



UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
DI MILANO

Documento sulle Politiche della Qualità *2019-2021*

Maggio 2019

SOMMARIO

1. Introduzione del Rettore.....	3
2. Presentazione del documento	5
3. Principi generali.....	5
4. Internazionalizzazione.....	6
5. Didattica e servizi agli studenti	7
6. Ricerca.....	9
7. Terza Missione: valorizzazione delle conoscenze, produzione di beni pubblici e trasferimento tecnologico.....	10
8. Servizi amministrativi.....	12
9. Reclutamento e programmazione	13

1. INTRODUZIONE DEL RETTORE

Il problema della qualità non è astratto, anche se può venire coniugato in molti modi, analizzando le disposizioni, le capacità e le incapacità che insorgono intorno a processi. L'idea di "misurare" la qualità sarebbe stata considerata paradossale in gran parte della tradizione filosofica moderna. Connesse infatti all'idea di qualità si pongono quella di transitorietà e mutevolezza, slegate da un'oggettività misurabile.

D'altra parte, nella sua storia, la qualità è anche ciò che differenzia le cose tra loro, e quindi che in un certo qual senso le designa, dando loro una stabilità e una riconoscibilità, una specifica "determinazione".

Si deve quindi essere consapevoli che la qualità – e il sistema che intorno a essa è possibile costruire – non può ignorare le circostanze, ovvero il contesto più generale in cui l'Università si muove nel quadro di una specifica situazione nazionale e internazionale. Se, per esempio, in Germania si spendono per studente, da parte pubblica, circa 15.000 euro all'anno, e si considera che invece in Italia sono soltanto 5.000, non possiamo non tener conto che, in termini di "servizi", il quadro non potrà essere concorrenziale, pur nel contesto di sistemi universitari avanzati, legati a Paesi che sono rilevanti potenze economiche. Nel momento in cui si ha una qualità che non può "competere" in contesti analoghi, è chiaro che l'elemento circostanziale non può essere dimenticato, dal momento che il fattore economico è comunque una base necessaria, anche se non sufficiente, per l'implementazione di un sistema di qualità. Senza inoltre dimenticare che il sistema universitario italiano vive in un quadro dove le regole – dal reclutamento alla strutturazione del terzo ciclo, dalla valutazione alle strategie della ricerca, dalla formazione degli insegnanti ai numeri di accesso programmato – hanno grandi ambiti di incertezza, ponendo di conseguenza il loro significato strategico in un perenne alone di contingenza e provvisorietà. Difficile, per esempio, non considerare che l'edilizia universitaria (elemento essenziale per valutare l'efficienza di numerosi servizi) non è più finanziata dal 2008: l'Università è l'unica realtà "scolastica" dove la parte pubblica non cura in alcun modo il mantenimento delle strutture, lasciando che ogni intervento sia operato sui fondi propri dell'Università, che di conseguenza meno possono investire per didattica e ricerca.

Il problema della qualità è dunque "strategico" in primo luogo perché implica una riflessione non superficiale su dove, e come, utilizzare le risorse. Allo stesso modo non si può non rilevare – ed è un ulteriore ostacolo per le politiche della qualità – che il diritto allo studio non è adeguatamente finanziato. Nelle Università milanesi, dove ormai oltre il 40% degli studenti proviene da fuori Regione, si generano situazioni che possono diventare "emergenziali", differenziando peraltro in modo sempre più rilevante alcune realtà dal sistema nazionale universitario, che sempre più, in un orizzonte di differenze strutturali e organizzative sempre più rilevante, fatica a ritrovare una propria unitarietà, anche "politica".

La legge 240, là dove, come per l'Università di Milano, ha portato a una frammentazione dipartimentale, passando da un modello di nove Facoltà a uno fondato su 33 dipartimenti, non ha favorito lo sviluppo di un sistema di qualità, che deve ora preoccuparsi di fornire centralmente servizi efficienti, di cui i Dipartimenti e i Corsi di studio possano agevolmente usufruire, dal momento che non sono in grado di preoccuparsene in proprio. Coniugare burocrazia ed efficienza non è una scommessa di poco conto. Una reale sfida della qualità deve affrontare sia i problemi interni, che verranno di seguito elencati, sia quelli, per così dire, "esterni": perché è difficile comprendere la propria missione senza una riflessione sia su quella del territorio (e sul rapporto tra l'Università e il mondo del lavoro) sia sulla funzione rivestita dalle altre università, con cui non sempre è agevole "fare sistema" (quando invece sarebbe essenziale in particolare per i percorsi post laurea o nelle relazioni con il Territorio). Bisogna infatti rendersi conto sia delle proprie eccellenze – missione che in una università multidisciplinare ha sempre svariati elementi di difficoltà – sia delle specializzazioni che possono essere incrementate. E tutto ciò deve accadere dopo opportune analisi, in modo tale che l'approccio ai problemi sia sistematico e non, come spesso accade nel contesto italiano, soltanto occasionale.

