



UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
DI MILANO

LA STATALE



Piano Strategico di Ateneo

2017/19

INDICE

INTRODUZIONE	pag.	3
PARTE I - IL QUADRO GENERALE		
- Cap. 1. Visione e finalità strategiche	pag.	5
- Cap. 2. L'Ateneo oggi: profilo dimensionale e attività	pag.	21
PARTE II – I PIANI STRATEGICI DI AREA		
- Area 1. Diritto allo studio, accoglienza e servizi agli studenti	pag.	43
- Area 2. Formazione	pag.	48
- Area 3. Ricerca	pag.	57
- Area 4. Terza missione	pag.	62
- Area 5. Sistema di governo	pag.	68

INTRODUZIONE

Il Piano Strategico è un documento di programmazione che intende rendere esplicite in un quadro organico e strutturato la missione, gli scenari, gli obiettivi e le linee d'intervento dell'Ateneo per il prossimo triennio, declinati per le diverse aree di attività in cui trova attuazione la missione istituzionale dell'Università.

Il Piano rappresenta quindi un utile strumento per governare la complessità di un Ateneo policentrico e di grandi dimensioni come l'Università Statale di Milano, con grande visibilità a livello sia nazionale che internazionale, nel quale operano molteplici discipline e gruppi di ricerca che, con un approccio culturale pluralistico, concorrono allo svolgimento delle attività didattiche e di ricerca.

L'elaborazione del Piano Strategico è stata improntata ad un'apertura verso il contesto sociale ed economico in cui l'Ateneo opera, ed è caratterizzata da obiettivi strategici ambiziosi, ma realizzabili, che saranno oggetto nel triennio di un'attenta programmazione operativa.

Gli indirizzi programmatici e le conseguenti possibili linee di intervento sono espressi pertanto in forma generale, nel rispetto delle prerogative degli organi che, nel dare attuazione a tali indirizzi, potranno autorizzare le scelte di governo e di allocazione delle risorse sulla base delle priorità individuate. La compatibilità tra piani e risorse resta infatti condizione necessaria, a tutela della sostenibilità e continuità nel tempo delle linee di intervento proposte.

Il Piano Strategico sarà oggetto di verifiche e aggiornamenti annuali, anche orientati alla definizione di progetti specifici, che permetteranno di operare un continuo affinamento delle linee di intervento sulla base sia del monitoraggio delle politiche attraverso gli indicatori selezionati per valutarne i risultati, sia dell'analisi dell'evoluzione dei vincoli e delle opportunità.

Il documento relativo al Piano Strategico si articola in due parti.

La **Prima Parte**, riferita al sistema Ateneo nel suo complesso contiene:

- un **primo Capitolo** che illustra la visione e le linee strategiche generali che rappresentano i principi cardine di seguito elencati a cui si ispirano le finalità e gli obiettivi strategici nelle diverse aree di attività:
 - migliorare i servizi per chi studia e svolge ricerca, assumendo la centralità degli studenti quale perno dell'azione dell'Ateneo;
 - innovare e investire nella qualità della formazione e della ricerca;
 - rendere più incisivo l'impatto della ricerca universitaria e dell'azione culturale dell'Ateneo all'interno della società della conoscenza;
 - valorizzare il principio del merito nelle politiche dell'Ateneo attraverso lo sviluppo e l'utilizzo di sistemi di misurazione e analisi dei dati, di metodologie di valutazione e comparazione;
 - rafforzare il governo responsabile delle risorse all'interno degli obiettivi strategici.
- un **secondo Capitolo** nel quale è presentato un quadro complessivo dell'Ateneo oggi con riferimento alle dimensioni e alle attività, illustrate con il supporto di dati di interesse sull'utenza, sui servizi offerti, sulle risorse e sull'offerta didattica, sui risultati ottenuti dalla ricerca e dalla terza missione.

La **Seconda Parte** del documento è suddivisa in cinque capitoli, corrispondenti alle diverse Aree strategiche che caratterizzano l'articolazione del piano:

- Diritto allo Studio, accoglienza e servizi agli studenti
- Formazione
- Ricerca
- Terza Missione
- Sistema di Governo.

Per ciascuna Area sono presentate in forma sintetica: la visione strategica, l'analisi dei punti di forza e di debolezza, i principali indicatori da monitorare, le finalità strategiche declinate in obiettivi e linee di intervento.

È prevista la realizzazione di un executive summary del piano che verrà redatto anche in lingua inglese.

Il documento strategico rappresenta il quadro di riferimento da cui dovranno derivare i contenuti di ulteriori documenti specifici di programmazione:

- Documento di Programmazione Triennale che rappresenta il programma dell'Ateneo per il miglioramento della didattica, della ricerca e dei servizi agli studenti in ordine agli obiettivi e agli indicatori fissati dal DM n.° 635 (8 agosto 2016) per la programmazione triennale delle università 2016/18;
- Piano Integrato della Performance che costituisce l'atto di avvio del Ciclo della Performance 2017/19 e che sarà redatto secondo le linee guida dell'ANVUR con logica di integrazione tra obiettivi strategici declinati per area in prospettiva triennale e obiettivi operativi, basati sulle decisioni effettivamente assunte dagli organi e declinati in prospettiva annuale. Il modello di Piano integrato prevede una esplicita integrazione anche con la programmazione delle risorse destinate alla realizzazione degli obiettivi;
- Piano Edilizio triennale 2017/19 che rappresenta il documento programmatico di carattere settoriale per la programmazione tecnica e finanziaria delle nuove opere e degli interventi di manutenzione straordinaria;
- Programmazione dei dipartimenti, definita anche sulla base dei contenuti della Scheda Unica annuale prevista dall'ANVUR per l'analisi della ricerca dipartimentale (SUA/RD) annuale, ai fini delle procedure di accreditamento periodico degli Atenei.

CAP 1.

Visione e Finalità strategiche

“Tutte le scienze hanno bisogno le une delle altre, e più ci si specializza e più si sente il bisogno che le scienze, le arti, le lettere, le discipline morali non perdano il loro contatto, siano strette le une alle altre, si diano mutuo ausilio”.

Luigi Mangiagalli, discorso inaugurale, cerimonia di fondazione dell’Università degli Studi di Milano, 28 agosto 1924.

Al centro di una tra le aree più innovative d'Europa, l'Università Statale di Milano riconosce quale propria e peculiare identità, anche storicamente fondata, la sua **multidisciplinarietà, il suo ruolo di soggetto elettivo di creazione di cultura, aggregazione e socializzazione, pronto al confronto sulle idee, capace di anticipare bisogni e orientare saperi, operante in stretto raccordo con le diverse realtà che la circondano.**

Nella "Società della conoscenza", infatti, il sapere e la ricerca giocano un ruolo centrale per la crescita economica, la coesione sociale e lo sviluppo di una società competitiva e sostenibile. La Statale promuove e alimenta un'idea di **scienza e di cultura** come fondamentale **motore di conoscenza e di crescita, personale e civile**, dell'individuo e della collettività. Ai tradizionali compiti istituzionali della formazione e della ricerca l'Ateneo affianca una più ampia missione culturale e sociale, facendo del suo impegno nel trasferimento delle conoscenze e nella divulgazione della scienza e della cultura uno dei punti qualificanti e innovativi della sua programmazione strategica.

La Statale accoglie pienamente in questa visione strategica la propria responsabilità di soggetto pubblico che riceve risorse economiche e umane dall'ambiente di riferimento in tutte le sue componenti - studenti, società civile, istituzioni e imprese, stato e organi di governo internazionali - con il mandato di impiegarle per attuare la propria missione istituzionale, incidendo positivamente ed efficacemente sul miglioramento della qualità della vita e del sapere.

La missione della Statale, si innesta - d'altra parte - in uno scenario profondamente cambiato negli ultimi anni, a seguito dell'importante processo di riforma che ha interessato il sistema universitario e del più ampio disegno di riforma della Pubblica Amministrazione. L'Università si trova in un momento storico caratterizzato da un lato da un **mutamento molto intenso** sotto tutti i punti di vista (culturale, sociale, politico, scientifico, tecnologico), dall'altro da una **congiuntura economica difficile**, con un **ridimensionamento costante e strutturale della spesa pubblica** anche per il comparto universitario, imposto dagli effetti di una crisi economica che si protrae dal 2008. La limitatezza delle risorse disponibili, impone quindi da un lato di declinare con chiarezza gli obiettivi effettivamente perseguibili e dall'altro di mettere in atto azioni e comportamenti nuovi per gestire e governare la spesa, ridurre gli sprechi, e garantire a utenti e cittadini il corretto utilizzo dei finanziamenti ricevuti per la produzione di servizi, facendo proprio il concetto di "accountability".

Per questi motivi in questo documento sono tracciate linee strategiche che corrispondono a una precisa visione dello sviluppo della Statale nel prossimo triennio, legandole esplicitamente ai metodi e agli strumenti per perseguirle e ai percorsi di miglioramento già intrapresi negli ultimi tre anni.

Le strategie di sviluppo nel triennio 2017-19 sono state definite assumendo gli elementi di contesto sopra delineati e declinate lungo le seguenti linee strategiche generali:

1. migliorare i servizi per chi studia e svolge ricerca, assumendo la centralità degli studenti quale perno dell'azione dell'Ateneo;
2. innovare e investire nella qualità della formazione e della ricerca;
3. rendere più diretto ed incisivo l'impatto della ricerca universitaria e dell'azione culturale dell'Ateneo all'interno della società della conoscenza.

Ad esse si associano due linee strategiche trasversali e funzionali alle precedenti, le quali costituiscono il filo conduttore del funzionamento del sistema organizzativo dell'Ateneo e della sua governance:

4. valorizzare il principio del merito nelle politiche dell'Ateneo attraverso lo sviluppo e l'utilizzo di sistemi di misurazione e analisi dei dati, di metodologie di valutazione e comparazione;
5. rafforzare il governo responsabile delle risorse nel quadro tracciato dagli obiettivi strategici, ai diversi livelli decisionali e gestionali del sistema.

LINEA 1

Migliorare i servizi per chi studia e svolge ricerca, assumendo la centralità degli studenti quale perno dell'azione dell'Ateneo

La visione strategica della Statale intende gettare le basi per un'interazione attiva fra tutti i soggetti che partecipano alla vita dell'università, che posizioni **al centro lo studente** e che preveda il suo coinvolgimento nell'evoluzione istituzionale. Gli studenti aderiscono infatti ad una comunità intellettuale insieme a docenti, ricercatori, personale amministrativo, e lavorano in sinergia per un obiettivo comune di alto valore sociale.

In questo quadro, l'Ateneo considera propria primaria responsabilità garantire agli studenti un percorso formativo che si svolga nelle condizioni più adeguate ad un proficuo apprendimento e che si traduca in un'esperienza di crescita personale complessiva, accessibile a tutti, rispettosa e attenta alle specificità e alle potenzialità individuali di ognuno, nel rispetto di ogni previsione di **diritto allo studio** e integrando le disposizioni normative vigenti con impegni ulteriori laddove ritenuto opportuno.

L'obiettivo di allargare l'accesso alla formazione universitaria ad un numero crescente di studenti si andrà realizzando, tenuto conto della **sostenibilità dell'utenza studentesca**, con il sostegno di interventi volti a **diminuire abbandoni e dispersioni** e con l'adozione di **politiche di inclusione sociale**, anche favorendo con formule di frequenza innovative la **conciliazione tra studio e situazione personale** degli studenti, secondo una lettura piena del principio costituzionale del "diritto allo studio" come diritto sociale fondamentale per l'individuo e la collettività.

L'affidamento diretto alle università, da parte di Regione Lombardia, delle competenze relative al diritto allo studio rafforza certamente la responsabilità dell'Ateneo nel garantire la piena accessibilità agli studi a tutti i giovani non solo attraverso provvidenze economiche per gli studenti più disagiati, ma anche in termini di **spazi e alloggi** che consentano allo studente di vivere l'Università e sentirsi parte di una **comunità**. Se i destinatari del diritto allo studio restano gli interlocutori primi di tali servizi, la Statale intende migliorare le politiche di accoglienza e i servizi resi a tutti i propri iscritti, con particolare riferimento a coloro che, provenendo dall'estero, da altre zone distanti della Regione e da altre Regioni italiane, necessariamente devono spostare la propria residenza. La Statale interpreta quindi in modo esteso il concetto di orientamento agli studi attribuendogli il significato più ampio di "**accoglienza**" intesa come orientamento, sostegno e assistenza anche in relazione agli aspetti che influenzano l'inserimento dello studente nella città e nella vita universitaria.

La realtà complessa di un grande Ateneo e la centralità conferita allo studente pongono come fondamentale l'obiettivo della **semplificazione delle procedure** e degli aspetti operativi e amministrativi del ciclo di studi e della razionalizzazione e potenziamento dei canali di comunicazione tra Università e studenti.

L'impegno progettuale nel miglioramento dei servizi e delle modalità di **comunicazione** andrebbe esercitata con un approccio centrato sullo studente anche nello **spazio digitale**, con la radicale revisione dei canali di comunicazione verso lo studente, privilegiando il canale mobile. Una progettazione basata sui reali bisogni degli studenti e un continuo monitoraggio di come lo studente si muove all'interno di questi spazi è la base per un concreto miglioramento dei servizi.

Il rafforzamento dell'**approccio student-centered** sta richiedendo progettualità ed interventi per adeguare alle nuove esigenze della didattica la funzionalità delle strutture,

per migliorare l'accessibilità dell'Ateneo e stimolare il senso di appartenenza attraverso l'offerta di servizi di campus. Rientra quindi in questa linea strategica la programmazione triennale 2017-19 volta al **miglioramento delle strutture universitarie**, il cui quadro complessivo verrà proposto all'interno del Piano edilizio triennale, la cui presentazione agli organi dell'Ateneo avverrà nei primi mesi del 2017.

La numerosità della popolazione studentesca e la morfologia dello sviluppo delle sedi sul territorio, spesso legata all'esigenza di sopperire a insufficienze degli **spazi per la didattica e la ricerca** e a carenze funzionali nei servizi per gli studenti, hanno indotto negli ultimi due anni una riflessione sull'opportunità di una trasformazione delle articolazioni territoriali dell'Ateneo secondo il modello "Campus" tipico delle più avanzate realtà internazionali. Avviata la realizzazione del **Campus di Lodi**, destinato ad ospitare le attività didattiche, di ricerca e cliniche di area veterinaria, la Statale ha in questi mesi varato il progetto di realizzazione nel **sito di EXPO 2015** di un **nuovo Campus** dove trasferire tutte le aree didattiche e di ricerca attualmente gravitanti nella zona di Città Studi.

Lo storico quartiere universitario milanese è infatti caratterizzato da un patrimonio immobiliare in buona parte obsoleto, alcuni edifici sono stati realizzati anche prima del 1930, e altri, più recenti, richiedono in alcuni casi adeguamenti a nuove esigenze della didattica e della ricerca, per superare la frammentazione delle strutture e inefficienze nell'uso negli spazi e degli strumenti.

Il progetto, radicalmente innovativo, assicurerebbe a circa 18.000 studenti e a 1.800 ricercatori un ambiente di studio e di ricerca coeso e molto attrattivo, con le caratteristiche strutturali e funzionali tipiche di un Campus moderno, competitivo anche e soprattutto in termini di servizi per gli studenti. La collocazione in un'area strategica per l'accessibilità e per le infrastrutture già esistenti, e le possibilità di sinergie con altri soggetti (pubblici e privati) che in quell'area s'insedieranno, rendono il Progetto Campus un'iniziativa di portata storica per la Statale.

Questa proposta è stata approvata a larga maggioranza dagli organi dell'Ateneo nello scorso luglio: conseguentemente è stata sottoposta alla società Arexpo una manifestazione di interesse per la realizzazione del Campus, condizionata dalla possibilità di un cofinanziamento del progetto da parte del Governo. La legge di stabilità approvata lo scorso 5 dicembre ha confermato l'ipotesi progettuale formulata dalla Statale, prevedendo un finanziamento di 8 milioni di euro per la realizzazione della progettazione preliminare: il Patto per la Lombardia, siglato fra governo e Regione Lombardia, ha inoltre previsto una dotazione finanziaria di 130 milioni di euro da destinare al cofinanziamento del progetto, in linea con quanto richiesto dall'Ateneo. Si è quindi resa concreta solo pochi giorni prima della presentazione di questo documento una prospettiva che certamente influenzerà l'attuazione del presente piano e che verrà approfondita nei prossimi aggiornamenti annuali.

La realizzazione del nuovo Campus non determina d'altra parte un ripensamento delle linee generali di intervento legate alla revisione delle strutture, pur evidentemente comportando una rimodulazione di alcune specifiche previsioni: va infatti considerato che i tempi di realizzazione del nuovo Campus non saranno inferiori a 6-7 anni.

