoltà burocratica di processi che potrebbero essere più semplici; cambiamenti normativi frequenti e discutibili, l'adattamento a ciascuno dei quali comporta notevoli incrementi dei carichi di lavoro

3. Linee strategiche 2018-2020

L'ateneo svolge le tre principali missioni di didattica/formazione, di ricerca e di terza missione seguendo i principi di trasparenza, *accountability*, merito, efficienza ed efficacia.

Tutto il sistema si orienta a partire dallo studente, al centro dell'interesse collettivo dell'Ateneo. Gli obiettivi legati alla formazione dei giovani riguardano non solo l'acquisizione di conoscenze in un percorso lineare, contenuto nei tempi, continuo e di frontiera, ma anche l'apprendimento di competenze, di metodologia della ricerca, di consapevolezza del mondo del lavoro, del confronto internazionale, della natura e possibilità offerte dal territorio circostante, del valore ed importanza di etica, scienza e cultura in assoluto e nella pratica quotidiana, del coinvolgimento dei cittadini.

Tanti sono quindi i compiti che, se supportati da adeguati finanziamenti, strumenti, capitale umano, ma anche capacità di leadership e visione, possono essere svolti dall'Università con grande impatto sul territorio e sul futuro.

L'Ateneo persegue tale missione articolandola in quattro aree:

- l'erogazione di istruzione superiore (Didattica),
- la produzione di sapere scientifico (Ricerca),
- la valorizzazione del loro impatto sulla società, dalla divulgazione scientifica alla formazione professionale, al trasferimento di cultura e di tecnologie (Terza missione) ,
- lo sviluppo del contributo del Supporto Amministrativo alle tre precedenti missioni

Le aree strategiche dell'Ateneo, le loro relazioni e il principio che le guida, possono essere riassunti nella seguente immagine, con cui s'introduce la descrizione delle linee strategiche (per le quali si veda anche l'*Allegato 1 - Schede Linee strategiche 2018-2020*):



Il triennio 2018-2020 s'inaugura con il ventesimo anno accademico del nostro Ateneo, una ricorrenza che rappresenta un'occasione sia per riflettere sulle principali tappe della nostra storia e sui valori che ci hanno guidati, sia per volgersi al futuro continuando a migliorare quanto fatto finora in vista di nuove sfide.

In questi anni l'Ateneo ha avuto un costante incremento del numero degli studenti che hanno scelto la nostra Università per costruire il proprio futuro, è diventato un polo di riferimento per la ricerca avanzata, è stato il motore del radicale cambiamento di un'area milanese che da zona industriale e fucina del manifatturiero si è trasformata in luogo multifunzionale e laboratorio di innovazione e cultura. La realtà nella quale opera l'Ateneo si proietta verso un panorama internazionale anche grazie alle tante iniziative che ne stanno cambiando il volto (ad esempio, l'*Human Technopole* nell'area dell'Expo 2015 o la Città della Salute a Monza), perché fertile terreno per lo sviluppo di poli di ricerca, formazione e innovazione, capace di accompagnare e incentivare lo sviluppo economico e sociale del Paese.

PIANO INTEGRATO DELLA PERFORMANCE TRIENNIO 2018-2020

In questo scenario competitivo, durante gli ultimi vent'anni Milano-Bicocca ha realizzato 330.000 mq di edifici destinati alla didattica, alla ricerca e ai servizi, 30.000 mq di aree scoperte che formano un campus aperto, ovvero accessibile a tutte le tipologie di utenti, nel tentativo di rimuovere le barriere fisiche e immateriali fra la comunità accademica e quella dei cittadini e dei lavoratori. Nel prossimo decennio sono in programma la costruzione di altri 110.000 mq per un nuovo edificio adibito a residenze e uffici (U10), l'ampliamento del campo sportivo *Bicocca Stadium* (ex *Pro Patria*), una residenza per studenti presso il polo di Monza, uno spazio di verde attrezzato di complessivi 80.000 mq (composto da spazi del *Bicocca Stadium*, dell'edificio U10 e di altre strutture a Monza, Vedano al Lambro e nel quartiere Comasina di Milano) sarà messo a disposizione dei nostri studenti e dei cittadini.

La visione del futuro del nostro Ateneo, è quella di essere aperto all'Europa e al mondo. Polo di attrazione e di riferimento per gli studenti e la comunità, capace di prevedere i continui cambiamenti, sperimentando nuovi percorsi didattici e di ricerca per formare i professionisti di domani. Un'idea nuova di Università, basata sempre di più sulla interdisciplinarietà quale elemento che arricchisce fortemente sia la ricerca, sia la didattica. Ateneo protagonista del dialogo e della collaborazione fra le istituzioni, con la Scuola superiore, col mondo del lavoro e delle imprese.

Attraverso questo dialogo, si dota l'offerta formativa di corsi innovativi: da quelli più specializzati e professionalizzanti a quelli il cui focus è puntato sull'acquisizione di metodi per lo studio ed il lavoro del futuro. Offerta rivolta fondamentalmente a formare nuove figure professionali (come lo psicologo applicativo esperto di nuove tecnologie o lo scienziato dei dati), e ad adottare programmi altamente interdisciplinari, dove l'apprendimento si basa sulla risoluzione di problemi (come avviene per il corso *Medicine and Surgery* istituito da Milano-Bicocca in collaborazione con l'ospedale di Bergamo e l'Università del Surrey). In alcuni casi, l'offerta è in lingua inglese, sia per facilitare l'accesso a studenti internazionali sia per acclimatare gli studenti italiani alla lingua franca della scienza e dei mercati globali.

Quella di Milano Bicocca è un'idea di Università all'avanguardia grazie alle nuove tecnologie, che non dimentichi, tuttavia che la passione e la dedizione per la ricerca, il trasferimento della conoscenza, l'esperienza e il pensiero critico siano favoriti dall'incontro continuo tra studenti e docenti e non interamente delegabili all'automazione e alla digitalizzazione.

Elementi fondamentali che caratterizzano questa visione sono la centralità dello studente e l'affermazione di una comunità guidata da forte senso di responsabilità e principi di equità e trasparenza.

Equità e trasparenza governano in modo particolare la distribuzione delle risorse all'interno dell'Ateneo, che segue principi di merito: l'assegnazione delle risorse ai dipartimenti avviene in base alla performance nella ricerca (50%) nella didattica (30%) e solo al 20 % in proporzione al personale docente fuoriuscito dal servizio, responsabilizzando tutti gli attori coinvolti e creando una competizione interna volta a garantire a tutti i Dipartimenti l'opportunità di crescere secondo regole trasparenti.

L'attenzione alla qualità accomunerà l'azione delle aree strategiche per il triennio 2018-2020. In primo luogo, occorre ricordare che l'Ateneo va incontro, nel primo trimestre del 2019, alla visita di accreditamento periodico dai parte dei CEV dell'ANVUR. E' un appuntamento la cui importanza non può essere sottostimata, perché a prescindere da ogni ulteriore forma di certificazione della qualità, e sull'audit dell'ANVUR che si gioca sia l'accREDITAMENTO complessivo dell'ateneo, sia quello dei suoi corsi di studio, sia – in funzione dell'esito della visita di accreditamento – il posizionamento dell'ateneo nei ranking nazionali. Alla preparazione di questa visita saranno dedicate risorse e attenzioni specifiche per tutto il 2018 e nel primo trimestre del 2019. In secondo luogo:

- nella Didattica continuerà il processo di certificazione della qualità del supporto amministrativo, avviato già negli anni scorsi, nel Supporto Amministrativo saranno certificati UNI EN ISO 9000:2015 i processi dell'area della Formazione per il supporto alla formazione post-laurea e una selezione di processi ritenuti cruciali dell'area del Personale e dell'area Infrastrutture e Approvvigionamenti

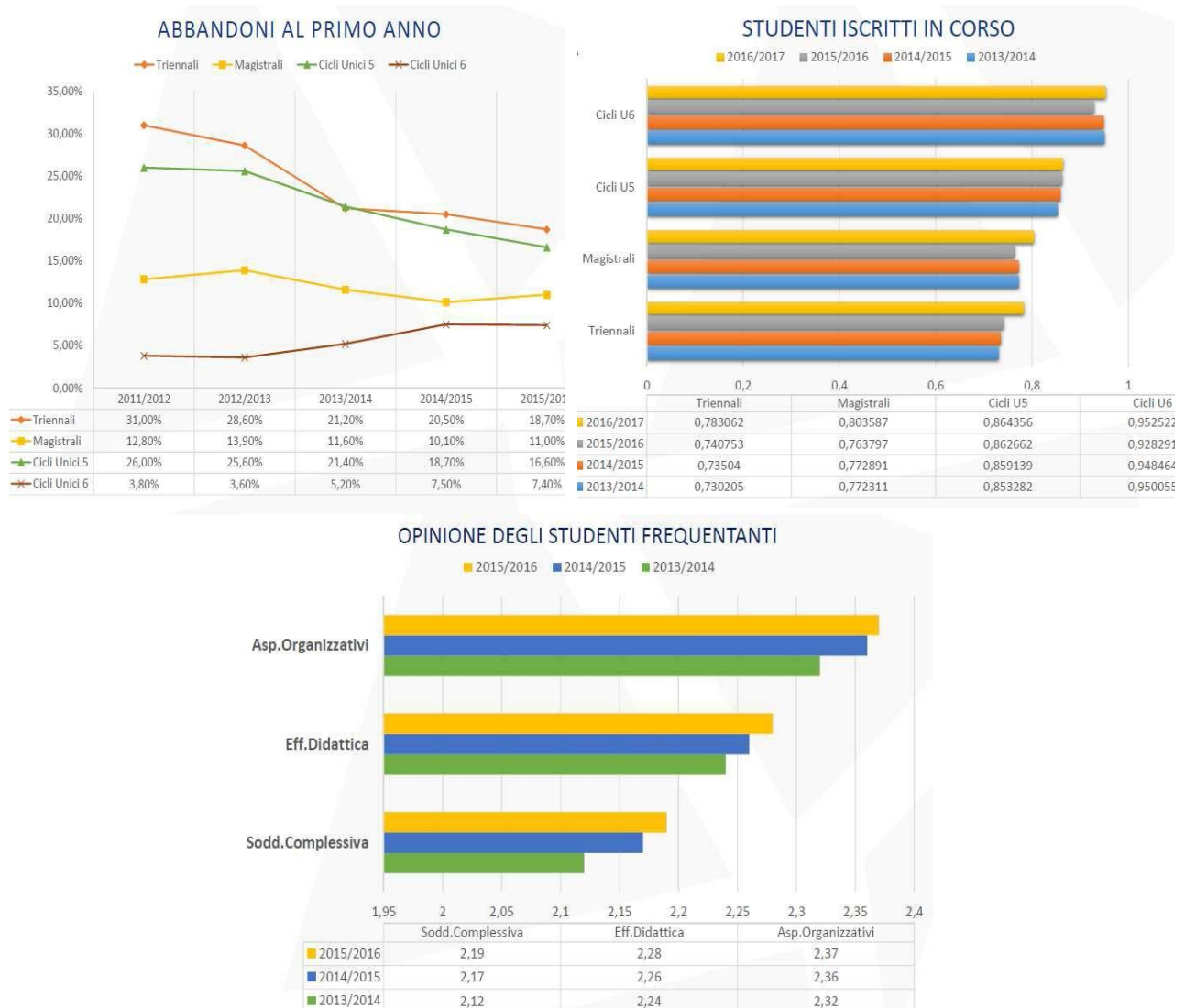
- nella Ricerca e nella terza Missione verrà mantenuto l'approccio multidisciplinare e la condivisione della strumentazione, incentivando la trasversalità della ricerca su tutte le aree disciplinari (dalle scienze umane alla medicina, passando per le *hard sciences*) e migliorando la qualità scientifica delle pubblicazioni attraverso il costante monitoraggio dei relativi indicatori.