Malgrado queste premesse certo non sottovalutabili, dal momento che creano vincoli preventivi, un Ateneo non può rinunciare a porre al centro del proprio sviluppo il tema della Qualità, trasversale a tutte le dimensioni dell'Ateneo (Didattica, Ricerca, Terza Missione, ma anche programmazione e reclutamento, Servizi amministrativi e progetto per la gestione e il recupero degli spazi), un tema sul quale il "sistema Università" nel suo complesso è sempre più sollecitato a livello nazionale e internazionale. Le istituzioni pubbliche sono chiamate

ad avere una politica per l'assicurazione della qualità, che deve diventare parte della loro strategia di gestione. I portatori di interesse interni sviluppano e attuano tale politica per mezzo di strutture e processi appropriati, anche coinvolgendo i portatori di interessi esterni.

La definizione di una Carta dei Servizi d'Ateneo, collegata ai processi amministrativi e gestionali di ogni struttura (alcune delle quali già dispongono di una propria Carta dei servizi), potrà costituire per tali portatori di interesse un ulteriore elemento di garanzia della qualità dei servizi amministrativi. Una sorta di "patto con l'utenza", tale da rendere chiaro e trasparente l'impegno dell'Amministrazione ad assicurare, a certe condizioni, i livelli di performance indicati nella Carta ed il rispetto delle tempistiche gestionali ivi previste.

Lavorare in qualità - definendo in maniera condivisa i propri obiettivi, le azioni per realizzarli e le modalità con cui monitorare e valutare i risultati raggiunti - permetterà ai Dipartimenti e all'Ateneo di crescere in un'ottica di miglioramento continuo. Ciò può nascere soltanto nel quadro di un piano strategico, che indichi dove investire e con quali prospettive. È infatti indubbio che il Piano Strategico che ci si appresta a redigere deve ispirarsi a un progetto globale per la Qualità basato sulla centralità delle persone (studenti e personale), sulla formazione a una cultura diffusa della qualità, sull'implementazione di un ciclo di miglioramento continuo trasversale, come si diceva, a tutte le missioni dell'Ateneo. A questo proposito, va ricordato che, sulla base delle novità relative al nuovo sistema AVA 2.0 e alle linee guida ANVUR, nel corso del 2017 l'Università degli Studi di Milano ha ridisegnato il sistema interno di AQ e riorganizzato ruoli e competenze per indirizzare e coordinare organicamente l'insieme dei processi di AQ secondo una logica unitaria, costituendo una rete di referenti a livello centrale e locale.

In sintesi, bisogna comprendere che se gli obiettivi che saranno di seguito elencati potranno essere centrati nel prossimo triennio ciò accadrà in un contesto dove le previsioni sulle risorse che potranno essere acquisite dal sistema universitario – in termini generali e di specifica programmazione – risulteranno sempre incerte, dipendendo annualmente, come è noto, dal FFO e dalle sue variazioni.

In un quadro di sostanziale assenza di certezze, un ateneo deve tuttavia porsi obiettivi prioritari. Se le risorse devono essere comunque in gran parte riservate al "mantenimento" – sia in relazione alle spese per il Personale sia a quelle relative ai servizi e alla cura delle strutture per la salvaguardia di livelli di accettabilità – ciò non significa che non si possano prospettare posizioni innovative o di perfezionamento qualitativo di iniziative già in atto.

L'elemento essenziale è che ciò avvenga in un quadro sinergico. Un grande Ateneo è una struttura complessa, dove il primo compito per coloro che gestiscono lo sviluppo dei sistemi di qualità è quello di effettuare una "sintesi" tra le dimensioni, le strutture e le iniziative stesse che hanno il loro punto di avvio nelle varie realtà scientifiche e didattiche: una sintesi capace di confrontare gli obiettivi e di porre in rapporti di scambio il piano della performance, le linee programmatiche dell'Ateneo, le determinazioni del Nucleo di Valutazione e le relazioni triennali dei Dipartimenti. Il bilancio non deve essere uno strumento puramente economico-finanziario, bensì deve porsi come un essenziale punto di equilibrio, e di scambio, tra le varie esigenze, dove con equilibrio non si intenda solo un concetto finanziario, ma una prospettiva progettuale in cui i bilanci di previsione siano costruiti sulla base dei più significativi dati dei bilanci consuntivi, comprendendo cioè la dinamica delle spese effettuate e le linee di tendenza sottese.