Si prevede pertanto:

1. il completamento delle opere già in corso di realizzazione (il citato Campus di Lodi, e la struttura di via Celoria 18 a Milano);
2. la realizzazione di opere già approvate e ancora da realizzare volte agli adeguamenti sia di sicurezza, messa a norma antincendio e di mantenimento (sia nelle sedi di Città Studi che centrali), sia di ristrutturazione, adeguamento funzionale e riqualificazione

che potranno riguardare, oltre alle strutture centrali (piazza S. Alessandro, via Mercalli), ospedaliere (S. Paolo, Sacco) e residenziali (via Canzio), anche edifici demaniali di Città Studi, che potranno essere ridestinati a nuove attività qualora i dipartimenti oggi ospitati si trasferissero nell'area EXPO;

3. nuove opere di edilizia universitaria da programmare ed avviare nell'ambito dei nuovi programmi edilizi (per es: Polo Odontoiatrico, APICE, Centro di Antropologia) anche considerando la possibile ridestinazione degli spazi interessati dal trasferimento in area EXPO e dalla liberazione dell'area di via Pace, a fronte della realizzazione del nuovo Ospedale Policlinico;
4. la modernizzazione di ambienti di studio e ricerca, anche funzionali all'innovazione delle metodologie didattiche: – interventi di ristrutturazione, ampliamento e messa in sicurezza di aule e laboratori.

LINEA 2

Innovare e investire nella qualità della formazione e della ricerca

In linea con i processi, sia europei sia nazionali, che pongono tra i propri obiettivi la costruzione della "qualità nell'Istruzione Superiore", la Statale è ben consapevole dell'esigenza di dover assolvere la propria missione formativa improntando il suo operato alla cultura della qualità e alla pratica della valutazione, intese come strumenti volti al miglioramento continuo, anche ai fini dell'accreditamento dei percorsi formativi. Del resto la qualità e la valutazione si intrecciano con il concetto di responsabilità, a sua volta connesso all'autonomia decisionale riconosciuta alle università e al ruolo fondamentale che esse hanno nella formazione delle risorse rappresentate dal capitale umano, imprescindibili per lo sviluppo e la competitività del Paese.

La formazione evolve verso un modello di **research-enriched learning and teaching** finalizzato a stimolare negli studenti l'elaborazione del pensiero libero e autonomo, un approccio conoscitivo orientato alla ricerca e un miglioramento delle competenze analitiche, critiche e sociali, nella prospettiva di una crescita personale complessiva.

La richiesta proveniente da un quadro di crescente complessità sociale e dal mercato delle professioni spinge ad avviare un processo di razionalizzazione dell'offerta formativa teso a migliorare la coerenza dei corsi di studio rispetto al contesto internazionale, a riequilibrare sbilanciamenti rispetto all'occupabilità dei laureati, a innovare i contenuti e le metodologie per rispondere all'emergere di figure professionali nuove e alle esigenze culturali e di formazione critica della persona.

Nella prospettiva del rafforzamento del legame tra formazione, ricerca e territorio, sia per valorizzare le competenze generaliste degli studenti sia per favorire un ingresso qualificato e rapido nel mondo delle professioni, si sta lavorando per aumentare la **complementarietà tra studio e lavoro**, anche con la sperimentazione di modelli innovativi di alternanza scuola-lavoro che rendano il trasferimento del sapere e lo studio più indipendente da spazi e tempi e favoriscano il rientro di studenti desiderosi di riprendere gli studi. Massima attenzione è inoltre dedicata ad assicurare a tutti gli iscritti il raggiungimento di livelli di competenza linguistica e di utilizzo delle tecnologie digitali adeguati all'apertura internazionale e al potenziamento delle **competenze trasversali**, vale a dire di quell'insieme di abilità di carattere generale che fanno la differenza nel lavoro e nella vita in genere (capacità di riflettere e di determinare giudizi autonomi, di gestire la complessità; capacità di adottare comportamenti adeguati nei diversi contesti sociali e lavorativi; capacità di comunicazione; capacità di utilizzare proprie strategie di autoapprendimento).

In una strategia complessiva di riorganizzazione del piano formativo e di maggiore coordinamento tra le varie fasi della filiera formativa, la trasformazione dell'impianto organizzativo della didattica punta, da un lato alla specificità e alla professionalizzazione nel primo livello e alla specializzazione delle conoscenze e delle competenze nel livello più elevato, dall'altro alla sperimentazione di **nuove metodologie didattiche**, integrate anche da **nuove tecnologie** per favorire l'apprendimento e migliorare il rapporto docente/studenti, accompagnata dalle relative attività di formazione e aggiornamento dei docenti. Essi restano, infatti, le figure di riferimento che devono guidare il processo di innovazione didattica e formativa che tali nuovi strumenti consentono di realizzare. Caratteri e approcci alla base anche delle iniziative post laurea su cui puntiamo per rafforzare e aggiornare le competenze in una prospettiva di **lifelong learning**.

La Statale riconosce quale elemento distintivo e fattore di forza la propria affermazione ad alti livelli come **research intensive university** che le permette parallelamente di essere

un'importante *high quality teaching university*, attiva in maniera incondizionata in tutti i gradi della formazione e con una capacità formativa in continuo miglioramento.

Come Ateneo fortemente orientato alla ricerca, l'Università di Milano, oltre a preoccuparsi di migliorare costantemente la propria offerta didattica di base, è profondamente impegnata a sviluppare percorsi centrati sul trasferimento dei "saperi avanzati", nel presupposto dell'unitarietà e della progressione del processo formativo nel suo complesso. In questo contesto, consapevole della stretta correlazione tra la ricerca ai massimi livelli e la formazione alla ricerca, da identificarsi non solo con quella accademica, l'Ateneo rivolge particolare attenzione ai **percorsi dottorali**, con l'obiettivo di farli crescere in ambienti di ricerca pluridisciplinari, connotati da **alta qualità ed elevata internazionalizzazione** e con forti interazioni con il mondo delle imprese e con altri soggetti, pubblici e privati, operanti nel mondo del lavoro, che possano proficuamente influire sul pensiero critico e sulla creatività dei dottorandi. L'Ateneo ritiene inoltre essenziale che i corsi di dottorato diano vita nel loro ambito a una vera e propria **attività didattica strutturata di terzo livello**, ovviamente di tipo avanzato, interattiva e strettamente mirata alla ricerca, e che faciliti anche l'acquisizione da parte dei dottorandi delle competenze trasversali, funzionali sia all'attività di ricerca sia all'inserimento nel mondo del lavoro. In queste prospettive l'Ateneo intende costituire una forte e coesa **comunità dottorale interdisciplinare e intergenerazionale** e farsi carico - per quanto di sua competenza - della valorizzazione della figura di Dottore di Ricerca dentro e fuori dell'Ateneo, specialmente nel confronto internazionale. In questo processo l'Ateneo intende comprendere anche il percorso stesso di formazione dottorale, valorizzando i momenti di progressione (passaggio d'anno e conseguimento del titolo) rendendoli momenti di crescita personale e professionale sostanziale e non solo formale, come già avviene in diverse altre realtà.

Già tra gli atenei più riconosciuti a livello nazionale, in termini di risultati della ricerca e di finanziamenti ottenuti, l'Ateneo si propone di **armonizzare ai livelli più alti la qualità della ricerca** in tutte le sue aree scientifiche, con particolare attenzione alle potenzialità della ricerca di base. Va ricordato che i trattati europei demandano agli stati membri il finanziamento della ricerca di base, anche se purtroppo i finanziamenti nazionali negli ultimi 10 anni hanno subito drastiche riduzioni (si pensi ad esempio al PRIN). Si tratta di un problema di carattere nazionale che non può essere risolto da un singolo Ateneo. Come possibile soluzione la Statale ha avviato un **programma di investimenti** con il fine di aumentare la propria **competitività su scala internazionale** per tutti gli ambiti scientifici presenti al proprio interno e per sviluppare ulteriormente la propria capacità di partecipare in posizioni di rilievo ai programmi di finanziamento nazionale (Fondazioni, Regioni, etc.) e internazionale, utilizzando efficacemente i finanziamenti acquisiti.

In questa prospettiva si sta lavorando ad investimenti a lungo termine per l'ammodernamento e il rafforzamento delle **infrastrutture di ricerca**, all'implementazione di infrastrutture di ricerca comuni, che ottimizzino gli investimenti sulle **grandi attrezzature** consentendo l'espressione del potenziale di ricerca dei singoli e dei gruppi, al rafforzamento del ruolo dei Dipartimenti quali attori principali della ricerca, all'**attrazione di talenti** e alla valorizzazione dell'eccellenza interna e delle potenzialità dei singoli, anche attraverso l'introduzione della figura del tecnologo e l'organizzazione di workshop ed assistenza e verifica delle SUA-RD.

L'Ateneo sta promuovendo la realizzazione di più ampie sinergie e integrazioni tra competenze interdipartimentali, anche con la creazione di nuovi **Centri di Ricerca Coordinata** (secondo quanto stabilito dagli organi dell'Ateneo), che migliorano gli aspetti di coordinamento della ricerca senza appesantimenti gestionali. Sono inoltre allo studio, e in parte già avviati, **modelli gestionali della ricerca innovativi**, fondati sulla semplificazione dei processi, sull'ottimizzazione dell'uso delle tecnologie e delle risorse e sul reclutamento strategico. È il caso, ad esempio, del progetto UniTech per la realizzazione di una rete

di **piattaforme tecnologiche di Ateneo**. Tra gli obiettivi vi è anche il miglioramento dell'assistenza amministrativa ai ricercatori, soprattutto in un'ottica di flessibilità e di **servizi per la gestione dei finanziamenti** (e.g il servizio UNIGEST), pur nella consapevolezza che in questo vi sia un margine di manovra assai ridotto poiché la rigidità della spesa è dettata da inderogabili norme nazionali o da regole degli enti finanziatori.

L'adozione di una **prospettiva internazionale** riguarda trasversalmente, e sta interessando con rapido ritmo di sviluppo, gli ambiti della ricerca e della formazione, per consolidare un ambiente di studio e di ricerca fondato sul confronto concreto con realtà internazionali di eccellenza che coinvolga docenti, ricercatori e studenti. L'impegno nell'internazionalizzazione guarda ad un proficuo inserimento nel mercato del lavoro anche internazionale dei laureati e all'accrescimento della **qualità dei percorsi formativi** grazie ad un corpo docente che abbia maturato una solida esperienza internazionale ovvero reclutato dalle più prestigiose realtà straniere. Pur nei limiti stringenti della regolamentazione dei fondi di ricerca extraeuropei, verrà posta particolare attenzione nello sviluppo di **cooperazioni e networking** con atenei i cui paesi investono ingenti somme per formazione, scienza e tecnologia - Cina, Singapore, Corea del Sud, Stati del Golfo che presto diventeranno importanti competitori dei centri scientifici europei e statunitensi.

Una riflessione particolare merita lo **sviluppo delle attività formative e di ricerca** dei dipartimenti di medicina, caratterizzata dal rapporto convenzionale esistente con diverse strutture ospedaliere del **sistema sanitario regionale Lombardo**.

Nell'ultimo triennio tale settore è stato interessato da un significativo e positivo sviluppo per l'Ateneo e per la facoltà di medicina che ha saputo trarre beneficio dalla presenza di diversi specialisti ospedalieri di alto profilo all'interno delle abilitazioni nazionali per professori associati ed ordinari. Ciò ha portato ad un incremento del reclutamento di personale docente 'esterno' e ad un allargamento della rete formativa anche a strutture ospedaliere non sede di polo universitario (ad es. ASST Niguarda e ASST di Bergamo), ma particolarmente avanzate sul piano dell'offerta clinica e tecnologica disponibile. Nel caso dell'IRCCS Fondazione Istituto Nazionale dei Tumori, il rapporto con la Statale si è consolidato fino a configurare l'inserimento dello stesso nella **rete dei poli universitari riconosciuta da Regione Lombardia**. Si intende pertanto consolidare questo approccio anche nel prossimo triennio, prevedendo l'ulteriore allargamento dei poli universitari anche all'area neurologica. Ulteriori aree di sviluppo potranno riguardare l'area dell'emergenza urgenza, attraverso la proposizione agli organi di rapporti convenzionali con l'Azienda regionale per l'emergenza urgenza, il rafforzamento dell'area odontoiatrica anche attraverso l'unificazione delle sedi operative, lo sviluppo degli ambiti clinici legati alla cronicità. La presenza di competenze multidisciplinari permette inoltre all'Ateneo di candidarsi anche quale sede per lo **sviluppo di aree formative e di ricerca** nell'ambito del **management dei sistemi sanitari pubblici**.

I futuri assetti convenzionali con le strutture del SSR saranno d'altra parte condizionati dal **completamento del processo di riforma del sistema sanitario regionale**, avviato con la LR 23/2015, ma che per il momento non ha affrontato la revisione normativa del rapporto fra SSR e sistema universitario, rimasta invariata rispetto alla legge 33/2009. La funzione di coordinamento dei Rettori assegnata a questo Ateneo permetterà comunque di poter partecipare attivamente al processo di riforma.

LINEA 3

Rendere più diretto ed incisivo l'impatto della ricerca universitaria e dell'azione culturale dell'Ateneo all'interno della società della conoscenza.

Favorita dalla ricchezza multidisciplinare che la contraddistingue, la Statale interpreta con particolare impegno la propria responsabilità sociale verso la comunità relativamente alla c.d. Terza missione, e cioè nel **trasferimento delle conoscenze**, sia in termini di valorizzazione economica dei risultati della ricerca scientifica e di divulgazione scientifica sia in termini di produzione di beni pubblici di natura sociale, educativa e culturale.

In particolare, l'azione svolta dalla Statale nell'ambito culturale intende promuovere e consolidare presso la collettività e le istituzioni il ruolo primario dell'Università come punto di riferimento culturale qualificato e come luogo elettivo di confronto, di crescita e di aggregazione sociale, rafforzando nel contempo il sentimento di appartenenza all'Ateneo delle sue diverse componenti interne (studenti, docenti e personale tecnico amministrativo), delle quali promuove il contributo e la partecipazione ad **attività culturali** a largo spettro. Sebbene le iniziative già in atto siano molteplici, si sta pianificando un 'piano di accompagnamento' al fine di rendere tali iniziative più organiche e sistematiche, anche con il coinvolgimento dei dipartimenti interessati, e di favorire un rapporto di comunicazione, di scambio e sinergia sempre più integrato con il territorio circostante e con i suoi principali attori.

In questa direttrice va letta la volontà di avviare operativamente un approccio strutturato alla gestione locale e globale degli alumni, che agiscono come ambasciatori dell'università, supportando la formazione e la ricerca attraverso contributi in termini di tempo, expertise, rete di contatti e supporto finanziario.

Il modello di gestione della conoscenza basato sull'**Open Innovation** e quindi sul potenziamento dell'impatto della ricerca sulla società e sull'economia va affermandosi come naturale complemento delle due missioni principali della ricerca e della formazione. In una prospettiva di investimenti di risorse umane e finanziarie che guarda al trasferimento delle conoscenze nel lungo periodo più che alla generazione di utili economici nel breve periodo, si sta lavorando per favorire l'instaurarsi di un ambiente stimolante per la creazione e traslazione dell'innovazione, per dotare i ricercatori del necessario supporto nello sviluppo delle loro scoperte e per la diffusione di una cultura d'impresa tra tutte le componenti dell'Ateneo, ma anche per presidiare i rapporti di collaborazione con le imprese in ottica di **semplificazione di procedure** come l'elaborazione di proposte e gestione di convenzioni di ricerca, la presentazione di brevetti, la gestione del logo. In questo quadro vanno allargandosi le relazioni con i settori dell'impresa, dell'economia e della finanza, oltre che con altri atenei, fondazioni ed enti di ricerca, mentre il colloquio con il mondo produttivo si promuove anche garantendo alle aziende del territorio un accesso facilitato a tutte le competenze della Statale. Centrale in questo schema è lo sviluppo di nuove soluzioni organizzative, che verranno sottoposte alla valutazione degli organi, prendendo in considerazione ipotesi gestionali come la trasformazione della Fondazione Filarete in una **Fondazione Universitaria** con funzioni di struttura operativa per il trasferimento tecnologico inclusiva e aperta alle istanze dell'intero Ateneo, definendone i requisiti di autonomia nella governance, di flessibilità strategica e indipendenza finanziaria.

LINEA 4

Valorizzare il principio del merito nelle politiche di gestione dell'Ateneo attraverso la definizione di obiettivi, l'adozione di metodologie di valutazione e comparazione che utilizzino appropriati sistemi di misurazione delle performance.

Può apparire superfluo inserire all'interno di un piano strategico triennale gli aspetti legati alla valorizzazione del merito nelle scelte di assegnazione delle risorse, attraverso lo strumento della valutazione: l'introduzione di metodi gestionali manageriali è stata infatti ampiamente rappresentata dal legislatore nella riforma del 2010. Si ritiene d'altra parte che sia ancora necessario rafforzare un passaggio culturale prima ancora che organizzativo, che permetta il definitivo e sistematico affermarsi di modalità di governo nelle quali le decisioni e l'allocatione di risorse siano determinate sulla base di strategie unitarie e di analisi oggettive basate sul confronto e di un impianto amministrativo orientato a una **cultura del "risultato"**, piuttosto che a quella "dell'adempimento".