PIANO INTEGRATO DELLA PERFORMANCE TRIENNIO 2018-2020

3.1 Didattica

La linea strategica è quella di poter offrire agli studenti formazione in più aree del sapere attraverso metodi innovativi, in ambienti di studio moderni, internazionali, e altamente tecnologici, con attenzione allo sviluppo di competenze trasversali utili per l'inserimento nel mercato del lavoro. Pari enfasi sarà data sia alla formazione degli studenti al primo e secondo livello, sia al terzo livello utile tanto come *trait d'union* tra didattica, impresa, e ricerca (dottorati e specializzazioni), quanto come servizio di formazione continua a persone già inserite nel mondo del lavoro (master e corsi di perfezionamento).

L'efficacia della didattica è sempre stata al centro dell'attenzione dell'Ateneo, che ha già raggiunto ottimi risultati grazie alle azioni svolte negli anni passati o in corso di svolgimento. I miglioramenti si riflettono, ad esempio, nel continuo calo degli abbandoni al primo anno, nella riduzione delle iscrizioni fuori corso, e nell'aumento della soddisfazione espressa dagli studenti, come si può vedere nei seguenti grafici:



I risultati lusinghieri già conseguiti sono ancora più evidenti se visti attraverso i recentissimi "indicatori di carriera studenti" pubblicati da ANVUR, che consentono confronti con le medie di altri atenei pubblici del nord Italia, o dell'Italia intera. Gli indicatori sono purtroppo limitati al triennio 2013-2015, anche se aggiornati ai dati inviati all'anagrafe nazionale studenti (ANS; gestita dal CINECA per il MIUR) al 30/12/2017. Ma anche riferendoci all'ultimo anno disponibile (2015/16; e i grafici precedenti mostrano come, da allora, siamo

PIANO INTEGRATO DELLA PERFORMANCE TRIENNIO 2018-2020

ulteriormente migliorati), il 61% dei nostri studenti acquisiva almeno 40 CFU in un anno (vs 57% del nord Italia, 51% Italia). Solo il 13% abbandonava la classe di laurea al primo anno del corso prescelto (vs 15% nord Italia, 18% Italia). Il 44% si laureava entro la durata normale del corso (valore allineato con il nord Italia, ma di 8% superiore alla media italiana)

Nel 2018-2020 svilupperemo questi ottimi risultati, per accrescere la prospettiva occupazionale dei laureati, incrementare il loro senso di “appartenenza” a un mondo che è sempre più globale e digitale.

Per farlo occorre trovare il giusto equilibrio fra conoscenze e competenze: tra l’apprendimento delle materie disciplinari essenziali, e il saper applicare quelle conoscenze in diversi ambiti. Tanto per lo sviluppo delle conoscenze, quanto per quello delle competenze, è richiesto il massimo impegno non solo di studenti e docenti, ma anche il potenziamento dell’interazione con figure professionali esterne, attraverso seminari e cicli di lezioni specializzate, percorsi di alternanza università-impresa, tirocini, e stage. Occorre poi prestare grande attenzione allo sviluppo di abilità trasversali e “soft”, indipendenti dalla disciplina studiata, ma richieste in tutti i settori che oggi danno occupazione ai laureati: per le prime, soprattutto la conoscenza delle lingue straniere e lo sviluppo di una matura consapevolezza dei principali aspetti della rivoluzione digitale (cioè, lo sviluppo di una “cultura digitale per il lavoro”, come enfatizzato nel *piano industry 4.0*); per le seconde, soprattutto quelle capacità di *problem solving* e pianificazione, comunicazione e networking, empatia, lavoro di gruppo, dedizione, impegno, e resilienza, che sono alla base del successo nel mondo del lavoro. Questo richiede il lavoro e il supporto di più aree amministrative: didattica e formazione agli studenti in primis, ma anche comunicazione (per le attività di orientamento e *job placement*, e per alcune attività di sviluppo di competenze soft), sistemi informativi (per le piattaforme informatiche di supporto alla didattica, e per la parte informatica delle tecnologie d’aula), infrastrutture e approvvigionamento (per la parte infrastrutturale del rinnovamento aule, e per la parte relativa alla programmazione, stesura, e conduzione delle gare e dei contratti di approvvigionamento di software per servizi didattici), direzione generale (in particolare l’ufficio promozione internazionale e formazione linguistica), e infine alcune azioni gestite esclusivamente dal corpo docente senza diretto supporto di specifiche aree amministrative (come alcuni seminari di formazione continua erogati da docenti per docenti). Quindi, le linee strategiche brevemente delineate di seguito, e le categorie di azioni esemplificative (non esaustive) riportate, non si riflettono necessariamente e solo negli obiettivi di performance individuale dell’area “formazione e servizi agli studenti”, ma sono diffuse su più aree.

Le linee strategiche per la Didattica nel triennio 2018-2020 sono:

- A) *Miglioramento dell’efficacia della didattica e dell’occupabilità dei laureati*
Tale linea strategica viene perseguita attraverso tre programmi di azione:

A1. il miglioramento dell’efficacia didattica dei corsi di studio di primo e secondo livello, misurata attraverso i principali indicatori di carriera studenti ANVUR.

In particolare, ci si propone di continuare a ridurre il tasso di abbandoni al primo anno e il tasso di abbandoni complessivo, e a incrementare il tasso di laureati in corso, di laureati non più di un anno fuori corso, e gli indicatori basati sull’opinione degli studenti; perseguiamo e perseguiremo questi obiettivi con diverse azioni, tra le quali:

- a. il miglioramento degli ambienti di studio e di apprendimento, con un piano di dotazione di tutte le aule dell’Università di tecnologie didattiche all’avanguardia;
- b. potenziamento dei supporti digitali all’apprendimento;
- c. formazione e aggiornamento dei docenti a nuove metodologie didattiche, e formazione all’uso delle nuove tecnologie;
- d. supporto e digitalizzazione dei servizi di diritto allo studio e sui premi al merito agli studenti con buone performance;
- e. esteso supporto per le procedure di accreditamento dei corsi di studio, con particolare riferimento alla visita per l’accreditamento periodico ANVUR che avverrà nel primo trimestre 2019

PIANO INTEGRATO DELLA PERFORMANCE TRIENNIO 2018-2020

- f. organizzazione di corsi di formazione sulla lettura e l'uso degli indicatori statistici di carriere studenti ANVUR;
- g. azioni di miglioramento a aumento della trasparenza nella pianificazione, erogazione e monitoraggio delle attività didattiche;
- h. snellimento e aumento delle finestre di erogazione delle procedure di selezione degli studenti per i corsi a numero programmato, e di valutazione della preparazione iniziale per i corsi non a numero programmato, con previsione di passaggio ai computer-based test erogati da CISIA (consorzio del quale il nostro ateneo è membro dal 2016) per gran parte dei corsi di studio dell'area scientifica e economica;
- i. supporto agli studenti con diverse abilità.

A2. il miglioramento dell'occupabilità dei laureati, misurata attraverso il tasso di occupazione a un anno dal conseguimento del titolo nelle indagini *Almalaurea*. Perseguiamo e perseguiremo questo obiettivo con diverse azioni tra le quali:

- j. supporto amministrative e semplificazione per le attività di stage e tirocinio;
- k. supporto alla costruzione di nuovi percorsi in alternanza università-impresa, e altre forme di "didattica mista" che veda coinvolte figure del mondo delle imprese e delle professioni nella formazione erogata dai corsi di studio;
- l. sviluppo delle attività di contatto e networking tra studenti e imprese;
- m. sviluppo del riconoscimento di titoli di studio e certificazioni di competenze tramite *OpenBadge* spendibili sugli e-portfolio e sui profili social degli studenti (in particolare *LinkedIn*);
- n. erogazione e certificazione al maggior numero possibile di studenti, trasversalmente ai corsi di studio, di attività di formazione sulla cultura digitale per il lavoro, in collaborazione con importanti associazioni informatiche e enti certificatori;
- o. potenziamento della formazione linguistica degli studenti, trasversalmente ai loro corsi di studio, tramite corsi on line e esercitazioni in presenza;
- p. supporto all'erogazione di attività propedeutiche allo sviluppo di *soft-skills* e di sviluppo dell'imprenditorialità, con certificazione tramite *OpenBadge* delle competenze acquisite.

A3. il miglioramento del supporto amministrativo per il "terzo livello" di formazione universitaria. I corsi di dottorato sono un importante *trait d'union* tra il mondo della formazione universitaria, l'impresa, e la ricerca; le specializzazioni un importante legame con il mondo delle professioni e dei servizi sanitari e alla persona; i master e i perfezionamenti costituiscono fondamentali risorse di formazione continua al servizio della comunità. Per queste ragioni l'Ateneo investe in modo importante sul terzo livello di formazione universitaria. Tra le azioni di supporto in corso di attuazione ricordiamo:

- q. Attività di *quality assurance* per i corsi di dottorato di ricerca
- r. Revisione dei regolamenti didattici e sviluppo delle attività di *quality assurance* per le scuole di specializzazione;
- s. Supporto e semplificazione delle attività di organizzazione e erogazione dei corsi master e di perfezionamento.

B) Sviluppo dell'internazionalizzazione

Tale linea strategica viene valutata in base al numero di studenti e di laureati che trascorrono o hanno trascorso periodi di studio all'estero, ai CFU da loro conseguiti e agli studenti internazionali *incoming* presso l'Ateneo (sia come iscritti al corso, sia per trascorrervi un periodo di studio). Anche in questo caso le azioni sono molteplici, tra le quali:

- a. semplificazione e aumento della trasparenza delle procedure per la permanenza all'estero;

- b. ampliamento del supporto finanziario per gli studenti in mobilità;
- c. certificazioni tramite *OpenBadge* delle attività svolte all'estero dagli studenti.
- d. Migliore organizzazione dell'offerta formativa in lingua inglese e migliori servizi di welcome desk per studenti *incoming*;
- e. Agevolazioni fiscali e supporto amministrativo per l'evasione delle pratiche burocratiche per gli studenti non italiani desiderosi di iscriversi a un corso di studio dell'ateneo.

3.2 Ricerca

La ricerca scientifica è uno dei pilastri dell'azione dell'Ateneo ed è strettamente connessa alla didattica, con cui forma un circolo virtuoso.

UNIMIB è molto impegnato sul fronte della ricerca che viene sostenuta in modo diretto con varie azioni. Le principali sono: (1) assegnazione di fondi a docenti e ricercatori in base a criteri di merito o a processi selettivi (Fondo di Ateneo), (2) creazione di un fondo riservato a progetti presentati in bandi competitivi che hanno ottenuto una buona valutazione ma che non sono stati finanziati, (3) finanziamenti per grosse strumentazioni o infrastrutture di ricerca di particolare complessità, (4) assegni di ricerca. Attualmente circa l'8% del FFO è destinato a finanziare la ricerca in modo diretto. La percentuale di investimento aumenta notevolmente se si includono anche le dotazioni dei dipartimenti, i costi della biblioteca di Ateneo, e le borse di dottorato di ricerca.