La qualità, in conclusione, non è una categoria astratta, bensì un processo che deve realizzare in modo articolato un progetto, alla ricerca di punti di riferimento che abbiano continui momenti di confronto con le analoghe realtà nazionali e internazionali.

Elio Franzini

2. PRESENTAZIONE DEL DOCUMENTO

Il tema della Qualità è posto al centro del Documento Programmatico del Rettore¹ quale parte integrante della strategia di gestione dell'Ateneo in quanto istituzione pubblica.

Al fine di delinearne gli sviluppi futuri coerentemente con le nuove linee programmatiche definite con il contributo dei dipartimenti, e con i documenti strategici dei prorettori, ciascuno secondo l'ambito di propria pertinenza, riveste primaria importanza avere un quadro esaustivo sul livello di implementazione del Sistema AQ a livello centrale e decentrato e da qui definire le politiche dell'Ateneo e le azioni da mettere in atto per realizzarle. Proprio per la trasversalità del tema il presente documento, a partire dai principi generali, declina la qualità nelle diverse dimensioni, quelle a loro volta trasversali (come l'internazionalizzazione) e quelle specifiche delle missioni dell'università.

I principi e i criteri ai quali fa riferimento l'Ateneo sono le *Standards and Guidelines for Quality Assurance (ESG) in the European Higher Education Area (EHEA)*² e i requisiti di accreditamento del Sistema AVA previsti dalla normativa vigente³.

3. PRINCIPI GENERALI

Nel promuovere le proprie politiche sulla qualità, l'Ateneo si ispira ad alcuni principi generali:

- Definizione chiara delle responsabilità sugli obiettivi dell'ateneo
- Implementazione di un adeguato supporto per la realizzazione di un sistema di assicurazione della qualità sotto la guida del Presidio e con il confronto costante con il Nucleo di Valutazione
- Condivisione degli obiettivi e delle azioni valorizzando i processi *bottom-up* e coinvolgendo tutte le componenti dell'Ateneo nella definizione di processi e metriche
- Coinvolgimento da parte della *governance* di tutta la comunità accademica: fluidificazione, trasparenza e condivisione dei processi decisionali
- Diffusione di una cultura della qualità attraverso interventi di formazione mirata
- Condivisione ampia e piena di tutta la documentazione prodotta da Presidio e Nucleo con tutti gli utenti interni e con quelli esterni.
- Valorizzazione del ruolo di interlocutore autonomo dell'Ateneo nei confronti della sanità pubblica e privata in relazione ai temi della formazione, specializzazione e convenzionamento con le Aziende Ospedaliere
- Valorizzazione delle molteplici attività che mettono in relazione l'Ateneo e la società (Terza Missione): attività di **trasferimento tecnologico**, attività di terza missione **culturale e sociale** relativamente alla produzione di beni pubblici che aumentano il livello di benessere della società e attività di **public engagement** per offrire ai cittadini strumenti adeguati per operare scelte consapevoli su temi di carattere scientifico e tecnologico, nonché per contrastare tendenze anti e pseudo scientifiche sempre più diffuse.

¹ Approvato nella seduta del CdA del 26 febbraio 2019

² https://enqa.eu/wp-content/uploads/2015/11/ESG_2015.pdf

³ <http://www.anvur.it/attivita/ava/accreditamento-periodic>

4. INTERNAZIONALIZZAZIONE

Le strategie per l'internazionalizzazione dell'Università degli Studi di Milano perseguono l'obiettivo di promuovere la libera circolazione di persone (studenti, docenti, staff) e la diffusione della conoscenza.

In particolare, le attività sono orientate da un lato alla valorizzazione e implementazione di programmi di mobilità bidirezionale internazionale, dall'altro all'elaborazione di nuove strategie per ricerca e didattica finalizzate a una crescente interazione e collaborazione con partner strategici internazionali quali momento di crescita per l'intero Ateneo.