La definizione del Piano strategico costituisce uno strumento necessario per una corretta programmazione degli obiettivi e delle risorse a livello di sistema e di strutture e per l'impostazione di un **sistema di misurazione e di valutazione dei risultati delle strutture** e delle performance individuali che non può essere disgiunto dalle finalità e dagli obiettivi generali dell'Ateneo.

In questo quadro può essere consolidata ed estesa la direzione già avviata negli scorsi anni, basata su una logica di programmazione e responsabilizzazione sui risultati propriamente riconducibile all'interno del ciclo della performance nel quale i momenti della valutazione dei risultati e del merito individuale costituiscono uno strumento del **miglioramento continuo** della performance organizzativa e del **sistema premiante** ai diversi livelli dell'organizzazione.

Diversi sono gli ambiti direzionali e amministrativi nei quali declinare questo approccio:

1. le politiche di reclutamento del personale docente;
2. la definizione, il monitoraggio ed il riconoscimento economico dei risultati raggiunti sul sistema di obiettivi assegnato alla dirigenza;
3. la determinazione ed il riparto delle risorse da assegnare ai dipartimenti;
4. la valorizzazione del merito nelle politiche delle risorse umane.

La valutazione diviene in questi casi punto di partenza e di arrivo del ciclo programmatico.

Nelle **politiche di reclutamento** dei docenti e di **attribuzione di risorse** economiche ai dipartimenti, per esempio, è stata già introdotta una modalità di assegnazione ai dipartimenti di un **budget** (punti organico) per il reclutamento del personale docente sulla base di indicatori che tengono conto del posizionamento in ranking nazionali (VQR) e delle valutazioni del Nucleo di Valutazione. Si ritiene opportuno al riguardo rivedere, condividendoli con gli organi, i **set di indicatori** da considerare per tenere conto in misura equilibrata sia degli aspetti legati all'attività formativa che a quella di ricerca.

Il raffinamento degli indicatori dovrebbe inoltre costituire la base per poter proporre agli organi e avviare gradualmente una rinnovata programmazione dei reclutamenti in grado di contemperare le esigenze dei dipartimenti con gli obiettivi generali di Ateneo e con i vincoli ministeriali, fra i quali è previsto l'aumento della proporzione di professori reclutati dall'esterno, che è stato già favorito nell'ultimo ciclo di programmazione assegnando un budget standard sia per posizioni interne che esterne.

La valutazione del posizionamento rispetto a tali di indicatori permetterebbe infatti ai **dipartimenti** di impostare un più articolato **programma triennale**, coerente con le strategie

di Ateneo che individui gli obiettivi di miglioramento ed esprima i risultati attesi e le risorse necessarie (in termini di fabbisogno di personale e/o di risorse economiche). Da parte dei Comitati di Direzione delle Facoltà o Scuole la condivisione dei piani dipartimentali e le indicazioni per renderli armonici e integrati tra loro potrebbe, poi, dar luogo a una reale funzione di raccordo e razionalizzazione. La valutazione dei piani dipartimentali permetterà dunque al Consiglio di Amministrazione di svolgere il ruolo strategico che gli è proprio, assegnando le **risorse direttamente collegate agli obiettivi generali** coerenti con le linee di sviluppo dell'Ateneo, e consentirà ai dipartimenti di ricevere indirizzi chiari per l'attuazione della propria programmazione. Il ciclo programmatorio deve essere seguito nella fase di realizzazione attuando un monitoraggio continuo degli indicatori misurabili messi sotto controllo, i cui valori consentiranno di valutare i risultati che orienteranno un nuovo ciclo.

Questo approccio riguarda, naturalmente, anche il sistema organizzativo dell'Amministrazione, per il quale il Direttore Generale e i Dirigenti, secondo le rispettive funzioni e responsabilità, adottano un programma triennale aggiornato annualmente e approvato dal Consiglio di Amministrazione che traduce gli obiettivi strategici di Ateneo in obiettivi operativi dell'Amministrazione, per i servizi e i processi gestionali che le competono, e individua le risorse necessarie e il sistema di indicatori per la misurazione dei risultati. Da questi strumenti di programmazione discendono gli obiettivi assegnati al personale tecnico amministrativo in relazione agli obiettivi della struttura di appartenenza. In uno scenario di rapidi cambiamenti, la definizione degli obiettivi e la valutazione annuale, devono essere integrati da una serie di ulteriori interventi manageriali, volti a valorizzare lo **sviluppo delle risorse umane** e la ricerca cooperativa e co-evolutiva per far emergere le qualità delle persone. Va posta attenzione, inoltre anche in ambito amministrativo a valorizzare le esperienze internazionali in fase di reclutamento.

Una condizione abilitante per attuare concretamente questa linea strategica, oltre allo sviluppo di una cultura manageriale centrata sulla programmazione e sulla valutazione, è la disponibilità di adeguate basi informative, in grado di permettere il tracciamento e la misurazione dei fenomeni, di dare affidabilità agli indicatori e di poterli monitorare per verificare se le azioni poste in essere per raggiungere un obiettivo, determinano effettivamente gli outcome attesi o sono necessarie misure correttive, anche in corso d'opera.

È quindi di assoluta rilevanza poter disporre di un **sistema informativo** e di metodologie di **analisi dei dati** adeguate: i dati, strutturati e non, presenti nei data base e in generale nel sistema universitario costituiscono un patrimonio da valorizzare e utilizzare per il **governo responsabile delle risorse**. A questo scopo dovrà essere approntata un'azione che si muova contemporaneamente sul piano tecnologico, organizzativo e formativo per la creazione di una cultura che riconosca il valore strategico della gestione dei dati e del processo decisionale ad esso legato. Occorre garantire, a questo proposito, che tutto l'Ateneo utilizzi gli stessi strumenti gestionali di base, il dato sia univoco e facilmente accessibile e che si proceda nello sviluppo di soluzioni per la lettura integrata dei processi e per l'analisi degli **indicatori di controllo** ai vari livelli di responsabilità.

Va inoltre prevista la costituzione di una unità organizzativa, che raggruppi competenze trasversali e, come nel caso di officina 2020 per l'area dei progetti di ricerca, offra ai vertici dell'Ateneo e ai dipartimenti nuovi servizi e strumenti per disporre di un set di indicatori coerente con gli obiettivi di cui si vogliono verificare i risultati e costantemente aggiornato, ovvero di un **sistema di controllo di gestione** basato su report omogenei per i dipartimenti e di strumenti che consentano di svolgere analisi sulle basi di conoscenza disponibili al fine di effettuare indagini mirate ad hoc.

Se l'investimento nei sistemi informativi è condizione abilitante, le **risorse umane** assumono un ruolo chiave nell'attuazione delle politiche dell'Ateneo in quanto sono i principali attori nel processo di miglioramento delle performance organizzative e dei servizi rivolti agli utenti interni ed esterni. Un piano di riassetto organizzativo di ampio respiro richiede un forte sentire comune, uno spiccato senso di appartenenza che consenta di fare sistema. Nell'attuale contesto le politiche nazionali di contenimento della spesa hanno portato purtroppo a comprimere le risorse destinate al salario variabile, rendendo più complessa l'attuazione degli strumenti necessari per **valorizzare** e **incentivare il personale**.

È necessario quindi individuare leve organizzative che permettano maggiori occasioni di **sviluppo professionale** e che consentano di contemperare il duplice obiettivo di garantire all'Istituzione un'**organizzazione funzionale** al miglior perseguimento della propria mission e di assicurare ai singoli le migliori condizioni di **benessere organizzativo**, anche attraverso:

- un sistema di **welfare** che, prestando attenzione alle condizioni dei dipendenti, possa in parte supplire alla corresponsione di benefici economici vincolati dalla legge;
- la **formazione**, quale leva strategica per lo sviluppo organizzativo, considerato che essa è, insieme, un diritto e un dovere del personale. Un piano di formazione efficiente presuppone una mappatura costante delle competenze in grado di individuare percorsi di crescita professionale idonei a valorizzare le attitudini dei singoli e le "competenze" che rappresentano una sintesi tra i saperi acquisiti nel percorso di studio, l'esperienza lavorativa maturata e le capacità individuali. Un'organizzazione che è in grado di collocare correttamente le competenze nei diversi contesti lavorativi ottiene benessere organizzativo e massimizza la sua produttività;
- il passaggio da una mentalità di back-office ad una di front-line, a diretto contatto con studenti e utenti;
- un'azione tesa a ridurre al minimo gli elementi di incertezza per quanto attiene ai diritti e ai doveri di chi lavora in Ateneo, e a rendere sempre più trasparenti i criteri all'origine delle decisioni prese dagli organi di Governo, per favorire una **partecipazione responsabile** di tutte le componenti dell'Ateneo;
- la comunicazione e la corretta **circolazione delle informazioni**, strumento essenziale per garantire l'efficace espletamento delle funzioni istituzionali e la condivisione dei percorsi e delle azioni, un sistema di **relazioni sindacali** improntato ad una dialettica costruttiva, pur nel rispetto delle specifiche prerogative delle parti.

LINEA 5

Rafforzare il "Governo responsabile delle risorse" nel quadro tracciato dagli obiettivi strategici, ai diversi livelli decisionali e gestionali del sistema.

La componente amministrativa, l'organizzazione e il governo dell'Ateneo creano le condizioni affinché si possa studiare, insegnare, fare ricerca in modo efficace. Una sfida impegnativa: viene richiesta infatti una **trasformazione organizzativa** dell'amministrazione orientata maggiormente a qualità, trasparenza e semplicità nell'erogazione dei servizi. Il tutto con uno sforzo progettuale di **semplificazione** e **integrazione dei processi** finalizzato a soddisfare le esigenze dell'utenza esterna e interna: gli studenti, il personale docente e di ricerca, il personale tecnico amministrativo; e in un contesto caratterizzato da un ridimensionamento costante e strutturale della spesa pubblica che rende più complessa la possibilità di investire nello sviluppo strutturale e infrastrutturale e di equilibrare il ricambio generazionale e di competenze attraverso il turn over e con politiche mirate di reclutamento.

Per queste ragioni diviene essenziale la gestione appropriata delle risorse, secondo criteri di **trasparenza, economicità, efficacia ed efficienza** intesa, quest'ultima, come il rapporto fra finanziamenti disponibili e livelli di servizio erogati, mantenendo però attenzione alla **responsabilità sociale** dell'Ateneo in termini di protezione dell'ambiente ed efficienza energetica, sistemi di recycling e al perseguimento di un codice etico per le politiche di acquisto.

La vigente legge 240/2010 e i suoi numerosi decreti attuativi danno una serie di strumenti per raggiungere questi obiettivi:

- una governance rivista nei suoi assetti strutturali e nelle sue prerogative funzionali cui corrisponde un'innovata centralità dei Dipartimenti;
- l'obbligo di adozione di un sistema di gestione contabile di tipo economico patrimoniale.

L'autonomia dei dipartimenti in un sistema amministrativo unitario

L'esigenza di flessibilità di una grande università come La Statale, per rispondere ai cambiamenti esterni e alle proprie necessità organizzative, richiede una razionalizzazione e semplificazione dei processi decisionali, da raggiungere grazie a una più chiara suddivisione delle responsabilità e alla netta separazione tra funzioni di indirizzo proprie degli Organi e funzioni gestionali, improntate ai principi di economicità ed efficienza, da ricondurre alla piena responsabilità del Direttore Generale e della dirigenza dell'Amministrazione.

La completa attuazione di questo principio può contribuire al superamento della dicotomia ancora esistente tra amministrazione centrale e componente amministrativa dipartimentale. Essa permette il potenziamento di una **gestione responsabile delle risorse** basato sull'equilibrio fra la corretta richiesta di **autonomia dei dipartimenti** nella realizzazione delle missioni primarie della didattica e della ricerca scientifica, e possibilmente anche della terza missione, e un **sistema amministrativo e gestionale unitario**, che segua regole comuni, in grado di rispettare la programmazione economica, i vincoli normativi e di rendere conto dei risultati della gestione delle risorse affidate.

Secondo questi principi va conseguentemente allocato il personale tecnico-amministrativo dei dipartimenti, avendo cura di distinguere l'afferenza gerarchica e quella funzionale del personale, in modo che possano trovare corretta applicazione sia regole e procedure organiche e omogenee per tutte le strutture - oltre che una gestione unitaria del rapporto di lavoro - sia gli aspetti inerenti al servizio e all'apporto professionale dedicato alla struttura dipartimentale.

Si intende pertanto sviluppare una proposta di articolazione organizzativa del personale

amministrativo dipartimentale - da sottoporre agli organi - basata su questi principi nei quali viene valorizzata l'autonomia dipartimentale all'interno di un quadro unitario, alternativo rispetto a modelli organizzativi sviluppati in altre realtà volti al governo centrale di tutte le attività amministrative.

Accanto a questo va sviluppata una visione e un'**identità comune** fra tutte le componenti che costituiscono l'Ateneo, assicurando che tutti imparino a parlare meglio "la lingua degli altri" in modo da poter trovare il corretto equilibrio fra i vincoli imposti da un'organizzazione complessa e la necessità di poter mantenere la mentalità indipendente e la creatività di chi opera nel sistema universitario alla ricerca di soluzioni e per la gestione del cambiamento.

Il sistema economico patrimoniale e il controllo di gestione

In questo quadro l'ambito più urgente di rivisitazione organizzativa è quello preposto alla gestione e al governo della spesa che coinvolge direttamente Amministrazione centrale e Dipartimenti. L'attenzione alla **sostenibilità economica e finanziaria** delle azioni rappresenta l'elemento condizionante il pieno esercizio dell'autonomia, ne costituisce anzi il fondamento. In tale ambito l'introduzione di un **sistema contabile di tipo economico patrimoniale**, di un sistema di **contabilità analitica** e del **controllo di gestione** diventano **strumenti di governo** essenziali per i processi di allocazione delle risorse finalizzate agli obiettivi e commisurate ai risultati raggiunti dalle strutture. In questo processo la formazione e la contrattazione del budget annuale dei dipartimenti rappresenta uno strumento importante di integrazione tra gli obiettivi del dipartimento e la programmazione delle risorse necessarie per realizzarli, nel quadro dei vincoli e delle priorità di sistema.

La presenza di un sistema di reporting dei dati di controllo di gestione (risorse impiegate e output realizzati) e di un sistema di monitoraggio dei risultati ottenuti in termini di efficacia e rispondenza dei servizi e dei risultati agli obiettivi (outcome), permetterà inoltre di avviare una ricognizione analitica dei fabbisogni standard di personale e di disporre di elementi sia per una redistribuzione delle diverse figure professionali, sia per una più **mirata attività di reclutamento**, pur nei limiti previsti dalla normativa.

Gli obiettivi che informeranno le scelte organizzative e che dovranno essere declinati nel nuovo Regolamento di Amministrazione per la finanza e la contabilità sono quindi:

1. assicurare coesione, integrazione e bilanciamento tra le funzioni di competenza dell'Amministrazione e quelle ricondotte alle strutture decentrate garantendo coerenza e unicità all'azione amministrativa. Un cambiamento questo che intende **superare** la radicata **dicotomia tra "centro" e "periferia"** e che solo se condiviso e partecipato nell'ambito di un più ampio disegno strategico evita il rischio di sviluppare inefficaci logiche di contrapposizione;
2. individuare con chiarezza e trasparenza ruoli e responsabilità, avuto riguardo al bagaglio di competenze proprio di ciascuno, anche con riferimento alle componenti accademiche investite di compiti gestionali. Il principio che dovrà informare tali scelte sarà quello di una chiara **distinzione delle responsabilità** che afferiscono alle decisioni **d'impiego delle risorse da quelle che afferiscono alla gestione**. Anche la valutazione dei risultati dovrà tener conto delle **distinte competenze e responsabilità**;
3. ripensare l'erogazione dei servizi in modo orientato all'utenza, perseguendo la semplificazione delle procedure amministrative, anche attraverso un uso più pervasivo dei sistemi informativi e del web. L'articolazione organizzativa, per **orientarsi ai servizi**, potrà dotarsi di **unità organizzative di processo trasversali**, finalizzate a rendere più flessibile la struttura e a rispondere con immediatezza a interventi di sistema che richiedono **molteplici competenze organizzate** per essere attuati con successo;
4. individuare piattaforme comuni di servizi disponibili per i dipartimenti per le attività

- di ricerca (quali, per esempio, le UniTech) sia per gli aspetti operativi sia per quelli gestionali/amministrativi. In tal modo è possibile **concentrare le competenze** e aggregare le risorse al fine di **raggiungere una massa critica** sufficiente per poter essere interlocutori riconosciuti in un contesto internazionale;
5. improntare sempre l'azione amministrativa al rispetto di una **cultura della legalità** in modo da prevenire fenomeni corruttivi. Si ritiene al riguardo che la trasparente indicazione dei ruoli di ciascuno nello svolgimento dei processi sia, insieme alla veritiera e corretta circolazione dell'informazione, uno strumento fondamentale nell'ambito delle azioni previste nel Piano Anticorruzione;
 6. **rafforzare le capacità manageriali** del personale cui sono affidati compiti di gestione, nella consapevolezza che solo un'azione improntata al risultato, e sempre nel rispetto della legalità, possa rappresentare lo strumento più efficace per conseguire positivi risultati economici da reinvestire nelle attività scientifiche e didattiche "core".