In continuità con le attività svolte nel 2017, le linee strategiche dell'Ateneo per la Ricerca nel triennio 2018-20 sono le seguenti:

C) Internazionalizzazione e sviluppo della ricerca scientifica

Lo sviluppo della ricerca scientifica è al centro della missione universitaria e viene continuamente monitorata attraverso il *benchmark* con gli altri atenei, offerto da strumenti di valutazione quali i ranking internazionali (a cadenza annuale)²⁸ e, soprattutto, la relazione ANVUR sulla Qualità della Ricerca (VQR, giunta alla seconda edizione nel 2016, con riferimento al quadriennio 2011-2014)²⁹.

La VQR è particolarmente interessante in quanto il benchmark è limitato all'ambito nazionale (e ulteriormente articolabile in base alla distribuzione geografica oppure alla grandezza degli atenei, misurata dal numero di studenti iscritti) e inoltre i risultati sono utilizzati per calcolare la quota premiale del Fondo di Finanziamento Ordinario (FFO). In particolare, la VQR 2016 ha analizzato la produzione scientifica tra gli anni 2011-2014 di 94 Università statali e non statali, 12 enti di ricerca vigilati dal MIUR e 26 Enti volontari, producendo una classifica generale in cui il nostro Ateneo è risultato al nono posto, ma le prime cinque posizioni sono occupate da scuole e istituti superiori specializzati nella ricerca. Tra i soli atenei, dunque, Milano-Bicocca risulta in testa alla classifica per l'area Nord Ovest, prima in Lombardia e in quarta posizione a livello nazionale.

Nei ranking internazionali, invece, il nostro Ateneo risulta essere:

- 18esimo tra le università italiane, nella fascia 301-350 a livello mondiale e 51esimo tra i 150 atenei fondati da meno di 50 anni per il *Times Higher Education World University Rankings 2015-2016*³⁰ con un buon punteggio per il criterio³¹ delle citazioni delle pubblicazioni scientifiche (65,8/100);

²⁸ Milano-Bicocca nei ranking internazionali <https://www.unimib.it/ateneo/bicocca-nei-ranking>

²⁹ Comunicato stampa sulla VQR 2011-2014 <http://www.unimib.it/link/news.jsp?1770989178775106658> Per una sintesi dei risultati della VQR 2008-2010 <http://www.unimib.it/link/news.jsp?7754308336351001728>

³⁰ Milano-Bicocca per il THE ranking 2015-2016 <http://goo.gl/GACl8o>

³¹ Metodologia del THE 2015-2016 <https://www.timeshighereducation.com/news/ranking-methodology-2016>

PIANO INTEGRATO DELLA PERFORMANCE TRIENNIO 2018-2020

- 16esimo tra le università italiane, nella fascia 151-200 a livello mondiale per il *QS World University Rankings* 2014-2015³² confermando il punteggio per il criterio delle citazioni per articolo (61,3/100)³³

Per migliorare tali risultati, l'Ateneo intende seguire due linee di azione:

- 1) incrementare il numero di ricercatori e potenziarne la formazione, creando un contesto che stimoli i migliori talenti nella produzione di conoscenza internazionale, intersettoriale e interdisciplinare, in particolare attraverso il programma ERC e le *Marie Skłodowska-Curie Actions* (MSCA, incluse nel programma *Horizon 2020*)³⁴, le quali propongono un'ampia serie di opportunità di formazione e scambio per i ricercatori, qui di seguito elencati: *Innovative Training Network (ITN)*, *Individual Fellowship (IF)*, *Research and Innovation Staff Exchange (RISE)* e *Co-funding of programmes (COFUND)*;
- 2) sostenere la ricerca fondamentale attraverso azioni mirate di finanziamento finalizzate al sostegno:
 - a. delle attività di ricerca dei Dipartimenti (fondo di Ateneo quota dipartimentale),
 - b. dei progetti di ricerca valutati positivamente da enti finanziatori, ma non finanziati per carenza di fondi (fondo di Ateneo quota competitiva),
 - c. dei giovani ricercatori dell'Ateneo attraverso il Premio Giovani Talenti finalizzato ad incrementare esperienze formative e di ricerca internazionali,
 - d. di azioni per migliorare la capacità di attrarre fondi di ricerca (bandi competitivi, contratti di ricerca, donazioni e sponsorizzazioni).

investire nell'incremento delle infrastrutture della ricerca, anche attraverso una sempre maggiore collaborazione pubblico-privato, in particolare attraverso la partecipazione alle Infrastrutture europee di ricerca e ai Cluster Tecnologici Nazionali³⁵

D) Sviluppo del radicamento territoriale

Nell'ambito delle attività di sviluppo e attuazione della programmazione della ricerca 2014-2020 in particolare sono state svolte azioni congiunte con i cluster tecnologici lombardi volte alla revisione e aggiornamento delle tematiche oggetto della *Smart Specialization Strategy* di Regione Lombardia (S3). A livello nazionale sono state rafforzate le collaborazioni scientifiche e industriali che hanno portato alle proposte dei nuovi cluster tecnologici nell'ambito dell'Energia e delle tecnologie per i beni culturali. In particolare sono state sviluppate e attuate proposte progettuali nei seguenti settori produttivi: Aerospazio, Industria della salute, Manifatturiero avanzato, Mobilità sostenibile, Chimica verde, Agroalimentare, Eco-industria, Industrie creative e culturali.

Nel triennio 2018-2020 si realizzeranno anche importanti attività di ricerca nell'ambito dei Dipartimenti di eccellenza nati nel 2017 (11 su 14 Dipartimenti), che nel corso del 2017 hanno proposto al MIUR progetti pluriennali, frutto di una discussione estremamente costruttiva, mettendosi in gioco per progettare il futuro di nuovi percorsi e ricerche. A livello nazionale, la graduatoria dei Dipartimenti ha avuto il pregio di illustrare una rete di eccellenze, che vedono inclusi la stragrande maggioranza degli atenei italiani.

Nello specifico, e in continuità con quanto fatto sino ad ora, l'Ateneo svilupperà le seguenti iniziative:

- il rafforzamento di strumenti di collaborazione tra università e imprese, sia attraverso la partecipazione a bandi competitivi per la realizzazione di progetti di ricerca, sia attraverso la partecipazione ad appalti o tender nazionali e internazionali
- il consolidamento della *Fondazione U4I*, un centro interuniversitario che nascerà dalla collaborazione di quattro atenei lombardi: l'Università degli Studi di Milano-Bicocca,

³² Milano-Bicocca per il QS ranking 2014-2015 <http://www.topuniversities.com/universities/university-milano-bicocca#wur>

³³ Criterio QS Citations per papers <http://www.iu.qs.com/university-rankings/indicator-papers-citations/>

³⁴ Marie Skłodowska-Curie Actions <http://ec.europa.eu/research/mariecurieactions/>

³⁵ Cluster Tecnologici Nazionali <http://goo.gl/azsH9F>

PIANO INTEGRATO DELLA PERFORMANCE TRIENNIO 2018-2020

l'Università degli Studi di Brescia, l'Università degli Studi di Pavia e l'Università degli Studi di Bergamo. U4I sarà promotore di molteplici iniziative congiunte volte a promuovere la protezione e la valorizzazione dei risultati della ricerca, favorire i rapporti tra Università e Società e rendere efficace l'applicazione dell'innovazione al fine di partecipare al progresso della società nel suo complesso;

- il *Distretto Bicocca*³⁶, una rete di istituzioni, fondazioni e aziende per diffondere creatività, cultura e innovazione nell'Area nord della Città Metropolitana di Milano;
- lo sviluppo delle attività mirate allo sviluppo del progetto "*Città della salute*" basata quest'ultima sulla creazione di una cultura della prevenzione e sull'eccellenza della cura; lo sviluppo di linee di ricerca verso una medicina sempre più personalizzata e vicina al paziente: un esempio sono gli studi sull'Alzheimer; sulla cura della tiroide; la chirurgia in 3D, la nano-medicina per la creazione di nuovi farmaci, solo per citarne alcuni esempi;
- l'impulso a una sempre maggiore collaborazione nella ricerca di finanziamenti;

Una particolare attenzione va rivolta ai dipartimenti di eccellenza che ci sono nel nostro Ateneo (11 su 14) e questi dipartimenti hanno partecipato alla richiesta di finanziamento previsto dalla legge di Bilancio 2017. A gennaio 2018 è stata pubblicata la graduatoria dei 180 dipartimenti universitari eccellenti selezionati per il finanziamento e l'Università di Milano-Bicocca ha ottenuto ben otto riconoscimenti su 11 piazzamenti in graduatoria e 14 dipartimenti totali dell'Ateneo. Nell'ambito della valutazione, almeno un dipartimento della Bicocca su due è rientrato fra i migliori a livello nazionale. I dipartimenti selezionati sono stati Biotecnologie e Bioscienze; Scienza dei materiali; Psicologia; Sociologia e ricerca sociale; Medicina e chirurgia; Scienze dell'ambiente e della Terra; Economia, metodi quantitativi e strategie d'impresa; Giurisprudenza; nella classifica stilata dall'Agenzia nazionale di valutazione del sistema universitario e della ricerca (Anvur) spicca Medicina e Chirurgia che, nel quintile dedicato, ha ottenuto il punteggio più alto in Italia. Nel corso della selezione sono rientrati in graduatoria anche altri tre dipartimenti: Fisica "Giuseppe Occhialini"; Scienze umane per la formazione "Riccardo Massa"; Matematica e applicazioni, che hanno comunque ottenuto un ottimo risultato. Il finanziamento totale che riceverà l'Università di Milano-Bicocca è di 60 milioni di euro in 5 anni. Fino al 70 per cento dei fondi che saranno assegnati ai dipartimenti potrà essere utilizzato per assumere personale destinato alla didattica e alla ricerca, il resto per rafforzare laboratori, strumenti di ricerca e sviluppare attività didattiche di alta qualificazione. Ogni dipartimento di eccellenza riceverà in media 1,35 milioni di euro l'anno. A questi fondi si aggiungeranno altri 250 mila euro vincolati per infrastrutture di ricerca nei dipartimenti di area scientifico-tecnologica.

Questi finanziamenti saranno destinati ad attività di miglioramento della didattica, dello sviluppo delle infrastrutture e di nuove piattaforme tecnologiche e di ricerca, di sviluppo dei rapporti con istituzioni internazionali e lo sviluppo di dottorati di ricerca.

Tutte le iniziative previste nell'ambito di questa linea strategica avranno evidenti effetti sulla cosiddetta Terza missione delle Università e quindi vanno ad aggiungersi ad altre iniziative adottate specificatamente in questo ulteriore ambito.