Obiettivi	Linee di azione
Migliorare la mobilità degli studenti in ingresso e in uscita	<ul style="list-style-type: none"> - Potenziare l'efficacia dell'offerta formativa in lingua straniera anche attraverso azioni mirate di supporto degli studenti e di monitoraggio della loro carriera - Migliorare la comunicazione verso i potenziali studenti stranieri sia attraverso il sito sia attraverso altri strumenti di internet - Potenziare il supporto legato all'accoglienza e all'orientamento e le informazioni dirette agli studenti in uscita e in entrata - Semplificare le procedure di adesione ai progetti di mobilità Erasmus (incluso Erasmus trainsheep)
Incentivare la mobilità incoming e outgoing del personale docente	<ul style="list-style-type: none"> - Promozione mobilità "out-going" - Bando per i visiting professor incoming
Incentivare la mobilità incoming e outgoing del Personale TAB	<ul style="list-style-type: none"> - Valorizzazione dei programmi di Staff Mobility per il personale non docente
Valorizzare l'internazionalizzazione dei dipartimenti	<ul style="list-style-type: none"> - Raccolta e mappatura dei numerosi accordi internazionali dei dipartimenti - Miglioramento della comunicazione interna e trasferimento delle iniziative internazionali promosse dall'Ateneo al territorio, aziende e associazioni
Valorizzare la ricerca d'eccellenza per aumentare l'attrattività internazionale	<ul style="list-style-type: none"> - Valorizzazione dei Dottorati di ricerca - Costituzione di partenariati strategici con grandi atenei europei - Potenziamento delle politiche per le chiamate di vincitori di ERC e grant Levi Montalcini dall'estero - Sviluppo di percorsi di formazione alla ricerca attraverso tirocini pratici e stage in laboratorio - Avviare attività di scambio con le 23 università della League of European Research Universities (LERU) - Costruzione di reti con altre grandi università europee nell'ottica di una "long-term vision" di università europea - Uso delle tecnologie ICT (siti web, social networks, app interattive, ecc.) per diffondere la conoscenza dell'offerta didattica e di ricerca disponibile in ateneo (come per esempio CRC e progetti ERC) per gli studenti stranieri - Creazione di sistemi premiali (premi di ricerca individuali o di gruppi di collaborazione) per l'identificazione e supporto di ricercatori particolarmente dotati nel settore della ricerca

5. DIDATTICA E SERVIZI AGLI STUDENTI

Le politiche per la qualità della didattica sono orientate al miglioramento continuo e alla valorizzazione dell'offerta formativa dell'Ateneo, e pongono al centro del processo lo studente, il suo sapere e le sue competenze.

Tali politiche prevedono l'adozione di misure di monitoraggio, autovalutazione e valutazione della qualità ed efficacia della didattica erogata accanto ad una attenta pianificazione di proposte didattiche nuove sempre più rispondenti alle richieste dei principali stakeholders di riferimento (potenziali datori di lavoro e studenti).

Tutto ciò deve trovare fondamento innanzitutto nell'innovazione continua dei contenuti degli insegnamenti che, alla luce dei forti connotati di *research-intensive university* dell'Ateneo, dovranno essere sempre più allineati con le più avanzate conoscenze derivanti dalla ricerca, anche in relazione ai bisogni del contesto produttivo nazionale e globale. Parallelamente, l'adozione e lo sviluppo di nuove metodologie didattiche permetteranno di arricchire la didattica tradizionale di strumenti che, mettendo al centro del processo formativo lo studente, siano in grado di potenziarne i percorsi di apprendimento e di facilitare il raggiungimento degli obiettivi. Requisito necessario al successo di queste iniziative è lo sviluppo di una strategia di supporto alla formazione continua dei docenti, sia relativamente alle metodologie didattiche, sia sui contributi delle tecnologie a supporto dei processi di apprendimento.

Per garantire agli studenti la possibilità di svolgere un percorso formativo nelle condizioni più adeguate a un proficuo apprendimento, assumono poi valenza strategica i Servizi a loro dedicati, con l'obiettivo di allargare l'accesso alla formazione universitaria ad un numero crescente di studenti e, contemporaneamente, contenere i fenomeni degli abbandoni e della dispersione.

Fondamentali diventano quindi anche la semplificazione delle procedure e degli aspetti operativi e amministrativi, nonché il potenziamento dei canali di comunicazione tra università e studenti.

Le politiche di monitoraggio della qualità della didattica - attuate secondo gli standard e le linee guida ANVUR e in accordo con il Presidio della Qualità e il Nucleo di Valutazione - costituiscono una priorità per l'Ateneo. Gli esiti di questo monitoraggio costituiscono la linea guida per la messa in atto di azioni e processi virtuosi volti al miglioramento continuo.