Il Piano Anticorruzione

L'Università degli Studi di Milano è fortemente impegnata nella promozione della cultura della legalità, ne sono prova le varie iniziative promosse in questi anni e le attività sviluppate nell'ambito della formazione e della ricerca su tale tema. E, pertanto, non è con atteggiamento di mero adempimento che si è avvicinata alle incombenze contemplate dalla legge 190 del novembre 2012, che, com'è noto, ha introdotto l'obbligo per le amministrazioni pubbliche di adottare misure della prevenzione della corruzione.

Il Piano Nazionale Anticorruzione (PNA), emanato in attuazione della citata legge, indica alle pubbliche amministrazioni, ai fini della prevenzione della corruzione, tre macro obiettivi strategici:

- riduzione delle opportunità che si manifestino casi di corruzione;
- incremento della capacità di scoprire casi di corruzione;
- creazione di un contesto sfavorevole alla corruzione.

L'Università di Milano definisce quindi la propria politica in materia di **anticorruzione** e di **trasparenza**, intesa, quest'ultima, come una delle più efficaci azioni di contrasto delle condotte illecite nelle pubbliche amministrazioni, a partire dai predetti tre obiettivi e pienamente consapevole che la costruzione e il consolidamento della cultura della **prevenzione** richiedono una convinta adesione a principi etici e la presenza di un sistema efficace di regolazione, **controllo e indirizzo** in grado di accrescere la capacità di identificare e mitigare i rischi corruttivi. Un sistema che parta dal presupposto che la nozione di corruzione contenuta nella legge 190/2012 e s.m.i. e ripresa dal Piano Nazionale Anticorruzione è più ampia dello specifico reato di corruzione e del complesso dei reati contro la PA, "riguardando anche atti e comportamenti che, seppure non consistano in specifici reati, contrastano con la necessaria cura dell'interesse pubblico e pregiudicano l'affidamento dei cittadini nell'imparzialità delle amministrazioni e dei soggetti che svolgono attività di pubblico interesse".

A seguito dell'elaborazione del primo Piano triennale della Prevenzione della Corruzione (nel seguito P.T.P.C.), risalente al 2014, e dopo i primi passi compiuti nella direzione indicata dalla legge 190/2012 e dal PNA, sono stati emanati nel 2015 due importanti provvedimenti: il Codice di comportamento dei dipendenti dell'Università di Milano e il Regolamento per la disciplina della gestione e la tutela dei dipendenti che segnalano illeciti rilevati nel contesto lavorativo. Tuttavia una compiuta strategia da perseguire per la prevenzione dei rischi corruttivi, in un'ottica di qualità e non meramente finalizzata all'adempimento, è stata elaborata, anche sulla scorta delle ulteriori direttive impartite a livello nazionale, in occasione dell'aggiornamento del 2016 del P.T.P.C.. Data la richiamata nozione di corruzione, il Piano, che copre il triennio 2016/2018, contiene delle azioni significative che possono contribuire nel tempo alla riduzione delle opportunità che si manifestino nell'Ateneo casi di

corruzione: il riferimento è alla previsione di una vasta e impegnativa attività di **autoanalisi organizzativa**, che in una prima fase interessa solo i settori dell'Amministrazione, ai fini dell'**individuazione del rischio corruzione** e della successiva determinazione di **misure per prevenirlo**, secondo un'impostazione che vuole incidere effettivamente e concretamente sulla trasparenza dei processi che l'Amministrazione universitaria gestisce quotidianamente per offrire servizi efficaci e trasparenti. L'obiettivo è che il processo venga esteso anche alle cosiddette aree specifiche dell'Università, quali la didattica e la ricerca.

Il piano prevede che il processo si svolga gradualmente, concludendosi nel 2018 con il suo riesame in un'ottica di miglioramento continuo.

Ovviamente l'impegno dell'Amministrazione prosegue anche in altre direzioni - così si è già provveduto ad adottare il **Patto di integrità** da far sottoscrivere agli operatori economici nell'ambito delle procedure di affidamento lavori, forniture e servizi, volto a garantire, in fase concorsuale, la leale concorrenza e le pari opportunità di successo a tutti i partecipanti e, nella fase contrattuale successiva, una corretta e trasparente esecuzione del contratto assegnato, come mezzi per prevenire e contrastare i comportamenti illeciti e corruttivi, si è proceduto a un'**analisi accurata degli enti partecipati** nell'ottica degli adempimenti previsti dalla normativa sull'anticorruzione e in tema di trasparenza - senza ovviamente trascurare la **formazione** sulle tematiche in argomento, di cui si riconosce la rilevanza e che si vuole promuovere con assiduità, estendendola alle diverse componenti universitarie.

Trasparenza

Come già precisato, la legge 190/2012 attribuisce alla trasparenza dell'azione amministrativa un ruolo di assoluto rilievo per la lotta alla corruzione e alla legalità nella pubblica amministrazione, prevedendo che la stessa costituisca "livello essenziale" dell'attività amministrativa.

L'Ateneo in questi anni ha intrapreso un percorso indirizzato a rendere più trasparente la propria azione, dando puntuale attuazione al provvedimento n. 33 del 2013 che il Governo ha emanato su delega della predetta legge per il riordino della disciplina inerente agli obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione di informazioni; vanno infatti in tale direzione l'adozione del Piano Triennale per la Trasparenza e l'Integrità, la creazione della prescritta sezione "**Amministrazione trasparente**" nel sito istituzionale dell'Ateneo, la definizione di misure atte a garantire l'esercizio del **diritto di accesso civico** ai sensi della richiamata normativa.

Il recente decreto legislativo 25 maggio 2016, n. 97, che ha novellato il d.lgs. 33/2013 e la legge 190/2012, introduce una **nuova concezione** di accesso civico, ora esteso a dati e documenti per i quali non sussiste l'obbligo espresso di pubblicazione, e rappresenta un ulteriore passo in avanti **verso una concezione di trasparenza sempre più ampia e sistematica**, che fonda il proprio presupposto nella volontà di porsi **al servizio della comunità**.

L'Ateneo intende abbracciare questa nuova accezione di trasparenza, considerandola come strumento di accountability della propria performance, e in questa prospettiva si sente obbligato ad assumere modelli organizzativi e forme comportamentali lineari, in modo da consentire ai propri stakeholders di svolgere quella forma di "controllo sociale" nei confronti dell'azione amministrativa di cui oggi si avverte l'esigenza. L'intento dell'Ateneo è dunque quello di elevare anche la **trasparenza a obiettivo strategico**, correlandola peraltro al miglioramento dei processi gestionali in **sinergia con le procedure di assicurazione della qualità**.

Sono in linea con questa impostazione le recenti direttive interne impartite in materia di trasparenza dei procedimenti concorsuali, con la previsione di obblighi di pubblicazione ulteriori rispetto a quelli previsti dalla normativa, e quelle relative alle informazioni riguardanti gli enti partecipati dall'Ateneo.

CAP 2.

L'Ateneo oggi: profilo dimensionale e attività

“L'Università di Milano, destinata a grandeggiare, non può essere che una istituzione in continuo perenne moto di rinnovamento, di perfezionamento, e deve diventare una mirabile fucina di pensiero, della scienza e della cultura nazionale”.

(Luigi Mangiagalli, fondatore nel 1924 dell'Università degli Studi di Milano)

Popolazione e dislocazione sul territorio

L'Università degli Studi di Milano, nota come "La Statale", ha celebrato nel 2014 il 90° anniversario dalla sua fondazione. Pur avendo aggregato alla sua nascita istituzioni che vantano più di duecento anni di storia è tra le più giovani grandi università pubbliche italiane, quinta per dimensione dopo Bologna, Napoli, La Sapienza e Torino.

Nel suo complesso, la comunità dell'Università Statale di Milano supera le 67.000 persone: una piccola città distribuita su ben 60 sedi attive su un territorio che dal centro cittadino, dove si trova la sua sede storica, la Ca' Granda, complesso monumentale di inestimabile valore storico, culturale e artistico, supera i confini urbani per estendersi anche oltre l'area metropolitana. Il disegno delle sedi sul territorio restituisce una realtà descritta da numeri decisamente imponenti.

Patrimonio edilizio

MQ complessivi	440.000
di cui Laboratori per ricerca	44.000
di cui Laboratori per didattica	8.800
di cui Aule	32.000

Gli studenti iscritti totali sono **63.295**: una popolazione considerevole e stabile nel tempo, anche se in lieve crescita negli ultimi quattro anni accademici soprattutto per le lauree triennali, che assorbono il 60% degli iscritti.

Isritti totali a.a. 2015/2016

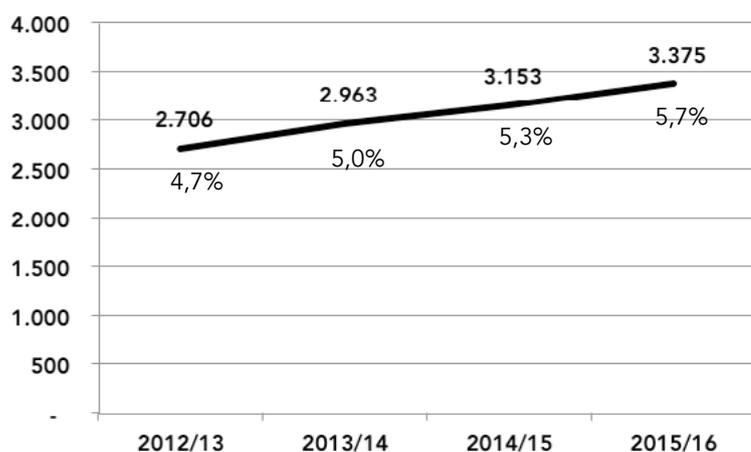
Lauree triennali	37.731
Isritti Lauree a ciclo unico	12.613
Isritti Lauree magistrali	8.969
Terzo livello	3.982
Totale	63.295

Isritti per Corsi di Studio	2015/16	2014/15	2013/14	2012/13
Lauree triennali	37.731	37.433	37.237	36.438
di cui stranieri	2.233	2.107	1.960	1.847
% stranieri	5,9%	5,6%	5,3%	5,1%
Isritti Lauree a ciclo unico	12.613	13.198	13.154	13.305
di cui stranieri	566	561	537	485
% stranieri	4,5%	4,3%	4,1%	3,6%
Isritti Lauree magistrali	8.969	8.672	8.395	8.278
di cui stranieri	576	485	466	374
% stranieri	6,4%	5,6%	5,6%	4,5%

Le **immatricolazioni** nei corsi di studio, **circa 16.000** all'anno, sono in tendenziale tenuta, in controtendenza con alcune dinamiche di contrazione manifestatesi nel sistema universitario italiano nell'ultimo periodo.

Immatricolati per Corsi di Studio	2015/16	2014/15	2013/14	2012/13
Immatricolati	16.504	16.884	17.047	16.416
di cui con titolo estero	772	735	787	717
% titolo estero	4,7%	4,4%	4,6%	4,4%
Lauree triennali	10.985	10.878	11.446	10.723
di cui con titolo estero	441	441	452	456
% titolo estero	4,0%	4,1%	4,0%	4,3%
Lauree ciclo unico	1.937	2.259	2.189	2.303
di cui con titolo estero	109	113	127	96
% titolo estero	5,6%	5,0%	6,0%	4,2%
Lauree Magistrali	3.582	3.747	3.412	3.390
di cui con titolo estero	222	181	208	165
% titolo estero	6,2%	4,8%	6,1%	4,9%

Iscritti stranieri



La quota degli **studenti stranieri sul totale degli iscritti** si avvicina al **6%**, un valore in lenta ma costante crescita nell'ultimo quadriennio grazie alle molteplici iniziative per l'internazionalizzazione messe in atto.

Alla Statale si sono **laureati**, nell'anno 2015, **10.777** studenti, valore anche questo in crescita.

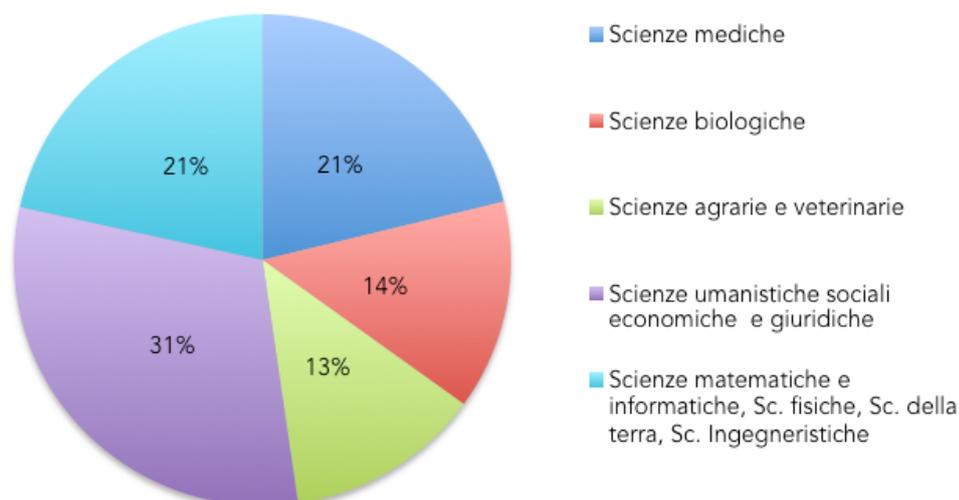
Laureati per tipo di Corso di Studi (per anno solare)	2015	2014	2013	2012
Totale	10.777	10.757	10.676	10.477
Lauree triennali	6.439	6.379	6.274	6.202
Lauree ciclo unico	1.537	1.596	1.477	1.478
Lauree Magistrali	2.801	2.782	2.925	2.797

Il corpo accademico è composto da **1.218 professori** di prima e seconda fascia, **650 ricercatori** in ruolo e da **112 nuove figure di ricercatori a tempo determinato** per un totale di **1.980** persone dedicate, con diverso impegno orario alla ricerca e alla didattica. Al personale accademico strutturato si affiancano in queste attività, con contributi specifici legati ai diversi profili, **1.062 dottorandi** e **648 assegnisti di ricerca** (a.a. 2015/16).

Personale accademico	2015	%
Professori ordinari	501	25%
Professori associati	717	36%
Ricercatori di ruolo	650	33%
Ricercatori TD	112	6%
Totale Professori e Ricercatori	1.980	100%

Personale accademico	2015	2014	2013	2012
Professori ordinari	501	492	537	574
Professori associati	717	596	613	637
Ricercatori di ruolo	650	848	863	889
Ricercatori TD	112	161	149	84
Totale Professori e Ricercatori	1.980	2.097	2.162	2.184
Titolari di Assegno di ricerca	648	673	687	763

La Statale è l'Università del nord Italia con la più vasta articolazione di ambiti scientifico-disciplinari, il personale accademico è distribuito nelle aree secondo lo schema riportato sotto.



Il **personale tecnico amministrativo** impegnato sui servizi e sulle attività tecnico gestionali è costituito da **1982 persone** (al 31/12/2015), distribuite tra strutture dell'Amministrazione centrale e i Dipartimenti.

Personale tecnico amministrativo (31/12/2015)	N°
Amministrazione centrale	961
Dipartimenti	931

Personale tecnico amministrativo (2015-2012)

2015	2014	2013	2012
1.892	1.907	1.910	1.937

Offerta formativa

La ricchezza e l'ampiezza delle competenze presenti in Ateneo si riflette nelle caratteristiche multidisciplinari della ricca offerta formativa.

L'offerta formativa, che nell'anno accademico 2016/17 conta 129 corsi tra primo e secondo livello (di cui 4 inter Ateneo), è stata rivista nel 2013, anche sotto l'impulso dell'introduzione del sistema di accreditamento degli atenei e dei corsi, con l'intento di rendere i contenuti formativi più coerenti rispetto alle esigenze del mercato del lavoro e i percorsi più attrattivi e competitivi rispetto ad un contesto di elevata qualità presente sul territorio cittadino e lombardo e, in prospettiva, nazionale e internazionale.