³⁶ Distretto Bicocca <http://www.unimib.it/link/news.jsp?5136679459952091786>

3.3 Terza missione

L'impatto delle attività di formazione e ricerca scientifica degli Atenei sull'intera società, e in particolare sul territorio in cui ciascuno di essi è geograficamente inserito, costituisce oramai un ambito di azione che non può essere sottovalutato, sia in termini di responsabilità verso i molteplici attori coinvolti (*stakeholder*) sia di opportunità per la diffusione dei saperi, l'applicazione dei risultati della ricerca (trasferimento tecnologico) e l'arricchimento di idee nate dalla collaborazione tra realtà anche molto differenti (enti pubblici e privati, imprese, associazioni, consorzi, distretti, cittadini). L'Università si impegna ogni giorno nella costruzione di nuovi spazi per la diffusione del sapere tra i cittadini, mediante la valorizzazione e il trasferimento delle conoscenze verso il territorio e la restituzione di valore culturale ai soggetti che vivono il tessuto urbano. Anche in questo ambito, l'obiettivo primario del nostro Ateneo per il triennio 2018-2020 è lo sviluppo della cultura dell'innovazione, perseguito attraverso la linea strategica D) Sviluppo del radicamento territoriale, e in particolare attraverso le seguenti iniziative:

- *Piano di agevolazione spin-off*, finalizzato ad ampliare e potenziare supporto e servizi che l'Ateneo offre alle proprie spin-off, agevolare l'ingresso nel mercato delle nuove spin-off, facilitare crescita e sviluppo imprenditoriale delle spin-off già costituite;
- *Progetto UTT* (Uffici Trasferimento Tecnologico), con cui s'intende proseguire con l'attività di selezione che ha come obiettivo la focalizzazione delle attività sugli specifici contesti applicativi di interesse industriale a maggiore impatto sul breve periodo. Sarà pertanto prestata costante attenzione al contesto regionale lombardo attraverso azioni concertate e in collaborazione con altre università partner, con le associazioni industriali e gli *stakeholder* istituzionali (Regione Lombardia e Camere di commercio);
- *Divulgazione e networking*, che non si limitino alla promozione, ma sia intese nell'ambito di un dettagliato piano di marketing e comunicazione;
- *Definizione di strumenti avanzati* a uso interno dell'Ateneo, per supportare l'*assessment* del valore dei titoli brevettuali e per educare il personale ricercatore alla cultura brevettuale;
- *Gruppo beni culturali*, in cui un team di esperti rappresentativo delle diverse anime scientifiche, dalle scienze umane alle scienze dei materiali, dall'informatica all'ambito giuridico, che attraverso convegni, giornate di studio e altre iniziative già da tempo si confronta su questo tema. La finalità di questo gruppo è quello di mettere a sistema le competenze scientifiche dell'Università utili nel campo artistico, il Gruppo è al lavoro per la creazione di un Centro Interdipartimentale di ricerca dedicato all'arte e ai beni culturali;
- *Valorizzazione musicale* con l'Università è impegnata sul territorio tramite il coro (formato da una trentina di elementi, riunisce studenti, docenti e personale dell'ateneo accomunati dalla passione per la musica), un'orchestra amatoriale (con un repertorio che spazia dalla musica barocca alla sinfonica classica, fino al jazz) e un'orchestra di chitarre (composta da circa 20 elementi);
- *iBicocca*: in cui si prevede il potenziamento del progetto iniziale³⁷ tramite l'ampliamento delle attività, della ricettività degli studenti e l'assegnazione di spazi fisici³⁸. In particolare, si prevede di creare nuove esperienze e occasioni di formazione offerte agli studenti *iBicocca* a partire da:
 - a) *Distretto Bicocca*³⁹, una rete di 14 tra istituzioni e aziende di cui si è detto nel precedente paragrafo;
 - b) associazioni di categoria di manager e quadri (pensionati o in via di pensionamento), in convenzione con l'Ateneo, disposti a mettere a disposizione la loro esperienza per percorsi formativi offerti a studenti e laureandi, e associazioni di aziende e industrie disposte a offrire (entro convenzioni con l'Ateneo) i loro *assessment centers* per la valutazione di competenze dei laureandi;
 - c) *know how* presente nell'associazione *Alumni Bicocca*.

³⁷ iBicocca <http://ibicocca.it/>

³⁸ iBicocca Lab <http://clabitalia.it/>

³⁹ Distretto Bicocca <http://www.unimib.it/link/news.jsp?4632818125620387891>

- *Alumni Bicocca*⁴⁰ è l'associazione degli *Alumni* dell'Ateneo, avente lo scopo di formare una rete di potenziamento per le occasioni di formazione e inserimento lavorativo dei suoi laureati. La partecipazione sarà certificata con *OpenBadge Alumni Bicocca*, allo scopo sia di rafforzare l'identità partecipativa dei consociati e la reputazione digitale dell'associazione sul web, sia di tener traccia in tempo reale del suo diffondersi (e, quindi, delle sue potenzialità come rete di supporto);
- *Sviluppo edilizio per residenze e servizi* per garantire il diritto allo studio e migliorare la propria attrattività internazionale. L'Ateneo ha già allestito 700 posti letto distribuiti in tre residenze⁴¹ e ha varato un piano di sviluppo che prevede altre quattro residenze, per un totale di oltre 560 nuovi posti letto. Inoltre, nel 2017 sarà avviato il progetto *Bicocca Stadium*, che prevede il rifacimento della pista di atletica e delle tribune, la realizzazione di un centro polifunzionale principalmente dedicato alla fisiologia dello sport e alla riabilitazione, con l'intento di favorire l'utilizzo della struttura anche da parte dei disabili, e di un secondo edificio da destinarsi a centro di aggregazione universitaria, di cultura del tempo libero e a servizi di ristorazione. Infine, la realizzazione della nuova Scuola dell'Infanzia all'interno del quartiere Bicocca, gestita con la supervisione scientifica del Dipartimento di Scienze Umane per la Formazione "Riccardo Massa", già coordinatore del Nido "Bambini Bicocca", inaugurato nel 2006.

3.4 Supporto amministrativo

Nel triennio 2018-2020 il supporto amministrativo continuerà in linea con le indicazioni normative ad agire in modo trasversale alle aree strategiche core dell'Ateneo (Didattica, Ricerca e Terza missione), muovendosi sulle seguenti direttrici:

- sviluppo della cultura del personale
- semplificazione amministrativa

E) Sviluppo della cultura del personale

In continuità con le azioni avviate nel corso del 2017 e in coerenza con i risultati delle indagini sulla soddisfazione dei servizi amministrativi⁴² e sul benessere organizzativo⁴³, l'Ateneo manterrà l'attenzione per un nuovo approccio alla gestione del personale, a partire da alcuni ambiti particolarmente critici (soprattutto, la necessità di chiarezza, condivisione e comunicazione delle strategie e degli obiettivi, delle diverse funzioni dei ruoli organizzativi, dei meccanismi di carriera e d'incentivazione).

Per questi motivi, l'obiettivo strategico del triennio 2018-2020 in base al quale le attività svolte dall'area di Supporto Amministrativo contribuiranno all'innovazione dell'Ateneo, riguarderanno principalmente lo sviluppo della "Cultura del Personale" a tutti i livelli e in ogni sede dell'organizzazione. Laddove per cultura s'intende sia la cura delle relazioni sociali (per il libero confronto in un clima costruttivo) e dei talenti delle persone (per l'allocazione ottimale delle stesse), sia l'acquisizione delle competenze e delle conoscenze per coordinare gruppi di lavoro e collaborare all'interno di ogni gruppo. Il perseguimento di un obiettivo di così ampia portata già avviato nel 2017, prevede nel corso del 2018-2020 il miglioramento e consolidamento delle buone pratiche nei seguenti ambiti:

- Lo sviluppo della cultura della valutazione, in modo da poter giungere a padroneggiarne i principali strumenti attraverso:

⁴⁰ Alumni Bicocca <http://www.bicoccalumni.it/>

⁴¹ Le residenze dell'Ateneo <https://www.unimib.it/ateneo/opportunit%C3%A0-e-facility/le-residenze-dellateneo>

⁴² Indagini svolte nell'ambito della partecipazione annuale al progetto Good Practice, i cui esiti sono sintetizzati nella pagina "Dati aggregati delle attività amministrative" <https://www.unimib.it/amministrazione-trasparente/servizi-erogati/dati-aggregati-attivita%C3%A0-amministrativa>

⁴³ Indagine svolta dal Nucleo di Valutazione di Ateneo, di cui pubblica il rapporto annuale su <https://www.unimib.it/amministrazione-trasparente/altri-contenuti/dati-ulteriori/archivio/benessere-organizzativo>

PIANO INTEGRATO DELLA PERFORMANCE TRIENNIO 2018-2020

- la definizione chiara e condivisa degli obiettivi (adottando un approccio progettuale in cui si stabiliscano le fasi, le tempistiche, le risorse di personale e strumentali necessarie per la realizzazione);
- l'individuazione di indicatori di risultato significativi, facilmente misurabili e che rispecchino differenti ambiti di valutazione (ad esempio, oltre al rispetto della tempistica, l'efficienza, la soddisfazione, l'impatto, lo sviluppo del personale);
- l'adozione di sistemi di monitoraggio intermedio, in modo da poter identificare in tempo eventuali criticità, per risolverle o ridefinire gli obiettivi;
- la formazione (in aula e sul campo) delle persone che occupano una posizione organizzativa nella gestione dei progetti, nella valutazione delle competenze, nella conduzione dei colloqui valutativi;
- la cultura della valutazione (che non potrà dirsi acquisita una volta per tutte, data l'evoluzione dell'organico, del contesto normativo e della letteratura scientifica sull'argomento) per cui il centro dell'attenzione sarà rivolto allo sviluppo della formazione, riservando una particolare cura alla necessità d'individuare con chiarezza le esigenze conoscitive da soddisfare e quindi le modalità più efficaci e i contenuti più utili per farlo. A tale scopo, tutto il personale tecnico-amministrativo sarà coinvolto nel portare a termine le seguenti attività:
 - la mappatura delle competenze possedute (capacità, conoscenze, esperienze) e definizione dei comportamenti attesi (per ciascun ruolo organizzativo);
 - la predisposizione di strumenti per la rilevazione del fabbisogno formativo, in modo da confrontare le competenze possedute con i comportamenti attesi e i risultati previsti dagli obiettivi annuali;
 - l'individuazione degli interventi formativi più adeguati rispetto al fabbisogno, sia per i contenuti che per le modalità: formazione frontale o interattiva, in aula oppure online, individuale o a gruppi, presso enti terzi o interna, sul modello dell'insegnamento o per affiancamento (training on the job);
 - la valutazione della formazione erogata, sia con riferimento all'iniziativa (appena conclusa, da parte di chi vi ha partecipato) sia relativamente all'impatto che ha prodotto in termini di effettiva utilità per lo svolgimento delle attività lavorative (a distanza di qualche mese, da parte dei partecipanti e dei loro responsabili) e le sue ricadute in termini organizzativi.
- il radicarsi della cultura della valutazione e della formazione del personale convergeranno l'attenzione verso lo sviluppo del benessere organizzativo in tutti i suoi aspetti, prevedendo in particolare le seguenti azioni:
 - considerare gli incentivi come il prodotto di un'attività di continuo monitoraggio (con riscontri, confronti, correzioni in corso d'opera) che dura per tutto l'anno, e in una prospettiva di *Total Reward* (che include, oltre agli strumenti economici diretti previsti dagli istituti contrattuali, anche quelli indiretti – i così detti benefit aziendali, nonché gli incentivi non economici, ad esempio quelli che consentono un miglior equilibrio tra lavoro e vita privata);
 - favorire l'attivazione e la coesione dei gruppi di lavoro, attraverso tre leve:
 - spiegando e condividendo le strategie di Ateneo, in base alle quali definire obiettivi comuni, di cui tutti siano informati nei dettagli;
 - distinguendo chiaramente i ruoli organizzativi (sia quelli propri a ciascuna struttura, sia quelli limitati a specifici obiettivi) e al contempo incoraggiando il libero confronto delle idee piuttosto che le rigidità gerarchiche;
 - assicurando un costante riscontro sui risultati ottenuti, anche intermedi, valutando insieme le criticità e le possibilità di miglioramento;
 - riconoscere attitudini e capacità dei collaboratori, affinché possano trovare espressione nei gruppi di lavoro; inoltre, favorire l'utilizzo delle esperienze e delle conoscenze già esistenti e lo sviluppo di nuove.