Obiettivi	Linee di azione
Avviare un processo di razionalizzazione dei corsi di studio offerti al fine di adeguarsi alla richiesta di nuovi profili professionali	<ul style="list-style-type: none"> - Revisione periodica degli obiettivi formativi secondo le indicazioni ottenute dal coinvolgimento dei principali stakeholders (aziende, istituzioni, studenti, docenti,...) - Attività di monitoraggio delle problematiche relative alla didattica e alla sua organizzazione mediante un'azione coordinata con i dipartimenti, i Collegi didattici, i Comitati di Direzione e la Conferenza degli Studenti
Verificare l'efficacia della formazione impartita dai corsi di studio	<ul style="list-style-type: none"> - Azioni di monitoraggio sugli indicatori di performance quali durata delle carriere, tassi di abbandono, regolarità dei percorsi, etc - Verificare la corrispondenza tra obiettivi formativi e risultati di apprendimento
Individuare e pianificare azioni di sostegno agli studenti quali esito del monitoraggio	<p>In accordo con i Collegi didattici, mettere in atto/potenziare, con particolare attenzione al primo livello della formazione:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Attività di tutorato e supporto didattico (corsi di azzeramento, tutorato individuale tra pari o da parte di dottorandi) - Attività didattiche integrative -
Valorizzare l'interdisciplinarietà dell'offerta formativa	<ul style="list-style-type: none"> - Integrare nei percorsi formativi competenze e contributi multidisciplinari e complementari, con particolare attenzione al secondo e terzo livello della formazione - Favorire la sinergia tra dipartimenti nella pianificazione dell'offerta didattica
Sperimentare nuove modalità di insegnamento e l'adozione di metodologie didattiche innovative <i>Student Centered</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Effettuare la ricognizione delle iniziative didattiche nuove messe in atto dai docenti dell'Ateneo - Proporre forme didattiche alternative calibrate sulle specifiche necessità degli studenti e dei docenti

Valorizzare il ruolo del corpo docente	<ul style="list-style-type: none"> - Rilevare i bisogni formativi dei docenti mediante un questionario validato in numerose Università italiane (progetto PRODIG) - Avviare attività formative sulle metodologie d'insegnamento e sulle tecniche di valutazione indirizzati inizialmente a ricercatori e professori associati neo-reclutati, attraverso sia metodi formali di gruppo (seminari) e individuali (e-learning, peer coaching) sia metodi informali (confronto tra gruppi di docenti su problemi comuni) - Allargare l'offerta di iniziative formative ai docenti dei dipartimenti interessati
Promuovere e incentivare la formazione permanente	<ul style="list-style-type: none"> - Incentivare le attività di formazione post-laurea orientandole a una dimensione internazionale
Migliorare l'offerta di competenze trasversali ad integrazione delle competenze tecnico-scientifiche	<ul style="list-style-type: none"> - Aumentare l'offerta di competenze trasversali (soft skills) nel percorso dottorale - Attivare iniziative di inserimento di competenze trasversali (soft skills) a livello dei corsi di laurea di primo e secondo livello
Favorire iniziative di internazionalizzazione dell'attività didattica	<ul style="list-style-type: none"> - Incentivare l'offerta di corsi di studio, specialmente di secondo livello, a forte connotato internazionale
Potenziare il Diritto allo studio nelle sue diverse forme	<ul style="list-style-type: none"> - Costituire un Osservatorio per il Diritto allo Studio - Aumentare il numero di borse di studio - Incrementare la disponibilità di aule didattiche e di aule studio - Definire il piano programmatico sui servizi residenziali - Sviluppare progetti di didattica inclusiva con particolare attenzione a disabilità, DSA e BES
Migliorare l'offerta di competenze trasversali ad integrazione delle competenze tecnico-scientifiche	<ul style="list-style-type: none"> - Aumentare l'offerta di competenze trasversali (soft skills) nel percorso dottorale - Attivare iniziative di inserimento di competenze trasversali (soft skills) a livello dei corsi di laurea di primo e secondo livello

6. RICERCA

In quanto *research-intensive University* l'Università degli Studi di Milano intende contribuire al consolidamento e alla crescita della ricerca scientifica per migliorarne la qualità, la diffusione e la transdisciplinarietà al suo interno, nonché la competitività a livello nazionale e internazionale. Vanno in questa direzione gli obiettivi di consolidamento delle relazioni con partner esterni sia accademici che non accademici, l'ottimizzazione dell'impatto della ricerca e il supporto alle iniziative di *Open Science*.