Offerta formativa CDS (2016/17)

CdS Triennali	65
CdS Magistrali a ciclo unico	9
CdS Magistrali	55
CdS Totali	129

Offerta formativa: CdS suddivisi per tipologia e anno accademico

Tipologia	2016/17	2015/16	2014/15	2013/14
CdS Triennali	42	42	42	47
CdS Sanitarie	23	22	22	22
CdS Magistrali a ciclo unico	9	9	9	9
CdS Magistrali	55	54	51	53
CdS Totali	129	127	124	131

Corsi Post laurea (a.a. 2016/17)

Corsi di dottorato	34
Scuole di specializzazione	63
Master (I e II livello)	20
Totale corsi III livello	117

Nei corsi di studio vengono erogate complessivamente 217.000 ore di didattica frontale affidate per il 60% a professori ordinari e associati, per il 25% a ricercatori, per il 15% a docenti a contratto: un livello di copertura del fabbisogno didattico pienamente rispettoso, nel complesso dell'Ateneo, del target rappresentato dal limite massimo di didattica assistita erogabile stabilito dal DM 47/2013 e s.m.i. come requisito di accreditamento periodico delle Università (DID).

Nel piano di revisione dell'Offerta formativa sono state previste in tutti i corsi misure di **riqualificazione degli accessi** per prevenire fenomeni di abbandono o dispersione nel percorso. Sono ormai quasi assenti corsi di studio dove non si prevedano **colloqui o prove di verifica** dei requisiti curriculari prima dell'iscrizione, come nei corsi di laurea magistrale, o **test di autovalutazione o di valutazione delle competenze** in ingresso come avviene in quasi tutti i corsi di laurea triennali. L'accesso a **numero programmato** interessa complessivamente **69 corsi di studio**: 33 vincolati dalla normativa nazionale (corsi dell'area medico-sanitaria e medico-veterinaria) e 36 a programmazione locale.

Particolare attenzione viene riservata alla promozione di **forme di didattica innovativa**: a tale riguardo è in via di sviluppo il Progetto Exel (Experiment of enhanced learning) nel cui ambito è prevista la sperimentazione di strumenti innovativi di apprendimento, quali ad esempio blended learning e flipped classroom, l'introduzione di un metodo di insegnamento ibrido, che combini attività didattiche in presenza e a distanza con ampio uso di discussioni e attività a piccoli gruppi e anche la costituzione di un Centro dedicato all'aggiornamento del corpo docente.

L'Ateneo dispone di un centro specializzato (CTU - Centro di servizio per le tecnologie e la didattica universitaria multimediale e a distanza) per l'**e-Learning e la produzione multimediale** al servizio della comunicazione istituzionale e della didattica.

Da circa dieci anni l'Ateneo fornisce strumenti per la **didattica online** attraverso Ariel, la piattaforma web a disposizione dei docenti e degli studenti dell'Ateneo e dei progetti che necessitano di un supporto web. Ariel si propone principalmente come ambiente online di **supporto alle lezioni tradizionali** in aula fornendo strumenti per l'archiviazione e la fruizione di materiali (documenti di diversi formati, contributi audio e video, repertori di immagini e di siti online), strumenti per la comunicazione online asincrona e sincrona quali bacheche, forum e chat nonché strumenti per l'autovalutazione. I siti in Ariel coprono un vasto ventaglio di aree disciplinari e progetti: un "patrimonio" di idee e conoscenze con cui ampliare e approfondire i contenuti delle lezioni in aula sperimentando modalità collaborative.

Portale Ariel (a.a. 2015/16)

n.° Siti Ariel	2.656
n.° Studenti/altri utilizzatori	67.612
n.° Docenti utilizzatori	1.189
n.° File caricati	79.654
n.° Download degli utenti	7.781.062

Il corso di laurea triennale in **Sicurezza dei sistemi e delle reti informatiche** <http://sicurezzaonline.di.unimi.it/> è stato il primo percorso formativo universitario incentrato su tematiche di sicurezza informatica in Italia ed è anche dal 2004-2005 l'unico corso di laurea triennale erogato dall'Università degli Studi di Milano in modalità **dual mode**, che prevede una modalità "convenzionale" in aula presso la Sede di Crema del Dipartimento di Informatica e una modalità **blended** per cui il 90% del percorso di studi viene svolto online e il rimanente 10%, ovvero solo gli esami, richiede la presenza in aula presso la Sede di Crema.

Il CTU, grazie ai moderni laboratori e all'infrastruttura tecnologica di produzione audiovisiva disponibili presso il Polo di Mediazione Interculturale e di Comunicazione di Sesto San Giovanni, svolge attività di sostegno didattico in ambito radiofonico e televisivo per i corsi di laurea e i master dell'area di comunicazione e in particolare per la **Scuola di giornalismo Walter Tobagi** che dal 2009 prosegue la tradizione dello storico IFG – Istituto di Formazione al Giornalismo Carlo De Martino - e che rappresenta un centro di eccellenza per la formazione di professionisti che operino nel campo dei media, con un'ottica europea e internazionale.

Nello studio televisivo, con il coinvolgimento diretto di studenti e docenti, si producono **talkshow**, tavole rotonde di discussione critica, attività di **role-playing** o simulazione, realizzate in real time e videoriprese. Presso la stessa sede si gestiscono inoltre tutte le fasi delle produzioni audio e video richieste dalle strutture didattiche e amministrative dell'Ateneo, realizzando registrazioni audio, moduli video online, produzioni radiofoniche e televisive, dirette **streaming** di eventi istituzionali.

Ogni anno circa 11.000 laureati concludono il loro percorso e affrontano la scelta di proseguire il percorso di formazione o di entrare nel mercato del lavoro, in un contesto che offre ampia scelta nel proseguimento degli studi e limitate opportunità di inserimento professionale. Secondo l'indagine **Alma Laurea** svolta sui **laureati del 2014** a un anno dal titolo, il **tasso di occupazione** complessivo per l'Ateneo calcolato in base ai criteri ISTAT ¹ è **pari al 65,9%**, nello specifico: 57,4% per le lauree triennali, 76,6% per le lauree ciclo unico, 78,5% per le lauree magistrali.

Tasso di occupazione

UNIMI	65,90%
Sistema universitario italia	52,30%
Sistema universitario nord Italia	61%

Le numerose azioni svolte in favore dell'apertura internazionale hanno prodotto un incremento dell'offerta formativa in lingua inglese e degli accordi internazionali per la diffusione di percorsi integrati con altre realtà universitarie, *joint o double degrees* e per i **programmi di mobilità e scambio**. In particolare, gli studenti Erasmus negli ultimi 4 anni sono aumentati del 39%, raggiungendo quota 1.605 con un incremento del 35% degli studenti stranieri incoming e del 41% dei nostri studenti outgoing.

	2015/16	2014/15	2013/14	2012/13
n.° Erasmus Students	1.605	1.347	1.243	1.157
incoming	514	425	385	381
incoming	1.091	922	858	776



Internazionalizzazione dell'offerta formativa a.a. 2016/17

- 11 corsi di studio interamente erogati in lingua inglese
- 4 corsi di studio con curricula in lingua inglese
- 16 corsi di dottorato interamente erogati in lingua inglese
- 11 double degrees
- 14 accordi internazionali per doppio titolo Phd Programme
- 1.039 accordi per mobilità e scambio

¹ Secondo questa modalità, adottata dall'ISTAT, sono considerati occupati tutti coloro che dichiarano di svolgere un'attività, anche di formazione, purché retribuita.

Oltre alle collaborazioni con atenei europei nell'ambito dei programmi di mobilità, l'Ateneo ha instaurato significative **cooperazioni con paesi in via di sviluppo**, ai quali fornisce docenza, assistenza e know-how.

Per porre le condizioni di una effettiva apertura internazionale per i nostri studenti verso il mercato del lavoro internazionale e verso i contatti con gli studenti e le università di altri paesi è nato nel 2015 il **progetto SLAM, Servizio Linguistico di Ateneo**, un programma di formazione sistematica di competenze linguistiche di inglese per studenti italiani e iscritti non anglofoni e di italiano per studenti stranieri.

Diritto allo studio, accoglienza e servizi agli studenti

La centralità dello studente implica un allargamento del campo e del contenuto delle responsabilità dell'Ateneo verso la comunità degli studenti e delle loro famiglie: dalla qualità della formazione alla qualità globale dei servizi che la rendono accessibile ed efficace, in un contesto inclusivo dove lo studente si senta inserito in un percorso di crescita e di apprendimento.

Per rispondere a questa finalità l'Ateneo mette a disposizione degli studenti diversi servizi per sostenere e accogliere lo studente nel rispetto delle proprie specificità e condizioni; servizi di sostegno al percorso formativo (orientamento all'ingresso e all'inserimento nel mercato delle professioni); servizi per la didattica e lo studio (aule e spazi per lo studio, biblioteche).

Negli ultimi due anni accademici l'Ateneo ha rafforzato il suo impegno nell'ambito del **diritto allo studio**, aggiornandolo con nuovi provvedimenti per la **valorizzazione del merito**: requisiti di reddito più ampi di quelli fissati dal sistema regionale a beneficio di un numero maggiore di studenti, integrazioni destinate ai fruitori di borse di studio posizionate nel top 5% per il voto medio degli esami. Dal 2014/15 sono state inoltre varate varie formule di esonero, totale o parziale, per le matricole con il massimo dei voti alla maturità e per gli studenti in regola con l'ottenimento dei crediti e i tempi di studio.

Diritto allo studio

2014/15

390 studenti beneficiari di borsa di studio
149 borse integrative per merito

2015/16

615 studenti beneficiari di borsa di studio
281 borse integrative per merito
14.800 esoneri parziali/incentivi per studenti in regola con i tempi di studio
4,8 mln di investimento per il Diritto allo studio

Tra i servizi volti a favorire la conciliazione tra studio e condizioni personali di primaria importanza è da annoverare il programma per gli studenti e il personale in condizioni di disabilità. Il servizio offre diverse tipologie di prestazione diretta e di assistenza allo studio, anche con l'ausilio di un gruppo di educatori qualificati che offrono complessivamente 4.500 ore di assistenza allo studio supportato anche da momenti di tutoraggio svolto da studenti appositamente reclutati.

Dal 2015 l'Ateneo ha dato nuovo rilievo al **riconoscimento della figura dello studente part-time**, in una logica di riconoscimento delle specificità delle situazioni e delle esigenze di ciascuno studente, in ragione di oggettive condizioni di lavoro, di salute o di famiglia, tali da richiedere una modulazione su più anni del percorso di studio di primo e di secondo livello. Gli studenti che ne hanno i requisiti possono definire il proprio percorso di studio in un arco di tempo fino a 5 anni per le lauree triennali, fino a 4 anni per le lauree magistrali biennali, fino a 6/7 anni per quelle a ciclo unico; tra il 2014/15 e il 2015/16 gli studenti part time sono passati da 520 a 630.

Alla fine del 2015 la Statale ha firmato una convenzione con il Provveditorato dell'Amministrazione Penitenziaria per la Lombardia per un **programma di sostegno allo studio universitario dei detenuti**, che prevede per questi ultimi agevolazioni finanziarie e accesso facilitato ai servizi di segreteria e bibliotecari, la realizzazione di progetti formativi e di volontariato per gli studenti e piani di formazione per il personale dell'Amministrazione Penitenziaria. L'iniziativa riguarda in questa fase 60 detenuti nei due Istituti di Milano Bollate e Milano Opera.

Per quanto riguarda i **servizi di accoglienza** la Statale attualmente mette a disposizione degli studenti **716 posti letto**, distribuiti tra le 4 residenze universitarie per gli studenti fuori regione e 79 alloggi. Nelle quattro **mense universitarie**, per totali 912 posti, vengono erogati **420.000** pasti e consumazioni all'anno.

L'evidente insufficienza della dotazione di alloggi, soprattutto rispetto a una domanda in rapida crescita da parte di studenti, professori e ricercatori, anche stranieri, è oggetto di studio e riflessione da parte di tutte le Università milanesi e delle istituzioni cittadine e regionali. Oltre che al reperimento di nuovi spazi alloggio, l'Ateneo sta lavorando insieme alle istituzioni ad un piano integrato di servizi a supporto dell'accoglienza in grado di canalizzare e indirizzare in maniera efficace anche le richieste che al momento non è possibile soddisfare, facendosi carico di gestire le esigenze complessive legate all'arrivo a Milano.

Il **COSP**, Centro per l'orientamento allo studio e alle professioni, organizza i servizi di **orientamento in ingresso**, avvalendosi di un network costituito da più di 600 scuole, in collaborazione con gli Uffici Scolastici Regionale e Provinciale: incontri presso le Scuole, Saloni dello Studente nelle principali città italiane, consulenze individuali, eventi organizzati presso l'Ateneo. L'orientamento in ingresso prevede anche iniziative ed eventi su larga scala come l'**Open Day** e gli incontri di presentazione per area dei corsi di studio, incontri di accoglienza rivolti alle matricole, anche per gli studenti internazionali.

Orientamento in ingresso

600 scuole in network e interventi nelle scuole
6.000 studenti all'Open Day - 5.000 agli incontri di area
100.000 contattati durante i Saloni

Il COSP organizza anche incontri con genitori e insegnanti ed è la struttura dell'Ateneo referente per la progettazione e realizzazione di percorsi di **Alternanza Scuola-Lavoro** (previsti dalla legge di Riforma della Scuola n.107/2015), nell'ambito dei quali sono stati ospitati presso gli uffici, le biblioteche e i laboratori dell'Ateneo più di 600 studenti delle scuole superiori in un anno.

Le attività di **orientamento in itinere** prevedono incontri di sostegno psicologico e sul metodo di studio, attraverso incontri one-to-one e di gruppo. Nel 2015 si è avviato il Progetto "**Non uno di meno**" per l'analisi approfondita e il recupero degli abbandoni per aree e/o corsi di studio che ne abbiano necessità. Il progetto ha previsto l'analisi dei dati relativi ai crediti formativi conseguiti dagli studenti al termine del primo anno (in riferimento agli indicatori ministeriali) e la realizzazione di incontri dedicati sul metodo di studio e interventi di sostegno psicologico per gli studenti in difficoltà. Inoltre sono state realizzate attività per il recupero dei debiti formativi derivanti dal mancato superamento delle prove di verifica della preparazione iniziale.

A tutela di situazioni di particolare disagio, anche di origine relazionale, a tutela di situazioni a rischio di mobbing o pressioni psicologiche l'Ateneo ha messo a disposizione degli studenti, come del personale nel suo complesso, la figura della Consigliera di Fiducia.

Orientamento in itinere

1.200 studenti coinvolti negli incontri di metodo di studio o sostegno psicologico
1.000 studenti coinvolti dal Progetto "Non uno di meno"

I Servizi di **Placement** offerti dal COSP comprendono sia servizi per studenti e laureati, sia servizi per aziende: stipula di **convenzioni per** la promozione di **tirocini, bacheche online per annunci di lavoro e stage, vetrina dei curricula** dei laureati per l'incrocio tra domanda e

offerta di lavoro. Vengono organizzate attività di orientamento al lavoro attraverso le quali gli studenti possono ricevere **consulenza – presso lo sportello lavoro** oppure in incontri di gruppo sul proprio CV, seguire workshop di approfondimento sui diversi settori aziendali e partecipare a **recruiting days** di imprese organizzati presso l'Ateneo, anche grazie ai rapporti con Associazioni di categoria e datoriali (Assolombarda, Camera di Commercio, Ordini Professionali). I corsi di studio prevedono lo svolgimento di uno stage durante il percorso formativo. Gli **stage attivati ogni anno** sono circa **4.200 e 5.600** le **convenzioni con aziende** e partner esterni.

Dal 2015/2016 è partito alla Statale in collaborazione con Assolombarda il **Progetto Ulisse**, la prima sperimentazione di alternanza università-lavoro promossa da un'università italiana, nell'ambito della laurea triennale in Informatica.

Servizi di Placement

Job Fair: 140 aziende, più di 4000 studenti e laureati di 11 aree disciplinari
36 incontri preparatori
4.200 stage attivati ogni anno
5.600 convenzioni con aziende

La Statale organizza **le infrastrutture didattiche** avvalendosi di un Centro appositamente dedicato che gestisce le aule, le aule informatiche e gli spazi per lo studio.

Infrastrutture didattiche

Aule Milano Centro

145 aule (10.600 posti)
552 postazioni in aule informatiche
480 posti in sale studio

Aule Milano Città Studi

149 aule (15.600 posti)
216 postazioni in aule informatiche
590 posti in sale studio

Il sistema bibliotecario di Ateneo, le cui strutture sono localizzate in prossimità delle sedi dei Dipartimenti di riferimento tra Città Studi e il Centro Storico fino alle zone più decentrate, gestisce un **patrimonio bibliografico di grande valore e dimensione sia cartaceo che digitale** a disposizione di studenti, ricercatori e della comunità degli studiosi. Dal 2014 la biblioteca centrale di Via Festa del Perdono è aperta fino alle 23 nei giorni feriali e fino alle 18 nel week end. Nel processo di miglioramento della funzionalità degli spazi sono in corso diversi progetti di accorpamento delle biblioteche (Biologia, Informatica, Chimica e Fisica, Biblioteca del polo linguistico, Biblioteca Biomedica di Città Studi).