PIANO INTEGRATO DELLA PERFORMANCE TRIENNIO 2018-2020

La diffusione della cultura del personale come obiettivo strategico del Supporto amministrativo, non esaurisce le attività programmate per il triennio, ma contribuisce alla realizzazione delle azioni previste, ovvero degli obiettivi specifici per ciascuna struttura organizzativa che afferisce direttamente alla Direzione Generale,

F) Semplificazione amministrativa e miglioramento della qualità dei servizi

A partire dal 2018, l'Ateneo avvierà le attività di analisi organizzativa (descrizione dei processi, definizione delle responsabilità, elaborazione delle procedure, predisposizione della modulistica) per la messa in qualità di almeno un processo in ogni Area dell'amministrazione centrale, da concludere entro lo stesso anno.

Allo stesso tempo e come ulteriore prodotto di tali attività, l'Ateneo ultimerà la stesura della Carta dei Servizi erogati al pubblico a partire dalle carte già predisposte da ciascuna Area dell'amministrazione centrale, revisionando e integrando gli esiti delle differenti fasi (individuazione degli stakeholder e delle loro esigenze, descrizione dei servizi – in termini di modalità di erogazione, tempi di esecuzione, accessibilità, responsabilità, gestione dei reclami, indicatori di qualità).

PIANO INTEGRATO DELLA PERFORMANCE TRIENNIO 2018-2020

3.5 Indicatori globali di Ateneo

Gli indicatori con cui durante l'anno sarà effettuato il monitoraggio dell'efficacia delle linee strategiche esposte nel paragrafo precedente (c.d. KPI, per una definizione dei quali si veda il § 3.2.1 del *Sistema di misurazione e valutazione della performance*) sono descritti qui di seguito:

Area strategica	Codice	Indicatore	Target
Didattica ⁴⁴	per monitorare l'efficacia della didattica e l'occupabilità dei laureati:		Per ciascun indicatore, in ciascun anno, un valore pari o superiore alla media dei valori del triennio precedente
	DID1	Numero di <i>OpenBadge</i> erogati	
	DID2	Percentuale di studenti che proseguono la carriera nel sistema universitario al II anno nello stesso Ateneo (AVA/iA21bis)	
	DID3	Percentuale di studenti iscritti entro la durata normale dei CdS che abbiano acquisito almeno 40 CFU nell'a.s. (AVA/iA1, iC01)	
	DID4	Opinione degli studenti frequentanti	
	DID5	Percentuale di Laureati occupati a un anno dal Titolo (L, LM, LMCU)	
	per monitorare la mobilità all'estero:		
	DID6	Percentuale di CFU conseguiti all'estero dagli studenti regolari sul totale dei CFU conseguiti dagli studenti entro la durata normale dei corsi (AVA/iA10, iC10)	
Ricerca e Terza missione	per monitorare l'efficacia dell'azione sul territorio:		
	FIN1	Incidenza delle fonti di finanziamento diverse dall'FFO sul totale delle Entrate	
Supporto amministrativo	per monitorare l'efficienza economica:		
	FIN2	Indice di indebitamento (ex art. 6 D.lgs. n.49/2012)	
	FIN3	Indice di sostenibilità economico finanziaria (ex art. 7 D.lgs. n. 49/2012)	
	FIN4	Spesa sui consumi intermedi al netto dell'inflazione annuale	
	per monitorare l'efficienza nei confronti dell'esterno:		
	TEMP	Indicatore di tempestività dei pagamenti (Circolare MEF n.3/2015) ⁴⁵	
per monitorare l'efficacia dello sviluppo del Personale:			
BENOR	Indice di soddisfazione complessiva per ciascuna delle 15 dimensioni in cui è misurato il Benessere organizzativo		

Si rinvia all'*Allegato 2 - Schede KPI 2018-2020* per una descrizione puntuale delle caratteristiche di tali indicatori

⁴⁴ Per l'area Didattica, si fa riferimento agli indicatori AVA elaborati a partire dall'allegato F del D.M.47/2013 http://attiministeriali.miur.it/media/209833/allegati_dm_47_30_gennaio_2013.pdf

⁴⁵ Indicatore di tempestività dei pagamenti <https://www.unimib.it/amministrazione-trasparente/pagamenti-dellamministrazione/indicatore-tempestivit%C3%A0-pagamenti>

4. Performance organizzativa

4.1 Processo di costruzione e condivisione degli obiettivi

Le linee strategiche di Ateneo vengono definite a seguito di incontri tra il Rettore e i propri Delegati, tenendo conto della missione istituzionale dell'Ateneo, degli obiettivi di programmazione triennale del MIUR, gli esiti delle attività ANVUR sull'accREDITAMENTO periodico dei corsi di studio, sulla valutazione della ricerca e della cosiddetta terza missione, dei risultati della performance degli anni passati e degli ulteriori documenti di programmazione dell'Ateneo (programmazione triennale del personale, budget annuale di Ateneo, Piano triennale per la prevenzione della corruzione e per la trasparenza, Piano triennale delle azioni positive, Programma triennale dei lavori pubblici). Una volta definite, le linee strategiche di Ateneo vengono sottoposte alla consultazione del Nucleo di Valutazione e all'approvazione del Consiglio di Amministrazione come parte integrante del presente Piano della Performance.

Inoltre, adottando una struttura a cascata di individuazione degli obiettivi (in base al c.d. *albero della performance*⁴⁶ descritto nel § 3.2.2 del *Sistema di misurazione e valutazione della performance*), a partire dalle linee strategiche vengono declinati gli obiettivi di performance individuale della Direzione Generale, da cui deriva la definizione degli obiettivi dei Dirigenti, che poi si articolano in ulteriori obiettivi assegnati ai Capi Settore e al personale di categoria EP, a seguito di numerosi incontri con tutte le parti coinvolte.

Tali obiettivi individuali sono definiti in dettaglio nell'*Allegato 3 – Schede obiettivi 2018*, mentre qui ci si limita a descrivere la loro articolazione rispetto alle linee strategiche tramite la seguente tabella:

⁴⁶ Cfr. §3.3.3 della Delibera ANAC n.112/2010 <https://goo.gl/vmS3Mv>

PIANO INTEGRATO DELLA PERFORMANCE TRIENNIO 2018-2020

Strategie/Aree	Direzione Generale	A. Formazione	A. Personale	A. Ris.Finanziarie	A.Sistemi inform.	A. Infrastrutture	A. Ricerca	A. Biblioteca	A. Comunicazione
A. Miglioramento dell'efficacia didattica e dell'occupabilità dei laureati		F01. Accreditamento			S03. Servizi per la didattica	A02. Infrastrutture per didattica e servizi studenti		B05. Supporto iniziative formazione di Ateneo	
		F03. Informatizzazione per la didattica						B08. Riorganizzazione spazi e collezioni	
		F04. Iniziative per l'inclusione						B10. Nuovo SW gestione servizi della Biblioteca	
		F06. Innovazione dell'offerta formativa							
B. Sviluppo dell'internazionalizzazione		F05. Internazionalizzazione della didattica							C02. International graduate programme
C. Internazionalizzazione e sviluppo della ricerca scientifica						A01. Potenziamento infrastrutture per Ricerca	R01. Sviluppo raccolta e gestione finanziamenti		
							R02. Sviluppo ricadute Ricerca		
D. Sviluppo del radicamento territoriale							R03. Sviluppo rapporti con il territorio	B03. Consolidamento attività e servizi del PAST	C01. Organizzazione e promozione del Ventennale
								B06. Attività di nell'ambito del Distretto Bicocca	C03. Realizzazione data base di contatti di Ateneo
								B09. Collaborazioni enti esterni	C04. Progetto iBicocca
									C05. Organizzazione Tutorato peer to peer
									C06. Progetto Bbetween
									C07. BicoccAlumni
									C08. Distretto Bicocca e Convenzioni

PIANO INTEGRATO DELLA PERFORMANCE TRIENNIO 2018-2020

Strategie/Aree	Direzione Generale	A. Formazione	A. Personale	A. Ris.Finanziarie	A.Sistemi inform.	A. Infrastrutture	A. Ricerca	A. Biblioteca	A. Comunicazione
E. Sviluppo della cultura del personale			P02. Revisione procedure di formazione PTA P03. Mappatura dei processi e delle competenze P05. Welfare aziendale						
F. Semplificazione amministrativa	D01. Sviluppo dell'amministrazione digitale	F02. Recupero crediti ex CIDIS	P01. Procedure online	E01. Recupero crediti ex CIDIS	S01. Sistema informativo	A03. Centrale di committenza		B01. Manutenimento standard dei servizi	
			P04. Controllo di gestione	E02. Predisposizione manuale di contabilità	S02. Sviluppo infrastrutture	A04. Fascicolo di Edificio e del Fabbricato	B02. Ampliamento dei servizi a pagamento		
				E03. Magazzino beni di rapido consumo			B04. Servizio fotocopiatrice e stampa		
				E04. Riorganizzazione dell'Ufficio economato			B07. Introduzione RFID		
	D02. Protezione dei dati personali e sensibili								
	D03. Semplificazione e miglioramento della qualità dei servizi								
	D04. Performance organizzativa								
	D05. Anticorruzione: obiettivi PTT 2018/2020								
D06. Sicurezza sul luogo di lavoro									
D07. Dipartimenti di eccellenza									

PIANO INTEGRATO DELLA PERFORMANCE TRIENNIO 2018-2020

4.2 Sostenibilità degli obiettivi rispetto alle risorse disponibili

Da gennaio 2016 l'Ateneo ha adottato il sistema gestionale UGov e quindi la contabilità economico – patrimoniale, grazie alla quale il bilancio d'esercizio viene predisposto per natura e destinazione dei costi, affiancando così la pianificazione e la gestione secondo la logica del budget. Nel corso del 2016, è stato preso in considerazione il modulo di UGov relativo alla valutazione del personale, che avrebbe permesso la gestione informatizzata del ciclo della performance, e in particolare l'assegnazione di un budget per ciascun obiettivo, ma alcuni limiti dell'applicazione e la necessità di suoi sviluppi – non pianificati e di lungo periodo da parte di CINECA - non hanno reso disponibile lo strumento per l'assegnazione degli obiettivi ed il loro collegamento al budget ancora nel 2017. Per il 2018 il collegamento tra la programmazione economico - finanziaria e la programmazione strategica e quindi la sostenibilità degli obiettivi operativi si può bene evidenziare nella riclassificazione del budget per programmi e missioni che è stata approvata dal Consiglio di Amministrazione nella seduta del 19 dicembre 2017 e di seguito riportata :

AREA STRATEGICA	MISSIONI	PROGRAMMI	BUDGET 2018
RICERCA E TERZA MISSIONE	Ricerca e innovazione	Servizi generali delle PA - Ricerca scientifica e tecnologica di base	87.741.583,29
		Ricerca scientifica e tecnologica applicata - Affari economici - R&S per gli affari economici	5.964.338,50
DIDATTICA	Istruzione universitaria	Sistema universitario e formazione post-universitaria	84.440.294,10
		Diritto alla studio – nell'istruzione universitaria - Istruzione - Servizi ausiliari dell'istruzione	7.600.000,00
RICERCA E TERZA MISSIONE	Tutela della salute	Assistenza sanitaria - Sanità - Servizi ospedalieri	7.652.649,12
			7.652.649,12
SUPPORTO AMMINISTRATIVO RICERCA E TERZA MISSIONE	Servizi Istituzionali e generali	Indirizzo politico - Istruzione - Istruzione non altrove classificato	1.462.933,86
		Servizi affari generali delle PA- Istruzione - Istruzione non altrove classificato	66.234.864,13
		TOTALE DI BUDGET	261.096.663,00

Al programma "Sistema universitario e formazione post-universitaria" sono imputate le spese relative:

- incarichi di insegnamento e docenza a contratto, compensi aggiuntivi al personale di ruolo per attività didattica, contratti con professori esterni finalizzati allo svolgimento dell'attività didattica stipulati ai sensi della legge n. 240/10, le spese relative ai collaboratori ed esperti linguistici, comprensive dei relativi oneri;

PIANO INTEGRATO DELLA PERFORMANCE TRIENNIO 2018-2020

- borse di studio di qualsiasi tipologia, ad esclusione di quelle di cui al successivo punto, ivi incluse le borse di perfezionamento all'estero e i contratti di formazione per i medici specializzandi;
- altri interventi finanziari destinati agli studenti capaci e meritevoli anche se privi di mezzi.