Obiettivi	Linee di azione
Promuovere la capacità dei giovani di attrarre fondi dall'esterno	<ul style="list-style-type: none"> - Attribuzione di fondi interni competitivi <i>seed</i> per dottorandi, assegnisti, ricercatori - Rafforzamento delle politiche dipartimentali per l'indipendenza dei giovani ricercatori
Identificare 5-10 <i>Grandi Sfide</i> alla cui soluzione l'Ateneo possa contribuire nel medio lungo termine	<ul style="list-style-type: none"> - Definizione dell'Agenda per la Ricerca 2019-2024 e delle aree di specializzazione dell'ateneo - Aggregazione di ricercatori di diverse aree per l'identificazione delle <i>Grandi Sfide</i> - Matching delle <i>Sfide</i> identificate con finanziatori e partner esterni pubblici e privati che possano collaborare alla risoluzione delle stesse
Incrementare la partecipazione a bandi di ricerca competitivi nazionali e internazionali favorendo la creazione di <i>network</i> tra le diverse aree scientifiche	<ul style="list-style-type: none"> - Emanazione di bandi trasversali di Ateneo - Istituzione di premialità per i dipartimenti che presentano progetti alla Commissione Europea - Potenziamento delle politiche di attrazione di ricercatori di valore attraverso le chiamate di vincitori di ERC e grant Levi Montalcini
Sviluppare e valorizzare le competenze specifiche di ciascuna struttura dipartimentale	<ul style="list-style-type: none"> - Valorizzazione dei Piani dipartimentali e loro condivisione trasversale all'interno dell'ateneo - Identificazione di obiettivi strategici sostenibili - Definizione di <i>policies</i> di dipartimento per la trasparenza, condivisione e coerenza delle attività e della distribuzione delle risorse
Potenziare il supporto dei servizi alla ricerca nei dipartimenti	<ul style="list-style-type: none"> - Implementazione Uffici supporto alla ricerca nei dipartimenti - Semplificazione delle procedure per la sottomissione, conduzione e rendicontazione amministrativa dei progetti di ricerca
Garantire una efficace e trasparente valutazione dei parametri di ricerca e dei ricercatori	<ul style="list-style-type: none"> - Incremento delle azioni di <i>Research Integrity</i> - Introduzione di politiche di <i>Responsible Metrics</i> - Adeguamento ai criteri utilizzati negli altri Paesi europei e nei Paesi anglosassoni per la valutazione della produzione scientifica dei ricercatori ai fini delle progressioni di carriera
Implementare strumenti secondo le <i>Best Practice</i> a livello internazionale per la qualità della ricerca e l'<i>Open Science</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Facilitazione dell'uso dei protocolli elettronici per le ricerche svolte - Istituzione di database interni per la catalogazione delle ricerche finanziate e dei loro risultati (soprattutto per le ricerche finanziate da fondi pubblici) - Rafforzamento delle azioni di supporto alla gestione dei dati secondo il modello FAIR - Supporto alla pubblicazione <i>Open Access</i> dei risultati della ricerca

7. TERZA MISSIONE: VALORIZZAZIONE DELLE CONOSCENZE, PRODUZIONE DI BENI PUBBLICI E TRASFERIMENTO TECNOLOGICO

L'Università degli Studi di Milano intende assumere un ruolo centrale e motore di sviluppo culturale, sociale ed economico della società, in un processo trasparente ed interattivo, attraverso il quale i vari attori della società e gli innovatori interagiscono per far sì che il progresso scientifico e tecnologico possa dar luogo a processi e prodotti che siano sicuri per l'uomo e l'ambiente, eticamente accettabili e rispondenti alle esigenze ed ai bisogni degli individui e della società.

A questo fine una particolare attenzione verrà posta nei confronti dei processi e della loro eventuale ridefinizione in funzione dei nuovi paradigmi che si intendono applicare trasversalmente a tutto l'Ateneo, considerando i principi ispiratori di una Ricerca ed Innovazione Responsabile (Responsible Research and Innovation – RRI).

Pertanto, attraverso il coinvolgimento e lo scambio continuo con i diversi attori del sistema (ricerca, imprese, policy makers e società civile), l'Ateneo si pone gli obiettivi sotto esposti e intende raggiungerli secondo le linee di azione collegate.