Accanto ai servizi di supporto allo studio, prestito e consultazione rivolti agli studenti la **Biblioteca digitale offre un fondamentale supporto alla ricerca** con una ricca offerta bibliografica e documentale che richiede una continua evoluzione per garantire l'aggiornamento delle risorse utili alla ricerca.

Sistema bibliotecario

21 biblioteche autonome (4.200 posti in sale di lettura)
1,7 milioni di monografie, 28.000 periodici cartacei (di cui 4.600 correnti)
82.000 periodici elettronici (di cui 52.000 inclusi nelle banche dati, 11.000 in abbonamento, 19.000 ad accesso libero)
370.000 libri elettronici
425.000 volumi movimentati in un anno (prestiti e consultazioni)
1,8 milioni di articoli scaricati ogni anno, 3.500.000 interrogazioni nel catalogo elettronico
900.000 sessioni di ricerca nelle 180 banche dati bibliografiche disponibili
7.200 presenze al giorno
3.275 partecipanti ai corsi per l'uso delle risorse bibliografiche con strategie di ricerca efficaci

Ricerca Scientifica

La Statale è ai primi posti in Italia per la qualità e la dimensione dell'attività scientifica svolta, per i finanziamenti ottenuti anche nei programmi europei e per la fitta rete di collaborazioni scientifiche internazionali che vede coinvolti i suoi professori e ricercatori. La reputazione internazionale dell'Università degli Studi di Milano è confermata anche dal suo posizionamento in alcuni prestigiosi ranking internazionali.

Ranking internazionali 2016

CWTS di Leiden

138° posto nel mondo, 40° in Europa e 4° in Italia

Taiwan Ranking NTU

137° posto nel mondo, 32° in Europa, 2° in Italia.

Prima in Italia e tra le prime 100 Università del mondo in Life Sciences & Medicine

Prima a livello italiano e tra le prime 100 nel mondo nel ranking di Shanghai 2015 per "Mathematics"

Il riconoscimento internazionale della qualità e della intensità dell'attività scientifica dell'Ateneo è confermato dal fatto che la Statale è stata la prima ed è **l'unica Università italiana a fare parte della LERU, League of European Research Universities** divenuta interlocutore naturale della Commissione Europea per l'orientamento delle politiche della ricerca. Molto rilevante è l'attività dei membri della Leru a sostegno **dell'Open Access** alle pubblicazioni scientifiche e ai **dati della ricerca** e complessivamente nella **valorizzazione dell'impatto sociale della formazione e della ricerca**. La Statale è attualmente l'Istituzione che insieme a Cambridge ha ottenuto le maggiori risorse per il post grant FP7 per il finanziamento delle pubblicazioni collegate ai progetti del programma: un dato che dimostra la sensibilità dei suoi professori e ricercatori verso le **tematiche della scienza aperta**.

A partire dal 2008 l'Ateneo ha declinato la propria adesione alle politiche di accesso aperto anche investendo nella creazione di una **piattaforma di epublishing open access** che, partita con 2 riviste, è cresciuta con regolarità e ora, con **27 riviste e 3 serie monografiche** è diventata la più grande d'Italia e certamente la più prestigiosa, coinvolge centinaia di ricercatori nei diversi ruoli di membri dei board, reviewer e autori. Le riviste sono tutte indicizzate dalla Directory of open access journals (l'unica fonte autoritativa riconosciuta dalla EU), molte sono indicizzate dallo European reference index for the Humanities, molte sono state classificate di fascia A da Anvur, e alcune sono indicizzate da Scopus e WoS e impattate. Gli articoli vengono scaricati centinaia di migliaia di volte l'anno, da tutti i paesi del mondo. In un'epoca di scarsità di risorse, in un'epoca in cui la conoscenza scientifica è chiusa in sistemi accessibili solo a pagamento e i cui meccanismi di validazione sono opachi, soprattutto nell'ambito delle scienze umane la piattaforma ha rappresentato l'opportunità di raggiungere i membri delle comunità scientifiche di riferimento anche in paesi molto lontani, ma il valore più grande sta senza dubbio nella trasparenza delle procedure di validazione e in ultima analisi di valorizzazione della qualità della ricerca pubblicata (per una descrizione dei numeri e delle caratteristiche delle singole riviste si veda al link: <https://air.unimi.it/sr/static/Dossier-RivisteUNIMI.pdf>)

La Statale ha al suo attivo una intensa attività di collaborazione con istituzioni internazionali, con un'ottima ricaduta in termini di produzione scientifica.

2012-2015 Indice di produttività scientifica media: 3,5 pubblicazioni per autore per anno

29.000 pubblicazioni complessive

Di cui:

20.000 articoli - di cui il 50% pubblicati in riviste con IF

6.700 contributi in volume

1.200 tra volumi curatele e edizioni critiche

Fonte AIR

2011-2015:

Field weighted citation impact (FWCI) per Ateneo = 1,68
 Field weighted citation impact (FWCI) per pubblicazioni in collaborazione con istituzioni internazionali = 2,4 (superiore al doppio della media mondiale)
 Fonte Scival

2011-2015:

Collaborazioni con 3.244 istituzioni in tutto il mondo,
 per un totale di 1.806 pubblicazioni prodotte,
 30 paesi coinvolti
 54 convenzioni per ricerca in atto
 Fonte Scival

L'attività di ricerca della Statale è finanziata attraverso la **partecipazione a bandi** promossi da istituzioni pubbliche e private nazionali e internazionali o attraverso la stipula di contratti di ricerca commissionata, consulenze e prestazioni a tariffario. Un'ulteriore fonte di finanziamento esterno è rappresentata dalle donazioni liberali in denaro a sostegno di attività di ricerca.

Il Ministero dell'Istruzione, dell'università e della Ricerca da diversi anni ha chiuso i canali di finanziamento per i Centri di Eccellenza e per le Grandi Attrezzature, riducendo anche sensibilmente la regolarità e le risorse stanziare per l'emissione di bandi PRIN, non banditi nel 2013 e nel 2014.

Bando PRIN 2015 – Primo posto in Lombardia e terzo in Italia per progetti finanziati
 La Statale è presente con 71 progetti finanziati in ruoli di responsabilità (Coordinamento o Responsabile di Unità) in circa ¼ dei 297 progetti finanziati a livello nazionale.

210 progetti presentati dai ricercatori della Statale su 4431 presentati in Italia
 tasso di successo dell'8% a confronto con un tasso nazionale medio del 6,7%

Nell'anno 2015 Il valore complessivo dei **contratti stipulati dall'Ateneo è pari a 40,4 mln €**: un dato superiore ai valori ottenuti nei due anni precedenti, ma inferiore alla quota raggiunta nel 2012.

Valore complessivo dei contratti di ricerca UNIMI	2012	2013	2014	2015
(mln €)	51,7	33,8	31,9	40,4

Di seguito sono riportate in tabella le tipologie dei contratti stipulati nel 2015.

Contratti di ricerca stipulati per tipologia (anno 2015)	N.° progetti/contratti	Valore (Mln€)	Valore%
Bandi UE	28	13,1	32%
Ricerca finanziata	121	11,1	27%
Ricerca commisisonata	336	11,5	28%
Altro	–	4,7	12%
Totale contratti	485	40,4	100%

Da questi dati emerge come anche **a livello nazionale** vi siano significative opportunità che in misura crescente negli ultimi anni hanno impegnato l'Ateneo in un positivo confronto competitivo nel contesto lombardo. L'investimento di **Fondazione Cariplo** in ricerca

biomedica, in area salute e sostenibilità, ambiente ha visto l'Ateneo impegnato con più di **213 progetti presentati** e 41 progetti approvati, di cui 24 coordinati dalla Statale per complessivi 4,2 mln di €.

L'ambito di finanziamento di maggiore **interesse strategico** è comunque costituito dalla **ricerca finanziata internazionale**, settore nel quale si concentra la maggior parte delle risorse disponibili su programmi come Horizon 2020 avviato nel 2014 e aperto per un settennio e come il precedente **7° PQ (2007-2013)**, nel quale l'Ateneo ha avuto **149 progetti finanziati** per un valore complessivo di **50 mln di €**.

In preparazione del **lancio del programma Horizon 2020** l'Ateneo ha investito fortemente in un nuovo servizio dedicato, chiamato **"Officina Horizon 2020"** costituito da un gruppo di 8 giovani esperti provenienti da diversi ambiti scientifici con il compito di fornire un supporto qualificato ai professori e ai ricercatori nell'elaborazione di progetti di ricerca da candidare nel programma europeo e nella partecipazione ad altri bandi internazionali. In seguito a questo investimento, la **progettualità** espressa dai ricercatori della Statale è stata quasi del **100% più elevata** rispetto agli anni precedenti.

Progetti presentati nel periodo 2014-2016 in bandi internazionali

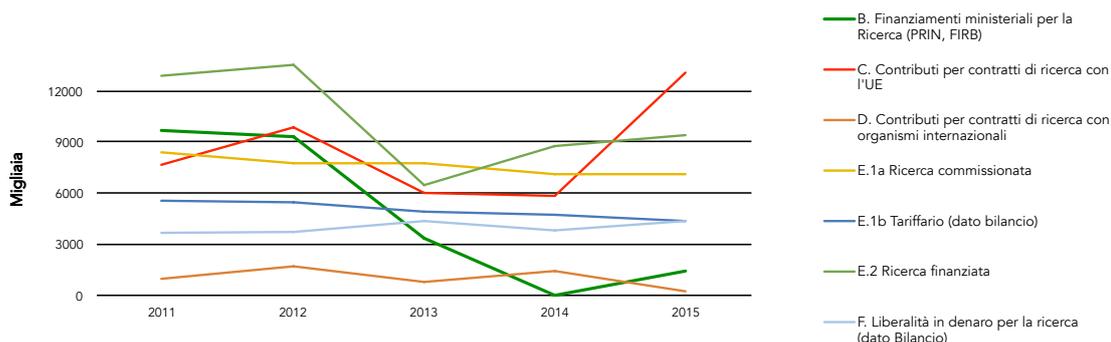
- 566 progetti presentati —————> 39 già trasformati in grant + 8 in contrattazione
- 499 su bando H2020
 - 117 su altri bandi europei

Inoltre, nell'ambito dello stanziamento trasversale dei 2 Programmi quadro europei, la Statale ospita **16 progetti ERC** per un valore complessivo di **16,15 mln di €**; **7 di questi progetti e il relativo finanziamento sono stati acquisiti grazie alla "Portability"**, con chiamata diretta dei 7 PI che sono stati reclutati dall'Ateneo.

Per rafforzare strumenti e capacità dei nostri ricercatori nel sostenere le audizioni finali per la valutazione dei progetti ERC, l'Ateneo ha attivato un Panel composto da valutatori e vincitori degli stessi tipi di progetto, per condurre un **Training mirato dei candidati** della Statale convocati alle audizioni sui bandi Miur FIR 2013 (9 candidati), SIR 2014 (4 candidati) e ERC 2014 e 2015 (6 candidati). La creazione di una **Host Institution** per costruire una nuova generazione di potenziali vincitori di ERC è il focus del **progetto triennale Changes**, finanziato dalla Regione Lombardia e dalla Fondazione Cariplo, e vinto dalla Statale, gestito in rete con analoghi progetti di altri atenei lombardi, in collaborazione con il Politecnico di Milano e l'Università di Milano Bicocca. Ad oggi 60 giovani ricercatori candidati sui bandi ERC dal 2015 al 2019 sono coinvolti nel progetto con attività di networking, seminari, corsi ed eventi che li accompagnano in un percorso di crescita e di esperienze progettuali.

Nella tabella che segue vengono riportati i finanziamenti ottenuti dal 2011 al 2015. Appare evidente la curva negativa legata ai finanziamenti MIUR (PRIN, FIRB), mentre nettamente positiva è la partecipazione ai progetti europei.

Finanziamenti per la Ricerca anni 2011-2015



Non trascurabile è l'intervento del bilancio di Ateneo per finanziare con fondi propri diverse iniziative quali:

- **Scavi Archeologici** per un valore annuo di 250.000 € nel 2015 e di 280.000 € nel 2014, con un incremento rispetto agli anni precedenti del 56%.
- **Assegni di ricerca finanziati** con un importo di 7,6 ML di € e assegnati ai Dipartimenti come budget basato sui risultati delle valutazioni condotte dal Nucleo di valutazione e dall'ANVUR nella VQR 2010/2014.
- **Biblioteche:** risorse per abbonamenti, patrimonio librario e biblioteca digitale, pari a 6,9 ML di € annui.
- **Fondo Brevetti**, stabile nel tempo sul valore di 100.000 € annui per il sostegno delle spese di brevettazione.

Oltre ai **fondi di bilancio destinati alla ricerca per un totale di 14,8 mln di €**, l'Ateneo ha attuato un ingente investimento pari a 7,6 mln di € nel 2014 e a 6,55 mln di € nel 2015 a sostegno della ricerca.

L'impegno richiesto ai nostri **ricercatori** e ai **Dipartimenti** ad essere sempre più propositivi e proattivi nella partecipazione ai bandi internazionali e nazionali e a prepararsi per vincerli è sostenuto infatti da un rilevante **Piano per il sostegno della ricerca** finalizzato a incentivare la capacità di attrarre fondi competitivi e implementare il potenziale di ricerca esistente.

Il Piano, avviato con una prima edizione annuale nel 2014, è ora alla seconda edizione triennale 2015/2017 e si articola in tre diverse linee di azione.

La **1° linea "Transition Grant"** prevede uno stanziamento di **3 mln di € nel 2014 e di 1,3 mln di € nel 2015** per finanziare coloro che sono vicini al successo nel vincere un bando europeo avendo presentato un progetto che ha superato la valutazione senza ottenere il finanziamento, con l'obiettivo di presentare un nuovo progetto nell'ambito di un bando internazionale. Al 30 giugno 2016 su questa linea sono stati finanziati dall'Ateneo più di **70 progetti** sopra soglia già presentati, con un **ritorno in termini di nuovi progetti candidati a bandi europei pari al 35%** (27 nuovi progetti).

La **2° linea** del Piano di sostegno della ricerca ha previsto una dote per ricercatore attivo, assegnata ai **Dipartimenti**, per uno stanziamento complessivo di **2,1 mln di €**; la dote è dedicata al **sostegno finanziario di attività istituzionali**: organizzazione di convegni, pubblicazioni, fondi di ricerca per giovani ricercatori, ricerca di carattere interdisciplinare e interdipartimentale. **Nel 2015** e per il **2016** questa linea è stata rafforzata con uno stanziamento di **3,25 mln di € annui**.

La **3° linea** di finanziamento dedica uno stanziamento solo per il 2015 di 2 mln di € all'**acquisto e al rinnovamento delle attrezzature** finalizzate alla ricerca; anche in questo caso sono coinvolti i Dipartimenti che possono incrementare il budget assegnato con propri fondi.

Riepilogo finanziamenti di Ateneo per la ricerca (anni 2011/2015)

Anni	2011	2012	2013	2014	2015
Scavi archeolog.	€ 180.000	€ 180.000	€ 180.000	€ 280.000	€ 250.000
Assegni di Ric.	€ 4.700.000	€ 3.800.000	€ 3.621.000	€ 7.900.000	€ 7.602.000
Biblioteche	€ 6.036.000	€ 6.085.000	€ 6.276.000	€ 6.675.700	€ 6.963.100
Fondo brevetti	€ 100.000	€ 100.000	€ 100.000	€ 100.000	€ 100.000
Piano "Sviluppo ricerca UNIMI"	-	-	-	€ 7.600.000	€ 6.550.000
Totale	€ 11.016.000	€ 10.165.000	€ 10.177.000	€ 22.555.700	€ 21.465.100

Gli strumenti di investimento economico sul potenziale di ricerca e le competenze messe a disposizione dei gruppi o dei singoli ricercatori e dei Dipartimenti si integrano con un **modello gestionale della ricerca** che interviene sull'organizzazione dei gruppi di ricerca, sulle infrastrutture e sull'ottimizzazione delle risorse.

Nel 2015 sono state introdotte nuove modalità organizzative per i gruppi di ricerca con i seguenti obiettivi:

- migliorare il coordinamento delle attività di ricerca dei diversi gruppi dell'Ateneo;
- rafforzare la visibilità delle attività di ricerca verso l'esterno;
- rafforzare la centralità del Dipartimento come luogo di gestione della ricerca

Sulla base di tali modalità sono stati costituiti:

- **20 CRC** (Centri di ricerca coordinata);
- **29 LABS** (Laboratori scientifici);
- **2 TRS** (Team di ricerca strategici).