Al programma "Diritto allo studio nell'istruzione universitaria" sono imputate le spese sostenute dalle Università alle quali, in forza di legge nazionale o regionale, è stata trasferita la competenza per la realizzazione di strumenti e servizi per il diritto allo studio universitario.

Al programma "Ricerca scientifica e tecnologica di base" sono imputate le spese relative a lavori sperimentali o teorici intrapresi principalmente per acquisire nuove conoscenze non finalizzati ad una specifica applicazione o utilizzazione, ivi incluse le spese relative a borse di dottorato e post dottorato, comprensive dei finanziamenti alla mobilità, e le spese per assegni di ricerca interamente a carico del bilancio dell'ateneo.

Al programma "Ricerca scientifica e tecnologica applicata" sono imputate le spese relative a lavori originali intrapresi al fine di acquisire nuove conoscenze e finalizzati principalmente ad una pratica e specifica applicazione. A tale programma sono imputate anche le spese sostenute per attività conto terzi, incluse le spese per la retribuzione del personale di ruolo.

Al programma "Indirizzo politico" sono imputate le spese relative alle indennità di carica e ai gettoni di presenza nelle sedute degli organi di Ateneo.

Al programma "Servizi e affari generali delle PA" sono imputate le spese per lo svolgimento di attività strumentali volte a garantire il funzionamento generale dell'Ateneo non ad altri specifici programmi.

PIANO INTEGRATO DELLA PERFORMANCE TRIENNIO 2018-2020

5. La performance individuale

La performance individuale, così come stabilito del Sistema di misurazione e valutazione della performance di Ateneo (SMVP, specialmente nel paragrafo 3.2.2), è il prodotto del contributo fornito dalle posizioni organizzative apicali (per il nostro Ateneo, le Aree) al perseguimento delle linee strategiche, sia in termini di risultati ottenuti che di comportamenti manifestati.

In particolare, la valutazione della performance individuale per il personale dirigente dell'Ateneo, nonché del personale comunque responsabile di unità organizzative complesse (ovvero Aree o Settori, a cui corrisponde una fascia di responsabilità dalla 14° in su)⁴⁷, viene effettuata in base ai criteri indicati nella *Tabella 7* del SMVP qui sotto riportata:

Inquadramento		Dirigente	Dirigenti o cat. EP	Cat. EP o cat. D
Criteri di valutazione (ex art.9 D.lgs. n.150/2009)	Misura	Direttore Generale	Capi Area	Capi Settore
1) Indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità: <i>KPI a livello di Ateneo</i> <i>KPI a livello di unità organizzativa</i>	Scostamento dal target	50% --	20% 25%	20% 20%
2) Grado di raggiungimento di specifici obiettivi, derivati dalle linee strategiche secondo la modalità a cascata	Scostamento dal target	30%	30%	30%
3) Competenze professionali e organizzative dimostrate: 3.1) Capacità di gestione delle risorse umane: 3.1.1) Capacità di coordinamento delle attività e dei collaboratori 3.1.2) Capacità di valutare i collaboratori, differenziando i giudizi 3.2) Orientamento al risultato 3.3) Consapevolezza e impegno per l'organizzazione 3.4) Coinvolgimento degli <i>stakeholder</i>		20%	25%	30%
	1-4	25%	15%	15%
	1-4	10%	10%	10%
	1-4	25%	25%	25%
	1-4	25%	30%	25%
	1-4	15%	20%	25%
	Totale	100%	100%	100%

Per l'anno 2018, il criterio 1) viene applicato tramite la valutazione dei seguenti indicatori di performance organizzativa, già definiti nelle schede dell'*Allegato 2*:

Area	Cod	Peso	Indicatore		Misura	Target
Supporto amministrativo	FIN1	50%	Autofinanziamento	Capacità dell'Ateneo di attirare entrate proprie e di autofinanziare le attività di miglioramento dei servizi	Variazione rispetto alla media del triennio precedente	Valore uguale o maggiore alla media 2014-2016 ⁴⁸
Supporto amministrativo	FIN4	50%	Risparmi sui consumi intermedi	Spesa sui consumi intermedi al netto dell'inflazione annuale	Variazione rispetto alla media del triennio precedente	Valore compreso tra -5% e +15% del triennio 2014-2016 ⁴⁹

Il criterio 2) viene applicato in base agli esiti degli obiettivi individuali definiti dalle schede raccolte nell'*Allegato 3*. Inoltre, dato il loro carattere trasversale a tutte le funzioni e l'effetto positivo che producono sulla qualità dei servizi amministrativi, sono previste misure per la riduzione dei fenomeni corruttivi e di

⁴⁷ Cfr. la descrizione del sistema di valutazione delle posizioni (*QuickJob*) nel paragrafo 3.2.2 del SMVP

⁴⁸ Il triennio di confronto è quello indicato nell'*Allegato 2 - Schede KPI 2018/2020* che viene redatto all'inizio dell'anno 2018 e quindi ha come riferimento l'esercizio 2016 come ultimo bilancio disponibile. Tale periodo potrà variare a fronte della disponibilità di dati più recenti.

⁴⁹ Si veda la nota precedente.

PIANO INTEGRATO DELLA PERFORMANCE TRIENNIO 2018-2020

miglioramento della trasparenza dell'azione amministrativa in ciascuna Area. L'elenco di tali misure, definite nel rispetto della normativa vigente, è contenuto nell'*Allegato 4* del presente documento, che costituisce un estratto del *Piano triennale di Prevenzione della Corruzione (PTPC) 2018-2020*, sottoposto all'approvazione del Consiglio di Amministrazione nella medesima seduta del mese di gennaio in cui viene sottoposto questo stesso Piano⁵⁰. Nel PTPC viene descritta anche l'analisi sulla gestione del rischio, di cui si riferisce nel *capitolo 6* del presente documento.

Il criterio 3) viene applicato tramite la valutazione delle competenze professionali e organizzative, descritta nel §3.2.2 del *Sistema di misurazione e valutazione della performance*, da parte del Rettore per il Direttore Generale e da parte del Direttore Generale per tutti gli altri dirigenti.

Per quanto riguarda la valutazione della performance individuale delle posizioni con minori responsabilità (i capi Ufficio, con fascia compresa tra la 9° e la 13°), nonché di tutto il personale tecnico amministrativo che non ricopre una posizione organizzativa, essa viene effettuata dal proprio responsabile diretto (il Capo Settore, il Capo Area o il Direttore di Dipartimento) in base al contributo fornito alla performance della struttura, misurato in base ai criteri indicati nella *Tabella 8* del SMVP qui sotto riportata:

Inquadramento		Cat. B, C, D o cat. EP		
Criteri di valutazione (ex art.9 D.lgs. n.150/2009)	Misura	Funzioni specialistiche presso i Dipartimenti	Capi Ufficio	Altro personale
2) Indicatori di performance della struttura di appartenenza (cfr. <i>punto 2, tabella 7</i>)	Scostamento dal target	/	20%	20%
4) Competenze professionali dimostrate:		100%	80%	80%
4.1) Competenze tecniche e professionali	1-4	30%	25%	25%
4.2) Qualità del lavoro svolto	1-4	30%	25%	25%
4.3) Competenze organizzative	1-4	/	25%	/
4.4) Competenze relazionali:				
4.4.1) Capacità di collaborazione	1-4	25%	/	25%
4.4.2) Attenzione verso l'utenza	1-4	15%	25%	25%
	Totale	100%	100%	100%

Del criterio 2) si è già detto. Quanto al criterio 4) esso viene applicato tramite la valutazione delle competenze professionali, descritta nel §3.2.2 del *Sistema di misurazione e valutazione della performance*, da parte del Dirigente responsabile per la struttura di appartenenza.

In tutti i casi illustrati, quindi indipendentemente dalla tipologia di personale, la performance individuale non è soggetta soltanto alla valutazione finale, ma è sottoposta anche a un periodico monitoraggio di cadenza almeno semestrale (o di misure inferiori, in base agli specifici obiettivi, che sono eventualmente indicate nell'*Allegato 3 – Schede obiettivi 2018*). In occasione di tale monitoraggio vengono verificati il rispetto dei tempi di realizzazione di ciascun obiettivo e l'andamento degli indicatori di performance organizzativa e individuale, registrando così eventuali ritardi e scostamenti rispetto ai target previsti, in base ai quali poter ridefinire le attività programmate o, se necessario, richiedere l'approvazione di modifiche degli obiettivi stessi.

⁵⁰ Piano triennale di Prevenzione della corruzione <https://www.unimib.it/amministrazione-trasparente/altri-contenuti/prevenzione-della-corruzione/piano-triennale-prevenzione-della-corruzione-e-della-trasparenza-ptpct>

6. Analisi dei rischi

La performance organizzativa e la performance individuale nella loro declinazione e traduzione nelle singole attività non possono prescindere da una prima analisi dei rischi che le attività stesse comportano nelle diverse fasi di gestione e di loro realizzazione.

La gestione del rischio è stata collegata principalmente al rischio di corruzione intendendosi per rischio l'incertezza sul perseguimento dell'interesse pubblico dovuto alla possibilità che si verifichi un dato evento corruttivo che determina una deviazione nel perseguimento del fine istituzionale dell'ente. Di conseguenza, il rischio può manifestarsi in diverse forme: come rischio patrimoniale (riguardante le variabili relative alle fonti di finanziamento e agli impieghi di tali risorse); come rischio legato all'assetto organizzativo (riconguibile a tutte le variabili che definiscono la struttura organizzativa dell'impresa, le sue procedure, il suo personale, alla scarsa efficienza di tale assetto e all'eventualità che quest'ultima pregiudichi il raggiungimento degli obiettivi prefissati); come rischio per la reputazione (riguardante la sfera della fiducia e stima accordate dagli stakeholder).