Obiettivi	Linee di azione
<p>Costruire un modello organizzativo per le attività di Terza Missione improntato all'applicazione dei paradigmi della RRI</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Istituzione di un Ufficio Terza Missione - Definizione e avvio del monitoraggio delle attività di Terza Missione svolte dal 2015 a seguire, e messa in chiaro del database - Implementazione e potenziamento di strumenti (ICT ma non solo) a supporto delle attività di Terza Missione - Identificazione di un referente di TM e sviluppo delle interrelazioni sul territorio in ciascun dipartimento - Predisposizione linee Guida per l'Assicurazione della Qualità nella Terza Missione - Consolidamento della partecipazione alla rete nazionale sul Public Engagement <i>Apenet</i> cui anche l'Ateneo di Milano aderisce e sua partecipazione attiva. - Valutazione dell'opportunità di istituire un Osservatorio sulla Terza Missione o una Commissione ad hoc all'interno del Presidio Qualità che si occupi soprattutto del tema dell'impatto
<p>Coinvolgere la società nell'ambito della produzione di beni pubblici di natura sociale, educativa e culturale</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Progettazione e realizzazione di iniziative continuative a breve e lungo termine che coinvolgano la società civile, potenziando la diffusione della conoscenza al di fuori del contesto accademico e contribuendo alla crescita sociale e all'indirizzo culturale del territorio. - Implementazione di iniziative finalizzate a creare uno scambio costante con Enti (Fondazioni), Terzo settore, Amministrazioni locali che, rappresentando le collettività, rappresentano interlocutori fondamentali per lo sviluppo di progetti che mettano al centro il Territorio e il suo sviluppo. Le Amministrazioni locali in particolare costituiscono un osservatorio privilegiato delle problematiche, delle dinamiche e delle opportunità socio-economiche locali.
<p>Favorire l'incontro tra domanda e offerta di ricerca sul territorio</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Costruzione e costante aggiornamento di un repertorio delle competenze presenti in UNIMI allineato sulle richieste delle aziende e realtà culturali presenti sul territorio - Creazione e offerta di eventi volti al matching delle competenze - Creare incontri uno-a-uno tra ricercatori di UNIMI e rappresentanti di attività economico-culturali - Significativo potenziamento della capacità di comunicazione dell'ateneo, supportata da adeguati investimenti in tecnologie ICT, per rendere visibili e note le potenzialità di ricerca, collaborazione e TT

<p>Rivisitare il concetto di “conto terzi” finalizzato alla costruzione di relazioni più strutturate Università/Azienda</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Aggiornamento del censimento delle competenze culturali presenti in ateneo (attraverso il nuovo modulo di IRIS Expertise and Skills) - Conoscenza delle eccellenze di ricerca che si sono consolidate negli anni nei Centri di ricerca Coordinati dell’Ateneo - Creazione di un network di aziende e persone per la realizzazione di modelli imprenditoriali sostenibili - Implementazione del “dottorato industriale”: impostazione di momenti di incontro con il settore produttivo aziendale e/o comunicazioni dedicate.
<p>Rendere fruibile il patrimonio culturale di Ateneo e delle sedi museali e storiche</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Pianificazione attività museali con il coinvolgimento di Regione, Comune e Sovraintendenze e reperimento fondi necessari. - Studio ed eventuale realizzazione di un Museo virtuale che possa facilitare la fruizione del patrimonio storico e culturale d’ateneo - Potenziamento del Sistema degli Orti botanici d’Ateneo - Uso di tecnologie ICT attuali (dai siti web fortemente interattivi all’uso di realtà virtuale e aumentata) per diffondere la conoscenza e aumentare l’accessibilità al patrimonio culturale organizzato come Sistema Museale di Ateneo
<p>Razionalizzazione formazione permanente e continua</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Analisi dei fabbisogni formativi - riprogettazione dei corsi di formazione professionale volti alla specializzazione nel lavoro (generalmente in collaborazione con aziende) o alla facilitazione dell’ingresso o della crescita professionale (corsi di perfezionamento). - Incentivazione dei corsi attivati in convenzione con aziende
<p>Incentivazione e valorizzazione delle attività di Public engagement</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Investimenti ad hoc per eventi di Ateneo/Dipartimenti - Supporto alla progettazione e alla diffusione e comunicazione attraverso l’ufficio TM
<p>Mappare le conoscenze e gli indirizzi futuri della ricerca d’Ateneo -</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Mappatura dello stato delle conoscenze, trovati e brevetti - Aggiornamento continuo del portafoglio brevetti e costruzione di uno strumento per facilitarne l’interrogazione - Definizione di modalità e sistemi di consulenza per il pieno sfruttamento/mantenimento della Proprietà Intellettuale in UniMi - Creazione di un <i>Advisory Board costituito da esponenti del mondo accademico, commerciale e industriale</i> per la valutazione del potenziale di sviluppo, la creazione di partnership pubblico-privato e pubblico-pubblico e una rete di consulenti
<p>Potenziare le competenze e le reti di scambi con il settore privato</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Mappatura e predisposizione di un portfolio di settori di attività aziendali potenzialmente interessati all’applicazione dei trovati di UniMi - Identificazione e potenziamento degli insegnamenti impartiti da dirigenti del settore industriale per eventuali disponibilità di insegnamento e distacco temporaneo da aziende a università - Attivazioni di corsi <i>ad hoc</i> volti a migliorare la ricerca di tipo innovativo
<p>Supportare il trasferimento agile delle conoscenze di particolare impatto sul mercato corrente</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Rivisitazione del Regolamento degli spin off di Ateneo - Creazione meccanismi che facilitino le collaborazioni pubblico-privato - Creazione rapporti di collaborazione con gli uffici di TT di università italiane e straniere - Costruzione rapporti con investitori pubblici e privati a livello nazionale e internazionale