Inoltre sono state costituite tre nuove **Piattaforme Tecnologiche - UNITECH** cofinanziate con bando interno e autorizzate in regime di partnership tra Dipartimenti e Ateneo, finalizzate a:

- erogazione di servizi tecnici di alto livello a un largo gruppo di ricercatori interni e a tariffario per enti esterni, all'interno di un piano finanziario sostenibile;
- co-finanziamento straordinario una tantum di Euro 4.000.000 per la costituzione e l'avvio delle piattaforme;
- auto-sostenibilità per gli anni successivi.

Terza missione

L'Università degli Studi di Milano ha avviato molteplici attività nell'ambito della Terza missione: a fianco delle attività consolidate di **trasferimento tecnologico** strettamente correlate alla valorizzazione della proprietà intellettuale e dei risultati della ricerca, si sta affermando nell'ambito della Terza missione come esplicita e riconosciuta finalità istituzionale delle università l'impegno nella **diffusione delle conoscenze e della cultura** nelle sue diverse forme in interazione diretta con la società, che riguardano la produzione di beni pubblici sociali e culturali come le campagne archeologiche, i poli museali, la divulgazione scientifica e la formazione permanente.

Trasferimento tecnologico

La Statale di Milano esordisce con il primo brevetto di titolarità nel 1972. A settembre 2016 il **Portafoglio brevetti** è composto da **232 famiglie brevettuali** a diversi stadi di tutela e valorizzazione, con una percentuale di **titolarità esclusiva del 49%** e la **restante quota** in contitolarità con enti di ricerca pubblici o privati, ospedali e partner industriali, divenuti interlocutori fondamentali per la valorizzazione sul mercato dell'innovazione nata in Università.

Negli anni l'Ateneo ha affinato i processi di valutazione delle invenzioni dal punto di vista brevettuale e del potenziale sviluppo sul mercato, al fine di aumentarne le opportunità di trasferimento e identificando nel contempo le migliori modalità di tutela dei trovati, non sempre riconducibili a scelte brevettuali. È stata inoltre potenziata, già in fase progettuale o di stipula di accordi o contratti, la regolamentazione della futura gestione della proprietà Intellettuale. Affiancata all'attività di tutela notevole rilievo si è dato alla **valorizzazione dei trovati** mediante il loro trasferimento, principalmente tramite licenza di brevetti e tecnologie, a partner industriali: il **30% dei brevetti in portafoglio è trasferito con accordi di licenza, cessione o opzione**. Nelle attività di valorizzazione dei brevetti, l'Ateneo è tra le "Top 5" identificate da Netval (Network per la valorizzazione dei risultati della ricerca composto da 57 Università italiane e 8 Enti Pubblici di Ricerca) nel rapporto annuale 2016 sulla "Valorizzazione della ricerca pubblica italiana"; inoltre la prima classifica Reuters 2016 sugli Atenei più innovativi colloca l'Università degli Studi di Milano al 52° posto nel mondo (seconda in Italia) <http://www.reuters.com/article/us-innovative-stories-europe-idUSKCN0Z00CT>.

Ad oggi: 232 famiglie brevettuali (49% in titolarità esclusiva)	
Dal 2012 al 2016: 90 contratti per trasferimento brevetti	435.000 €
Dal 2003 al 2016: 33 spin off costituiti – 14 attivi	

Tra i casi di **successo degli spin off** in termini di fatturato, crescita tecnologica, mercato e anche apprezzamento mediatico si possono citare: **Petroceramics, Newronika e Voices from the Blogs**.

In accordo con la normativa nazionale, nel 2015 il Consiglio d'Amministrazione ha deliberato un piano di **razionalizzazione delle partecipazioni** volto a ridurre significativamente il numero. Si è pertanto proceduto alla cessione delle partecipazioni in 5 diverse società spin off in cui si è ritenuto esaurito il ruolo dell'Ateneo; un'altra quota societaria sarà ceduta entro la fine del 2016.

Diffusione delle conoscenze e della cultura

L'impegno della Statale nella missione di trasferimento e **diffusione della conoscenza e della cultura** si articola essenzialmente in tre ambiti di intervento: educazione permanente e divulgazione dei risultati della ricerca (outreach), attività culturali, attività museali. Le

attività realizzate in questo settore coinvolgono l'intera comunità accademica, sia nella produzione sia nella fruizione, costituendo, in particolare per gli studenti, un'opportunità anche formativa di vivere e condividere interessi e passioni.

Educazione permanente e divulgazione dei risultati della ricerca (outreach)

Le attività di **divulgazione della cultura scientifica** che si svolgono nelle sedi della Statale si articolano in formule anche organizzativamente molto diverse tra loro e si devono all'iniziativa dei Dipartimenti, di Centri appositamente costituiti e anche all'operosità dei singoli o di gruppi di professori, ricercatori e studenti.

Il **CusMiBio** (Centro Università degli Studi di Milano - Scuola per la diffusione delle Bioscienze <http://www.cusmibio.unimi.it/>) costituito in collaborazione con la Direzione Scolastica lombarda accoglie ogni giorno nei propri laboratori studenti delle scuole secondarie di secondo grado - anche provenienti da fuori Regione - per avvicinarli alle **bioscienze e alle biotecnologie** con una serie di **attività di laboratorio "hands-on"** e organizza attività di **aggiornamento e formazione per gli insegnanti**.

Lo storico **"Orto Botanico di Brera"** e **"l'Orto Botanico Città Studi"**, di più recente costituzione (<http://www.museoortibotanicistatale.it/>), offrono una intensa attività di **visite, workshop** e percorsi guidati ed eventi aperti al pubblico. L'Orto Botanico di Brera è testimonianza dell'opera di salvaguardia e di valorizzazione del patrimonio storico, scientifico e culturale intrapresa dall'Università Statale di Milano a Palazzo Brera, dove ha sede anche l'**Osservatorio astronomico di Brera**, storica esposizione di strumenti scientifici antichi riconosciuta come Museo dalla Regione Lombardia.

Attivo in Statale anche **Matematita** <http://www.matematita.it/>, il Centro Interuniversitario di Ricerca per la Comunicazione e l'Apprendimento Informale della Matematica, costituito tra le Università di Milano, Milano-Bicocca, Pisa e Trento. Il Centro progetta, realizza e diffonde prodotti di carattere divulgativo (mostre, libri, riviste, materiale multimediale) e studia il loro impatto ai diversi livelli coinvolti (mondo della scuola, pubblico generico).

In altra area, ALaDDIn, laboratorio di divulgazione e didattica dell'informatica, è stato recentemente insignito del premio **Best Practices in Education 2016** di Informatics Europe. Laboratori interattivi, eventi, giornate di formazione aperte al pubblico e alle scuole su temi specifici dell'attualità, scientifica sono organizzati con varie formule e frequenza da tutti i Dipartimenti della Statale.

Moltissimi sono **gli eventi** organizzati ogni anno dalla Statale per favorire la divulgazione della scienza e la corretta informazione scientifica. Tra gli altri spicca per il rilievo anche nazionale, **"MeetMeTonight"**, l'edizione milanese della **"Notte dei ricercatori"**, organizzata in collaborazione con Politecnico di Milano e Università di Milano-Bicocca e che anche quest'anno ha coinvolto oltre 58.000 visitatori in una due giorni di attività e talk dedicati ai più diversi ambiti scientifico-disciplinari.

Attività culturali

L'Orchestra e il Coro della Statale di Milano sono due organismi attivi da tempo, entrambi molto apprezzati dalla comunità accademica e dal pubblico. La stagione concertistica dell'Orchestra - una realtà molto affermata anche a livello internazionale, recentemente affiancata da un Ensemble che raccoglie le nuove e più giovani leve - conta 12 appuntamenti annuali con ospiti di prestigio e diverse tournée internazionali.

Dal 2015 la Statale si è aperta alla città anche con il cinema: la rassegna **La Statale Cinema** ha richiamato nella sede centrale dell'Ateneo, in Aula Magna, oltre 2.000 spettatori che dopo le proiezioni hanno potuto confrontarsi con autori, studiosi e giornalisti. La rassegna fin dalla prima edizione è associata al conferimento del **premio Ermanno Olmi** per la miglior tesi di laurea sul cinema italiano discussa nelle Università lombarde.

Ha preso il via nel 2016 con **"Durk"**, una personale dell'artista armeno **Mikayel Ohanjanyan**,

La Statale Arte, rassegna dedicata all'arte contemporanea, che prevede installazioni site specific per il seicentesco Cortile d'Onore e che grazie alle donazioni degli artisti che vi saranno coinvolti nutrirà una vera e propria Collezione d'arte contemporanea. La seconda edizione della Statale Arte sarà inaugurata nel dicembre 2016 da una spettacolare installazione della designer italiana **Nanda Vigo**.

In occasione del Novantesimo dalla fondazione dell'Ateneo, è stato inaugurato un **itinerario di visita della Ca' Granda** tra i cortili e gli spazi dell'antico Ospedale che sta riscuotendo un grande successo di pubblico anche per il coinvolgimento attivo degli studenti, appositamente formati nell'ambito delle 150 ore per svolgere mansioni di guida al pubblico.

Moltissime sono le iniziative e le collaborazioni in atto con i più importanti **teatri milanesi**: Il Piccolo Teatro, il Teatro Parenti, l'Elfo Puccini. Tra le numerose realizzazioni si segnala il programma di spettacoli e incontri sui **temi della legalità e della lotta alla criminalità** svolto al Piccolo Teatro nel 2014 e 2015.

Al tema della legalità e dei diritti civili è dedicata anche la **Giornata della Giustizia**, che si celebra ogni anno in Ateneo il 19 marzo, nella ricorrenza dell'uccisione da parte di Prima Linea del Giudice Guido Galli, docente di Criminologia alla Statale.

Sistema museale

L'Università degli Studi di Milano è sede di importanti collezioni di speciale valore storico e documentario, eredità degli antichi istituti che hanno dato origine all'Ateneo ed espressione del percorso di conoscenza maturato in oltre 90 anni di vita universitaria e cittadina. Dall'area scientifica, scientifico-tecnologica, medica, ai vari ambiti dell'area umanistica: si tratta di un patrimonio di grande interesse, anche ai fini del suo potenziale in termini di valorizzazione, che è attualmente oggetto di un progetto di censimento, catalogazione e restauro anche in vista dell'istituzione di un sistema Museale di Ateneo.

Musei

- Museo didattico di zoologia del Dipartimento di Bioscienze
- Erbario museo botanico del Dipartimento di Bioscienze
- Museo astronomico-Orto botanico di Brera
- Museo delle collezioni mineralogiche, gemmologiche, petrografiche e giacimentologiche del Dipartimento di Scienze della Terra "Ardito Desio"

Orti botanici

- Orto botanico di Brera
- Orto botanico G.E. Ghirardi
- Orto botanico di Cascina Rosa

Mostre e Archivi

- APICE (Archivi della Parola, dell'Immagine e della Comunicazione Editoriale)
- Mostra interattiva di matematica "Simmetria, giochi di specchi" allestita presso il Dipartimento di Matematica
- Immagini per la matematica
- Visita virtuale alla mostra "Il tesoro della Statale"
- Collezioni e identità di un grande Ateneo

Le risorse e l'organizzazione

Il **Bilancio** annuale di Ateneo (con riferimento al conto Consuntivo 2015) ha una dimensione di **540 mln di € in entrata** (al netto delle partite di giro), distribuiti tra **finanziamenti dello Stato** (sostanzialmente FFO), **contributi e tasse versati dagli studenti** e **finanziamenti esterni per attività di ricerca** finanziata e commissionata da soggetti **pubblici e privati**.

Entrate (Bilancio 2015)	Mln €	%
Entrate da parte dello Stato	273,5	50,6%
Entrate per tasse e contributi	109,0	20,2%
Entrate esterne da ricerca scientifica	52,2	9,7%
Altre entrate	105,6	19,5%
Totale entrate	540,2	100,0%

Uscite (Bilancio 2015)	Mln €	%
Spese personale	235,7	48,2%
Strutture didattiche, diritto allo studio	25,8	5,3%
Attività di ricerca	37,7	7,7%
Corsi di dottorato	17,9	3,7%
Edilizia	18,2	3,7%
Beni, servizi e utenze	39,3	8,0%
Altre uscite	114,4	23,4%
Totale uscite	489,0	100,0%

Nel quadro di una **spesa complessiva di 489 mln di €** (al netto delle partite di giro), le spese per il personale rappresentano la voce più impegnativa, seguite da quelle per ricerca, per dottorati e assegni di ricerca, da quelle per l'acquisto di beni e servizi, per il funzionamento delle strutture didattiche e il diritto allo studio e dalle spese per lo sviluppo e la gestione del patrimonio edilizio: queste ultime con quota parte prevalente per interventi straordinari e nuove costruzioni (14 milioni su 18 complessivi per questa voce).

La gestione degli edifici universitari comporta un notevole impegno organizzativo ed economico per la manutenzione, per investimenti nella ristrutturazione, acquisto o costruzione di nuovi edifici.

A tale proposito si può ricordare che gli organi di governo hanno già stanziato finanziamenti per importanti opere di edificazione e di ristrutturazione di edifici per un totale di **100 mln di €** necessari alla realizzazione di **grandi progetti** come il nuovo **Polo Veterinario di Lodi**, la sede amministrativa e didattica di **via Mercalli**, le **ristrutturazioni** degli edifici di **Città Studi** e il **nuovo edificio di via Celoria n. 18**, progetti strettamente funzionali alla qualità dei servizi, alla sicurezza e alla riqualificazione complessiva del funzionamento delle strutture didattiche e di ricerca.

In una realtà universitaria in **continua evoluzione** gli Organi di governo sono attualmente impegnati in un grande progetto strategico e programmatico che nasce dalle nuove opportunità presenti nel territorio metropolitano, **rappresentate dalla futura destinazione dell'Area Expo**, opportunità che offrono nuove prospettive di sviluppo e di razionalizzazione della presenza della Statale sul Territorio.

L'Ateneo si articola in **32 Dipartimenti** cui fanno capo le attività di ricerca scientifica e le attività formative, costituiti dopo l'approvazione del nuovo Statuto nel maggio 2012 a seguito di una profonda riorganizzazione e concentrazione dei 69 dipartimenti preesistenti alla L. 240/2010

(link all'elenco dei Dipartimenti

<http://www.unimi.it/chiedove/listaStruttureXML.jsp?strutt=&tipoStruttura=DIP>)

I Dipartimenti sono raggruppati in base alle affinità disciplinari e solo ai fini didattici in **otto Facoltà** e **due Scuole**, definite dallo Statuto come strutture di raccordo con funzioni di coordinamento e razionalizzazione delle attività didattiche e formative erogate dai Dipartimenti in ciascuna raccordati.

I Poli didattici e le sedi dipartimentali dell'area della Medicina e Chirurgia sono insediati presso le strutture ospedaliere, in convenzione con il Sistema Sanitario Regionale.

L'Amministrazione Centrale è in questa fase interessata da un'ampia **revisione dell'assetto organizzativo** che proseguirà per tutto il 2016. Le novità del modello organizzativo che si sta realizzando consistono nel passaggio da un'organizzazione che presidia le funzioni e che assolve prevalentemente a un adempimento normativo, **verso un'organizzazione che presidia i processi e l'erogazione di servizi**. La nuova configurazione organizzativa è improntata alla **centralità dell'utente** nelle logiche di **governance** e nelle prassi di funzionamento, con la finalità di garantire **elevati standard di qualità nell'erogazione dei servizi** e di adeguare i processi operativi alle esigenze di **semplificazione, affidabilità, tempestività e accessibilità**.

Il processo di riassetto è orientato alla **ricomposizione delle competenze e delle responsabilità per macro processi organizzati in Direzioni**. La riorganizzazione sta riguardando in un **piano graduale di implementazione** le attuali 13 Divisioni, strutture complesse di primo livello, dirette e coordinate da 9 posizioni dirigenziali e da 4 posizioni di EP, e le altre 6 strutture (Uffici di staff e centri di servizio) che fanno capo alla Direzione Generale.

Due di queste Direzioni sono state recentemente costituite: la Direzione Attività Legali e Centrale Acquisti e la Direzione Patrimonio Immobiliare.

Afferisce all'Amministrazione Centrale anche il Sistema Bibliotecario con le sue 21 Biblioteche autonome.



AREA 1.

Diritto allo studio, Accoglienza
e Servizi agli studenti

Visione strategica

L'Università Statale riconosce quali primari portatori di interesse i propri studenti, protagonisti del processo di apprendimento e della vita universitaria.

E' responsabilità dell'Ateneo garantire condizioni e servizi atti ad ottimizzare i vari aspetti e momenti del percorso formativo affinché questo si traduca in una esperienza di crescita personale complessiva, inclusiva e accessibile a tutti, attenta alle specificità individuali di ognuno, in un ambiente favorevole alla socialità e all'esperienza culturale in ogni settore.