L'attività di gestione del rischio, intesa come "insieme delle attività coordinate per guidare e tenere sotto controllo l'amministrazione con riferimento al rischio" (PNA 2013, All.1), risulta in linea con le indicazioni del PNA, ed è cardine di tutta la politica di prevenzione della corruzione.

L'attività di *risk management*, avviata in Ateneo nel 2013 in occasione della prima redazione del PTPC 2013 – 2015, è stata svolta in base alle indicazioni contenute nel PNA 2013 in cui, coerentemente con quanto previsto dalla L. 190/12, erano individuate 4 aree generali definite "aree di rischio comuni e obbligatorie" e precisamente:

- 1) area acquisizione e progressione del personale;
- 2) area affidamento di lavori, servizi e forniture (in relazione alla quale in sede di aggiornamento 2015 è stata adottata la più ampia formulazione di "area di rischio contratti pubblici");
- 3) area provvedimenti ampliativi della sfera giuridica dei destinatari privi di effetto economico diretto ed immediato per il destinatario;
- 4) area provvedimenti ampliativi della sfera giuridica dei destinatari con effetto economico diretto ed immediato per il destinatario.

La metodologia di gestione del rischio adottata, improntata sui Principi e le Linee Guida UNI ISO 31000 2010, è stata confermata in sede di aggiornamento 2015 del PNA, in cui sono stati meglio precisati i principi generali e le indicazioni metodologiche relative alle fasi di analisi e valutazione del rischio.

Il metodo utilizzato nell'attività di *risk management* è stato pertanto contraddistinto dalle seguenti fasi, qui succintamente riportate:

- 1) analisi del contesto esterno, inteso come il complesso di strutture territoriali e di dinamiche sociali, economiche e culturali in cui opera l'Ateneo, nonché analisi del contesto interno, ovvero delle caratteristiche organizzative interne;
- 2) mappatura dei processi, intesa come attività finalizzata ad individuare e rappresentare in processi organizzativi tutte le attività svolte dall'Ateneo;
- 3) valutazione del rischio, quale fase in cui gli eventi rischiosi sono individuati, analizzati e confrontati al fine di determinare la priorità di trattamento;
- 4) trattamento del rischio, quale fase di individuazione delle azioni di prevenzione ritenute maggiormente idonee ed efficaci a prevenire/contrastare i rischi precedentemente individuati.

Nelle more del completamento della mappatura di tutti i processi dell'Ateneo, prevista per il 2017, l'analisi è stata realizzata considerando in primo luogo le aree di rischio individuate dal PNA 2013 nonché le ulteriori aree nel cui ambito si svolgono attività particolarmente critiche per la vulnerabilità a fenomeni corruttivi che l'ANAC ha individuato, in sede di aggiornamento del PNA 2015 nelle seguenti:

- area gestione delle entrate, delle spese e del patrimonio / finanziaria e bilancio;
- area controlli, verifiche, ispezioni e sanzioni;
- area incarichi e nomine;
- area affari legali e contenzioso.

PIANO INTEGRATO DELLA PERFORMANCE TRIENNIO 2018-2020

Tali aree di rischio, complessivamente considerate sono indicate in base alle indicazioni dell'ANAC quali "Aree generali" in quanto aree di attività comuni alla maggior parte delle pubbliche amministrazioni. A queste si sono aggiunte, in base al contesto ed alla realtà peculiare dell'Ateneo, ulteriori aree definite specifiche in quanto individuate in base al contesto ed alla peculiare realtà dell'Ateneo (si pensi, ad esempio, ai processi appartenenti all'area Didattica e servizi agli studenti, all'area della Ricerca e all'area della Terza missione).

Con la collaborazione dei relativi responsabili, per ciascuna area sono stati individuati i singoli processi, e successivamente gli eventi rischiosi con individuazione del livello di rischiosità, in riferimento ai quali, in fase successiva, sono state formulate le misure di contrasto (misure di prevenzione) con la relativa tempistica e individuazione del soggetto responsabile all'adozione/attuazione.

I risultati dell'attività di *risk management* sono riprodotti in formato tabellare in apposite schede di programmazione allegate al PTPC 2017-2019 in cui sono riportati, per area di competenza ed in ordine decrescente di rischiosità:

- 1) i processi analizzati con indicazione dell'area di rischio in cui essi si collocano (generale/specifica);
- 2) il livello di rischiosità emerso dalla fase di valutazione del rischio;
- 3) il soggetto responsabile dell'adozione/attuazione delle misure di prevenzione;
- 4) i rischi e le corrispettive misure di prevenzione;
- 5) in riferimento alle misure di prevenzione sono indicati:
 - a) la tipologia di misura (di controllo, di trasparenza);
 - b) la tempistica di adozione/attuazione;
 - c) l'indicatore, inteso come l'indice di realizzazione della misura ed il target, ovvero il parametro per la determinazione dell'ottenimento del risultato, dal momento che la realizzazione delle misure di prevenzione sono considerate in termini di valutazione della performance individuale (cfr. *Allegato n.2 – Schede obiettivi 2018*)

I risultati complessivi delle attività svolte sono riportate nella Relazione che il RPCT redige a cadenza annuale in base alle indicazioni fornite dell'A.N.AC. Le relazioni sin qui redatte sono consultabili nella sezione "amministrazione trasparente – sottosezione altri contenuti – prevenzione della corruzione".

Per una più puntuale descrizione della metodologia adottata si rimanda al PTPC 2017-2019 pubblicato nella sezione "Amministrazione trasparente", sottosezione "Altri contenuti – Prevenzione della corruzione".

7. Comunicazione e trasparenza

In coerenza con le attività di gestione del rischio e per dare evidenza alle sue strategie e agli obiettivi operativi, il nostro Ateneo ha integrato le politiche di trasparenza e di comunicazione (nel rispetto la normativa vigente) nell'ambito della propria strategia della comunicazione.

In particolare, nel piano di prevenzione alla corruzione e trasparenza sono stati elencate come strategie di trasparenza prioritarie:

- l'attuazione degli obblighi di pubblicazione dettati dalla normativa, attraverso il completamento della sezione "Amministrazione Trasparente" con conseguente ampliamento dei dati pubblicati (v. pagina "Dati ulteriori")⁵¹;
- la definizione e l'adozione di misure organizzative volte ad assicurare la regolarità e la tempestività dei flussi dei dati, delle Informazioni e dei documenti da pubblicare,
- l'individuazione delle specifiche responsabilità dei soggetti tenuti alla pubblicazione.

Per quanto riguarda le azioni derivanti da obblighi normativi in materia di trasparenza, il nostro Ateneo ha dato corso a quanto previsto dal D.lgs. n.33/2013⁵², pubblicando sul proprio sito istituzionale la sezione "Amministrazione trasparente" e ha avviato le azioni di controllo, verifiche e revisione della sezione in seguito alle novità introdotte dal D.lgs. n.97/2016⁵³. Inoltre, l'Ateneo ha aderito sin dall'inizio all'indicazione dei predisporre il Piano triennale della Trasparenza ed integrità (sin dal 2014, mentre l'obbligo è stato introdotto dal D.lgs. n.97/2016), facendolo poi confluire nel Piano di Prevenzione della corruzione.

Per quanto riguarda la comunicazione, l'Ateneo ha sviluppato e continuerà a potenziare i servizi di comunicazione attraverso l'area della Comunicazione, costituita nel settembre del 2016, che include il settore Stampa, il settore Rapporti con il territorio, il settore Orientamento, comunicazione ed eventi.

Nella seduta del Consiglio di Amministrazione del 19 dicembre 2017 è stato approvato il Piano di Comunicazione 2018 al quale si rimanda per il dettaglio delle attività e delle linee di azione nell'ambito della comunicazione⁵⁴. Il Piano di Comunicazione è il documento di programmazione e lo strumento operativo che guiderà le azioni dell'Ateneo in questo ambito, contribuendo, insieme ad altri documenti programmatici, a diffondere e consolidare la cultura della trasparenza e la conoscenza degli indirizzi e delle strategie.

Pur avendo perso l'originario carattere di obbligatorietà e di autonomia - non rientra infatti tra gli adempimenti ed è in parte incorporato in altri documenti di programmazione e valutazione - il Piano è stato elaborato e proposto agli organi di indirizzo e di governo dell'Università, a cura dell'Area della comunicazione, che ne cura inoltre l'attuazione e il monitoraggio al fine di dar conto delle attività intraprese e da realizzare.

Gli obiettivi strategici da cui il Piano di Comunicazione prende le mosse sono definiti nel presente Piano integrato della Performance e tengono conto delle politiche, dello sviluppo e del posizionamento dell'Ateneo nel contesto locale, nazionale e internazionale, declinandoli in obiettivi e azioni specifiche di divulgazione, promozione, valorizzazione e condivisione. Si sottolinea, così, l'adozione di un sistema integrato di comunicazione, i cui obiettivi puntano a superare la frammentazione e l'episodicità delle attività, a favorire una divulgazione coordinata dei programmi di sviluppo dell'Università, promuovere organicamente le attività, i risultati e i servizi di ricerca, di didattica, di terza missione e *public engagement*.

In particolare, tali obiettivi includono azioni per migliorare le relazioni con i media, la qualità e l'incisività dell'informazione verso i diversi pubblici, curare e promuovere più efficacemente l'immagine e i prodotti dell'Ateneo. Inoltre, sono previste la progettazione di campagne di comunicazione sempre più incisive e memorabili, l'ideazione di format culturali maggiormente coinvolgenti e partecipati, l'adozione di un modello gestionale e relazionale, delle risorse umane e strumentali, coerente ai compiti e alle competenze dell'area della Comunicazione.

⁵¹ Amministrazione trasparente, Dati ulteriori <https://www.unimib.it/amministrazione-trasparente/altri-contenuti/dati-ulteriori>

⁵² D.lgs. n.33/2013 <http://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2013/04/05/13G00076/sg>

⁵³ D.lgs. n.97/2016 <http://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2016/06/08/16G00108/sg>

⁵⁴ Piano di Comunicazione 2018 <https://www.unimib.it/node/11268>

PIANO INTEGRATO DELLA PERFORMANCE TRIENNIO 2018-2020

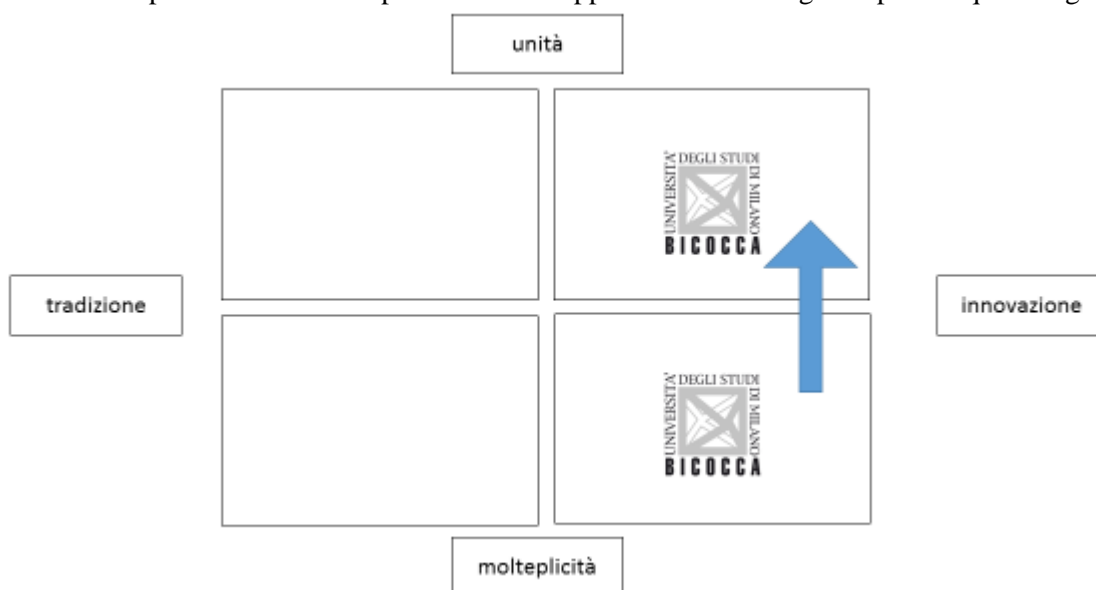
L'analisi di scenario condotta per la stesura del Piano di Comunicazione sollecita l'adozione di un percorso maggiormente riconoscibile con la creazione di interventi differenziati per i diversi destinatari di riferimento, al fine di rafforzare l'immagine dell'Università, enfatizzandone le opportunità e i punti di forza.