8. SERVIZI AMMINISTRATIVI

L'Ateneo considera strategica la ristrutturazione dei servizi amministrativi e una maggiore attenzione al personale tecnico-amministrativo e bibliotecario (TAB). Ai fini della semplificazione dell'attuale modello organizzativo – verticalizzato e inadatto a garantire la condivisione dei processi decisionali, la loro fluidità e lo sviluppo del decentramento funzionale è previsto un piano di riorganizzazione delle strutture amministrative procedendo a una mappatura di tutti i processi e al loro accorpamento per aree tematiche.

L'attuale modello “verticale” sarà quindi sostituito con un modello “a matrice” di tipo orizzontale e trasversale. Tale modello consentirà di avviare un percorso di snellimento delle procedure burocratiche, superando lo scollamento tra centro-periferia, e di valorizzare le competenze del personale dell'Ateneo.

Obiettivi	Linee di azione
Elaborare un Piano di riorganizzazione delle strutture amministrative	<ul style="list-style-type: none">- Avvio dell'analisi dei principali processi lavorativi- Implementazione di un modello “a matrice” di tipo trasversale e orizzontale- Individuazione di tempistiche e modalità trasparenti delle procedure- Identificazione nuove figure di responsabilità amministrativa
Garantire la qualità dei servizi amministrativi e gestionali per tutti gli <i>stakeholder</i> interni ed esterni	<ul style="list-style-type: none">- Definizione di una Carta dei Servizi di Ateneo
Definire obiettivi di crescita orizzontale e verticale per il personale TAB rispetto a obiettivi di qualità e sviluppo	<ul style="list-style-type: none">- Confronto costante con personale TAB, RSU e Organizzazioni Sindacali- Implementazione di un Piano Generale di Mobilità
Creare un punto di riferimento per coloro che hanno difficoltà lavorative	<ul style="list-style-type: none">- Creazione di un servizio di Counseling
Creare un ambiente di lavoro collaborativo, attivo e proattivo	<ul style="list-style-type: none">- Analisi dei risultati dei questionari di stress lavoro correlato, Benessere Organizzativo e <i>Customer Satisfaction</i>
Avviare una revisione organica del Sistema dei Servizi Informatici e delle relative infrastrutture in considerazione del loro ruolo strategico trasversale a tutte le aree	<ul style="list-style-type: none">- Revisione organica dell'ICT di Ateneo- Potenziamento della piattaforma digitale- Riorganizzazione operativa tra l'area di gestione dei flussi documentali e l'area dei sistemi informativi

9. RECLUTAMENTO E PROGRAMMAZIONE

L'ateneo attiva, a livello centrale e delle singole strutture accademiche, procedure di programmazione del reclutamento di professori e ricercatori e personale tecnico, prestando particolare attenzione alla coerenza di detti programmi con i piani di sviluppo della ricerca e della formazione delle strutture stesse (piani triennali di dipartimento), avendo riguardo alla sostenibilità nel tempo delle iniziative programmate e prestando particolare attenzione all'eguaglianza di genere. Attiva procedure per la valutazione della coerenza dei reclutamenti nel corso del tempo e per la valorizzazione del merito.

Obiettivi	Linee di azione
Formulare una proposta condivisa da Senato e Dipartimenti per la distribuzione dei punti organico	<ul style="list-style-type: none">- Attività di monitoraggio dei punti organico, del personale, dei RTDA degli assegni attribuiti ai dipartimenti negli ultimi anni
Analizzare i risultati del reclutamento dei dipartimenti, con particolare attenzione alla situazione degli abilitati e del loro futuro	<ul style="list-style-type: none">- Definizione a priori dei criteri con cui verranno valutati le attività dei docenti reclutati- Valutazione ex post dei risultati del reclutamento dei dipartimenti- Elaborazione di un piano che, tenendo conto delle risorse disponibili, preveda specifici ordini di priorità relativi a: scadenza abilitazioni, risultati della ricerca, compiti didattici degli RU- Implementazione delle azioni per il reclutamento di ricercatori ad alto profilo scientifico dall'Italia e dall'estero- Definizione di un piano di crescita integrato dei Dipartimenti afferenti alla medesima Facoltà, attraverso il monitoraggio della programmazione didattica e il potenziamento delle figure dei Presidenti di Comitato di Direzione

Presentato al Senato nella seduta del 14 maggio 2019