Al riguardo la strategia di intervento intende portare a termine numerose azioni:

- affermare con maggior convincimento l'identità unitaria dell'Ateneo facendo leva sul *pay off* «*less is more*»;
- stimolare un approccio coordinato sulle iniziative di public engagement;
- dare impulso al rinnovamento tecnologico, attraverso il rifacimento del portale istituzionale e i siti dipartimentali, favorendo l'interoperabilità fra le banche dati, la promozione dei social media e la realizzazione di applicazioni digitali;
- incoraggiare il cambiamento organizzativo e relazionale rispetto ai servizi e alle aspettative di comunicazione;
- esplicitare attraverso il coinvolgimento partecipativo la separazione e le differenze fra informazione e comunicazione, definendo la catena procedurale e valoriale.

Tali indirizzi trovano concreta applicazione nell'uso della comunicazione come processo funzionale ad affermare e diffondere comportamenti consapevoli, finalizzati al buon andamento e posizionamento dell'istituzione nella sua interezza piuttosto che di singole parti.

Il cambio di posizionamento auspicato è come rappresentato nella figura riportata qui di seguito:



Pertanto è possibile definire le principali *linee di navigazione*, per ciascuna delle quali si propone uno specifico *pay off*, riguardano:

- 1) Identità e *brand*, ovvero «*Proud to be here*»;
- 2) Servizi a servizio ovvero «*Catch your dream*»;
- 3) *Public engagement* ovvero «*We care, we can*»;
- 4) *Media relationship* ovvero «*Listen to us, look at us*»;
- 5) Funzioni, competenza e valore Area della comunicazione ovvero «*It's a work in progress*».

Le linee di navigazione rappresentano una scelta tattica, volta ad affermare comportamenti e modalità di relazione per comunicare in maniera efficace e con successo. Tale obiettivo è perseguibile attraverso il confronto e la condivisione di proposte, non dall'esecuzione di commesse.

In questo senso è auspicabile, soprattutto rispetto all'esigenza di valorizzare e promuovere singole iniziative, i progetti e le attività, incontrarsi sempre preventivamente con gli operatori dell'area organizzativa interessata e convergere sulla proposta di comunicazione più idonea e adeguata al contenuto proposto.

PIANO INTEGRATO DELLA PERFORMANCE TRIENNIO 2018-2020

Per fare questo è sufficiente fissare un incontro con uno dei responsabili dei Settori, che, compresa la natura della richiesta, provvederà a coinvolgere i restanti responsabili per produrre e proporre le soluzioni più funzionali, sostenibili ed efficaci

In tali occasioni, l'Ateneo dovrà imparare ad avere contezza dei propri differenti pubblici e imparare a rispettarli. Ciò significherà andare oltre l'immediatezza della visione celebrativa per cercare, coerentemente ai messaggi e agli strumenti disponibili, le forme per massimizzare i risultati del lavoro di comunicazione, tenendo presente che il confronto è sempre con un target eterogeneo per composizione, aspettative, livello di relazioni, linguaggio, tempi di reazione.

In linea di massima, pur consapevoli che elencare non equivale a separare, i principali interlocutori del Piano di Comunicazione sono: il personale docente e tecnico amministrativo, i laureati; la popolazione studentesca dalle elementari alle superiori, i loro insegnanti e le loro famiglie; la comunità locale, le istituzioni del territorio e le parti sociali; i mass media, le associazioni locali, le imprese e le realtà produttive e culturali presenti nell'area distrettuale dell'Ateneo.

Ciascuno di questi rappresenta uno dei possibili compagni di viaggio da coinvolgere, interessare, intrigare, nella consapevolezza della ricchezza polisemica dei messaggi sui quali occorre intervenire.

Al fine di associare per ciascuna delle azioni proposte il corrispondente principale pubblico di riferimento identificato da una lettera, si propone qui di seguito una sua denominazione alternativa e più comprensiva:

- A. Comunità accademica - intendendo studenti, personale docente, ricercatore e tecnico amministrativo;
- B. Studenti - iscritti e potenziali;
- C. Laureati, dottorati, ex alunni;
- D. Istituzioni scolastiche di ogni ordine e grado;
- E. Famiglie di futuri studenti e cittadini;
- F. Media;
- G. Imprese;
- H. Istituzioni pubbliche e private;
- I. Pubblico trasversale da A ad H

In base alla suddetta segmentazione, diventa possibile associare le linee di navigazione, come nella seguente tabella:

Linea	Azione	Pubblico
«Proud to be here!»	Miglioramento e adeguamento segnaletica	I
	Brandizzazione del logo	I
	Ventennale dall'Istituzione	I
	Sum of stories	A, F, G
	Campagne di comunicazione istituzionale	I
	Cerimonie istituzionali	A, F, I
«Catch your dream»	Attrarre studenti migliori e sostenerne il successo	B, D, E
	Aumentare la presenza di studenti stranieri	I
	Potenziare, valorizzare e certificare competenze	B, C, E
«We care, we can»	Fare rete per crescere e innovare	A, B, C, F, G, H
	Scienza in piazza: divulgare per formare	I
«Listen to us, look at us»	Medi@Bicocca	A, F, G
	Strumenti&Desk	A,F
«Working on it»	A bottega e non solo	A
	La cassetta degli attrezzi	A, F

8. Indici

8.1 Indice dei grafici

- Organigramma dell'Amministrazione centrale al 01/07/2017	p. 9
- Andamento del personale docente e ricercatore di ruolo e a tempo determinato	p.11
- Andamento del personale tecnico amministrativo di ruolo e a tempo determinato	p.11
- Distribuzione del personale docente e ricercatore per qualifica, al 15/12/2017	p.11
- Distribuzione del personale tecnico amministrativo per categoria, al 15/12/2017	p.11
- Andamento iscritti ai corsi di laurea, per anno accademico, al 31 gennaio	p.12
- Andamento immatricolati ai corsi di laurea, per anno accademico, al 31 gennaio	p.12
- Distribuzione percentuale degli iscritti agli atenei lombardi (a.a.2016/17)	p.12
- Andamento laureati per anno solare	p.13
- Andamento delle entrate per fonti di finanziamento	p.13
- Composizione del costo standard di formazione per studente in corso	p.15
- Linee strategiche dell'Ateneo	p.20
- Andamento degli abbandoni al primo anno	p.22
- Andamento degli studenti iscritti in corso	p.22
- Andamento delle opinioni degli studenti frequentanti	p.22
- Strategia di comunicazione di Ateneo	p.42

8.2 Indice delle tabelle

- Elenco delle fasi del processo di stesura del Piano integrato della Performance	p. 4
- Elenco dei Dipartimenti per aree disciplinari	p. 6
- Elenco delle tipologie di corsi di studio da offerta formativa	p. 6
- Principali misure indicative delle dimensioni dell'Ateneo	p.10
- Andamento dell'FFO e delle quote che lo compongono	p.14
- Composizione della quota premiale dell'FFO	p.15
- Andamento del Costo standard per studente e delle quote che lo compongono	p.16
- Andamento dei finanziamenti alla ricerca per fonte di finanziamento	p.17
- Analisi SWOT del contesto	p.18-19
- Elenco degli indicatori globali di Ateneo	p.31
- Elenco degli obiettivi di performance organizzativa	p.33-34
- Riclassificazione del budget 2018	p.35
- Criteri di valutazione della performance individuale	p.37-38
- Linee di azione del Piano di comunicazione 2018	p.43

8.3 Indice della normativa citata

- *D.lgs. n. 150/2009*, Attuazione della legge 4 marzo 2009, n. 15, in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni
- *D.L. n. 69/2013*, Disposizioni urgenti per il rilancio dell'economia
- *Legge n. 98/2013*, Conversione, con modificazioni, del D.L. 21 giugno 2013, n. 69
- *Linee Guida ANVUR* per la gestione della Performance delle università statali italiane
- *D.L. n.74/2017*, Modifiche al D.lgs. n.150/2009
- *Documento ANVUR sul D.lgs. n.74/2017*
- *Statuto di Ateneo*
- *Legge n. 168/89*, Istituzione del Ministero dell'Università e della Ricerca Scientifica e Tecnologica
- *Legge n. 240/2010*, Norme in materia di organizzazione delle università, di personale accademico e reclutamento, nonché delega al Governo per incentivare la qualità e l'efficienza del sistema universitario
- *D.lgs. n. 19/2012*, Valorizzazione dell'efficienza delle università e conseguente introduzione di meccanismi premiali nella distribuzione di risorse pubbliche
- *D.M. n. 47/2013*, Decreto autovalutazione, accreditamento iniziale e periodico delle sedi e dei corsi di studio e valutazione periodica
- *D.M. n. 1059/2013*, Autovalutazione, accreditamento iniziale e periodico delle sedi e dei corsi di studio e valutazione periodica Adegamenti e integrazioni al DM 30 gennaio 2013, n.47
- *D.M. n. 987/2016*, Autovalutazione ,valutazione, accreditamento iniziale e periodico delle sedi e dei corsi di studio universitari
- *D.lgs. n. 49/2012*, Disciplina per la programmazione, il monitoraggio e la valutazione delle politiche di bilancio e di reclutamento degli atenei
- *D.I. n. 893/2014*, Costo standard unitario di formazione per studente in corso
- *D.M. n. 552/2016*, Criteri di ripartizione del Fondo di Finanziamento Ordinario (FFO) per l'anno 2016
- *D.M. n. 998/2016*, Criteri di ripartizione della quota premiale e dell'intervento perequativo del Fondo di Finanziamento Ordinario (FFO) delle Università statali per l'anno 2016.
- *Legge n. 190/2012*, Piano Nazionale Anti-corrruzione
- *D.lgs. n. 33/2013*, Riordino della disciplina riguardante gli obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione di informazioni da parte delle pubbliche amministrazioni
- *D.lgs. n. 97/2016*, Revisione e semplificazione delle disposizioni in materia di prevenzione della corruzione, pubblicità' e trasparenza

9. Allegati

9.1 Allegato 1 Schede Linee strategiche 2018-2020

9.2 Allegato 2 Schede KPI 2018-2020

9.3 Allegato 3 Schede Obiettivi 2018

9.4 Allegato 4 Misure di prevenzione della corruzione 2018 (estratto dal PTPC)