In tale ottica, ogni studente della Statale dovrà avere la possibilità di sentirsi inserito in un sistema organico e coordinato di servizi e di spazi funzionali che lo accolga come «cittadino» della comunità universitaria.

Assumono perciò una **rilevanza strategica i servizi dedicati agli studenti**, con riferimento all'**accoglienza** e al **diritto allo studio**, ai servizi per la **disabilità**, alla **semplificazione** delle procedure amministrative e dell'**informazione e comunicazione**, ai **servizi bibliotecari**, all'adeguatezza delle aule, delle **infrastrutture** per la didattica e spazi per lo studio.

Analisi swot

Punti di forza	Punti debolezza
Buon livello qualitativo di infrastrutture al servizio della didattica e dello studio con presenza di eccellenze (Poli didattici – SBA).	Disomogeneità nella sostenibilità e razionalità d'uso degli spazi per la didattica e lo studio, negli orari di apertura dei servizi.
Ben avviato programma di semplificazione delle procedure e dematerializzazione di alcuni procedimenti inerenti alla carriera.	Difficoltà di comunicazione diretta con gli studenti, di l'utilizzo dei social e dei diversi canali (e-mail, portale, smartphone).

Opportunità	Vincoli
Appartenenza dell'ateneo ad un contesto socio culturale attivo e attrattivo.	Parcellizzazione delle sedi didattiche, delle biblioteche, scarsa integrazione tra i servizi.
Riorganizzazione delle strutture amministrative e integrazione dei processi tra amministrazione centrale e dipartimenti.	Contesto cittadino a costi elevati a fronte di scarsità di mense e alloggi per gli studenti non residenti.

Indicatori da monitorare

Servizi amministrativi	Servizi accoglienza	Diritto allo studio e facilities	Ambiente sociale
% procedure di carriera dematerializzate % copertura informazioni sul portale in lingua inglese	n.° alloggi/domanda n.° pasti mensa/utenza potenziale	DIRITTO ALLO STUDIO: n.° borse di servizio/ domanda n.° esoneri tasse/ domanda n.° borse di merito	N° STUDENTI COINVOLTI INIZIATIVE DI: Volontariato Associazionismo 150 h Attività divulgative Progetti culturali
AULE n.° posti aula/studenti	SERVIZI SPECIFICI PER DISABILI n.° utenti raggiunti/ utenza potenziale	RIDUZIONI TASSE n.° studenti beneficiari n.° laureandi n.° immatricolati	IMPATTO DELLE INIZIATIVE SULLA COMUNITÀ STUDENTESCA: Notizie stampa Presenza sui social
BIBLIOTECHE n.° posti biblioteca/ studenti	Indici di soddisfazione dei servizi (customer satisfaction)	% copertura libri di testo in prestito	
n.° posti studio/studenti		Indici di soddisfazione dei servizi (customer satisfaction)	
Indici di soddisfazione dei servizi (customer satisfaction)			

Finalità strategiche

Potenziare i servizi di **accoglienza dello studente** e la **rimozione degli ostacoli al diritto allo studio** sia con riferimento a interventi di sostegno economico, anche in relazione al merito, sia con **servizi specifici di supporto** per le **disabilità**.

Potenziare la **qualità dei servizi** che rendono fruibile efficacemente la didattica e lo studio, assicurando l'**adequazione delle strutture, delle infrastrutture e degli spazi ad uso degli studenti**.

Creare un ambiente favorevole alla socialità e alla crescita personale e allo sviluppo del senso di appartenenza favorendo il coinvolgimento degli studenti nella vita e nelle attività dell'Ateneo e nelle sue iniziative di diffusione e condivisione culturale.

Semplificare i processi amministrativi e migliorare la comunicazione con gli studenti offrendo informazioni aggiornate, accessibili a tutti sulla vita in ateneo, sui servizi, sulle procedure, sulla didattica.

Obiettivi – Linee di azione

Finalità: Potenziare i servizi di accoglienza dello studente e la rimozione degli ostacoli al diritto allo studio sia con riferimento a interventi di sostegno economico, anche in relazione al merito, sia con servizi specifici di sostegno alla disabilità.

Obiettivi strategici	Linee di Azione
<p>Incrementare la disponibilità di alloggi, mense e impianti sportivi.</p> <p>Sviluppare politiche di potenziamento della disponibilità di alloggi per studenti, docenti e ricercatori visiting, per esigenze temporanee o permanenza degli studenti legata al diritto allo studio.</p> <p>Assicurare la disponibilità e la qualità dei servizi di mensa per gli studenti nelle diverse sedi didattiche, in base alla domanda.</p>	<p>Analisi del fabbisogno e individuazione di soluzioni di potenziamento dei servizi compatibili con i limiti di risorse disponibili e con la domanda.</p> <p>Adeguamento dei requisiti e delle regole di accesso.</p> <p>Definizione dei requisiti di qualità dei servizi per la gestione degli alloggi ex Cidis ora di competenza dell'Ateneo.</p>
<p>Potenziare gli investimenti su bilancio di ateneo nel diritto allo studio aggiornandone le disposizioni con particolare attenzione alla valorizzazione del merito e all'ampliamento sostenibile della platea dei beneficiari.</p>	<p>Destinazione di risorse ad integrazione delle risorse messe a disposizione dalla Regione Lombardia.</p> <p>Riesame e adeguamento dei requisiti di accesso e dei criteri di erogazione.</p>
<p>Consolidare la qualità e l'efficacia dei servizi per i disabili con particolare riferimento all'accompagnamento al mondo del lavoro e all'inserimento negli ambienti lavorativi, integrando gli interventi con i servizi di placement dei laureati.</p>	<p>Monitorare l'utenza potenziale e la domanda di servizi.</p> <p>Sensibilizzare le imprese e analizzare le opportunità di inserimento – training.</p> <p>Fare sistema con le cooperative e le associazioni impegnate come possibili partners nell'inserimento in ambiente di lavoro.</p>

Finalità: Potenziare la qualità dei servizi che supportano efficacemente la didattica e lo studio, assicurando l'adeguatezza delle strutture, delle infrastrutture e degli spazi ad uso degli studenti.

Obiettivi strategici	Linee di Azione
<p>Riqualificare e adeguare alla domanda e all'evoluzione delle esigenze didattiche le aule per lezioni frontali e per esercitazioni, le aule informatiche, i laboratori didattici attrezzati.</p>	<p>Adeguamento degli spazi aula/laboratorio in termini strutturali e dimensionali e di sicurezza.</p> <p>Aggiornamento delle attrezzature didattiche e degli arredi.</p> <p>Adeguamento dei servizi informatici e di assistenza.</p> <p>innovazione e potenziamento delle dotazioni tecnologiche.</p> <p>Estensione del sistema Unicloud didattica a tutte le aule.</p>
<p>Incrementare la fruibilità dei servizi bibliotecari per gli studenti potenziando i servizi e adeguando gli orari di apertura delle biblioteche, la dotazione di spazi per lo studio e la socialità.</p>	<p>Valutazione di sostenibilità e di esigenza di fasce orarie di servizio.</p> <p>Valutazione di esigenza e di sostenibilità di nuovi spazi per lo studio, anche in relazione alle nuove sedi in costruzione.</p> <p>Completamento del piano di accorpamento delle biblioteche.</p> <p>Potenziamento dei servizi bibliotecari di prestito agli studenti.</p> <p>Organizzazione e integrazione dei servizi ex Cidis</p> <p>Programmazione delle dotazioni bibliografiche necessarie.</p>

Finalità: Creare un ambiente favorevole alla socialità, alla crescita personale e allo sviluppo del senso di appartenenza.

Obiettivi strategici	Linee di Azione
<p>Promuovere e sostenere la «comunità studentesca» assicurando canali di comunicazione, spazi idonei e regole comportamentali e incoraggiando in tutti gli ambiti iniziative, coinvolgimento e collaborazione degli studenti nelle attività dell'Ateneo.</p>	<p>Creare nuovi canali di comunicazione con gli studenti. Realizzare regolamenti generali e specifici. Coinvolgere gli studenti nelle attività di terza missione (culturali, divulgative, museali e di innovazione). Consolidare e dare maggior visibilità alle attività culturali e sociali di gruppi e associazioni studentesche che godono del finanziamento dell'ateneo. Accrescere la visibilità delle forme di associazionismo e volontariato, e dei progetti 150 h presenti in Ateneo. Implementare l'Associazione dei laureati della Statale integrandola con le iniziative e le attività di Ateneo. Implementare Servizi per il benessere e la salute (sanità, sport e tempo libero).</p>

Finalità: Semplificare i processi amministrativi e migliorare la comunicazione con gli studenti offrendo informazioni aggiornate, accessibili a tutti sulla vita in ateneo, sui servizi, sulle procedure e sulla didattica.

Obiettivi strategici	Linee di Azione
<p>Semplificare tutti i servizi amministrativi di gestione della carriera partendo dalla dematerializzazione della gestione documentale e dall'accesso via web alle procedure e ai pagamenti.</p>	<p>Progettazione e sviluppo delle procedure. Cura dell'informazione sul portale. Assicurazione della qualità dell'assistenza informativa. Estensione a tutti gli studenti del Badge identificativo e dei servizi correlati.</p>
<p>Migliorare la qualità della Comunicazione dell'ateneo con gli studenti, l'accesso alle informazioni e ai servizi web di interesse degli studenti privilegiando i canali a loro maggiormente familiari: dematerializzazione, web, social, mail.</p>	<p>Ridisegnare e potenziare la funzione informativa e di servizio bidirezionale del portale vs. gli studenti. Sviluppo dei canali, supporti mobili (smartphon,tablet). Completa disponibilità delle informazioni e dei servizi web in lingua inglese.</p>
<p>Creare un presidio unitario di servizio multifunzionale per l'informazione agli studenti che rappresenti una interfaccia integrata di supporto diretto o indiretto (indirizzamento al punto di competenza).</p>	<p>Organizzazione del servizio di prima informazione. Servizio di assistenza amministrativa per appuntamento. Assistenza personalizzata di secondo livello.</p>

Parte Seconda
I PIANI STRATEGICI DI AREA



AREA 2.

Formazione

Visione strategica

La Statale orienta il suo impegno strategico nella Formazione ad un approccio **«Student centred»** assumendo come **criterio guida il risultato finale del percorso** di apprendimento inteso come processo di **crescita dell'individuo nelle sue dimensioni personale, sociale e professionale**.

La Statale si propone di imprimere una **prospettiva internazionale** ai processi di formazione e di porsi come hub che promuove la mobilità bidirezionale di studenti, docenti e ricercatori e guarda al contesto internazionale nella definizione delle proprie politiche per **l'attrattività di studenti e docenti**, per **l'innovazione dei contenuti formativi dei percorsi di studio** che offre in relazione all'evoluzione dei profili professionali.

Muovendo da tali principi l'Ateneo intende favorire il **più ampio accesso alla formazione universitaria** e formare il **maggior numero di laureati**, assicurando la **sostenibilità dell'offerta e la qualità dei progetti formativi e della didattica**, puntando alla specificità e alla professionalizzazione nel primo livello e alla specializzazione delle conoscenze e delle competenze nel livello più elevato.

Al tempo stesso l'Ateneo intende **investire nel diritto allo studio, nel reclutamento della docenza**, ponendo attenzione alla qualità della produzione scientifica dei reclutati, **nelle tecnologie a supporto all'innovazione della didattica, nei servizi e nelle infrastrutture**.

In queste prospettive sono centrali il riferimento ad un **modello formativo «research-enriched education»** che persegue l'integrazione tra didattica e ricerca nei metodi e nei contenuti formativi e il **rapporto con le istituzioni e con il mondo dell'impresa e del lavoro**, per orientare contenuti e obiettivi formativi agli sbocchi occupazionali in continua evoluzione.

In quanto Ateneo fortemente orientato alla ricerca la Statale è profondamente impegnata a sviluppare percorsi centrati sul trasferimento dei **«saperi avanzati»** e rivolge particolare attenzione ai **percorsi dottorali** con l'obiettivo di farli crescere **in ambienti di ricerca pluridisciplinari** connotati da alta qualità e elevata internazionalizzazione, interazione con il mondo del lavoro e con le imprese. I corsi dottorali sviluppano una vera e propria **attività didattica strutturata di terzo livello, avanzata e strettamente mirata alla ricerca, e alle competenze trasversali** che le sono funzionali nel contesto professionale.

Analisi swot

Punti di forza	Punti debolezza
Avvio di politiche di attrattività e apertura internazionale, incremento dei corsi di studio in lingua inglese.	Scarsa apertura dei processi di reclutamento nei confronti dell'esterno e del sistema accademico internazionale, ancora limitato numero di studenti stranieri.
Multidisciplinarietà ed elevata qualità del corpo docente, eccellenza in alcuni presidi didattici e di ricerca unici nel contesto di riferimento.	Approccio didattico sbilanciato verso l'insegnamento, soprattutto tradizionale, non verso l'apprendimento e l'innovazione delle metodologie didattiche.
Forte presenza dell'Ateneo nel contesto economico, culturale e sociale metropolitano vivace e attrattivo.	Regole e procedure di reclutamento e gestione della carriera del dottorando non completamente esplicite e dotate di sistemi di controllo adeguati.

Opportunità	Vincoli
Condizioni occupazionali più favorevoli di altri contesti anche verso l'Europa.	Contesto territoriale, imprenditoriale e istituzionale favorevole ad attivare sinergie per l'erogazione dei servizi di placement nonché a sviluppare politiche che vadano a favorire i giovani laureati
Ampia possibilità di capitalizzare i risultati della ricerca per l'innovazione dei contenuti formativi.	Vincoli economici e normativi allo sviluppo dell'offerta didattica e all'arruolamento di nuovi docenti.
Contesto territoriale, imprenditoriale e istituzionale favorevole ad attivare sinergie per l'erogazione dei servizi di placement nonché a sviluppare politiche che vadano a favorire i giovani.	Normative europee e nazionali rappresentano un quadro di vincoli per progetti, stage, alternanza scuola lavoro.

Indicatori da monitorare

Attrattività	Internazionalizzazione	Percorso	Requisiti qualità docenza
<p>ANDAMENTO DOMANDE DI AMMISSIONE*: n. domande /n. posti Incremento posti su presidi più attrattivi</p> <p>*Per tutti i livelli di percorso (L-LM-LCU-Post laurea)</p>	<p>% iscritti stranieri per tipologia di laurea e post laurea Incremento % immatricolati stranieri Incremento % immatricolati con titolo straniero Incremento CDS in lingua inglese Incremento accordi di joint-double degrees</p>	<p>Andamento CFU acquisiti x studente CdS x anno: soglie 12 – 20 – 40 - 60 CFU % studenti regolari su totale iscritti % laureati regolari % abbandoni I – II anno</p>	<p>Andamento numero docenti di riferimento (secondo la definizione AVA) per aree didattiche Rapporto iscritti / docenza sostenibile. Posizionamento UNIMI su indice robustezza e ricchezza</p>
<p>Andamento iscritti Andamento laureati % crescita laureati</p>	<p>n.° studenti in mobilità incoming n.° studenti in mobilità outgoing n.° CFU acquisiti all'estero; n.° tesi svolte in tutto o in parte all'estero Monitoraggio impatto di azioni promozionali all'estero: immatricolati provenienti da regioni interessate Espansione network nazionale internazionale per placement: n.° imprese e n.° istituzioni</p>	<p>ANALISI DATI ALMA LAUREA INDAGINE OCCUPAZIONALE: tasso di occupazione dei laureati giudizio utilità della laurea per la posizione lavorativa</p> <p>IMPATTO EVENTI JOB FAIR: n.° aziende partecipanti n.° studenti e laureati partecipanti</p> <p>N.° stage-tirocini curriculari attivati/n.° domande n.°stage laureati. n.°contratti di apprendistato (in Italia all'estero)</p>	<p>n.° visiting professor e visiting scientist incoming e outgoing</p> <p>% docenti coinvolti in corsi di aggiornamento (metodi didattica).</p> <p>% docenti coinvolti in progetti di innovazione didattica – digital learning promossi dall'Ateneo</p>

Finalità strategiche

Favorire il più ampio accesso all'istruzione universitaria e formare il maggior numero di laureati, anche provenienti da paesi stranieri, assicurando:

- La sostenibilità dell'offerta attraverso la programmazione degli accessi calibrati rispetto alle risorse disponibili, alla domanda formativa e alle opportunità occupazionali
- L'ampliamento delle risorse di docenza nelle aree in maggior sofferenza
- La flessibilità dei percorsi formativi tenendo conto delle esigenze degli studenti
- La regolarità della carriera degli studenti dall'ingresso al conseguimento del titolo evitando dispersione e abbandoni
- Il miglioramento della efficacia e dell'efficienza della programmazione didattica dei dipartimenti
- Il rafforzamento dei servizi di supporto

Assumere come centrale l'efficacia e l'efficienza dei percorsi formativi adeguandoli al confronto con il contesto internazionale, alle esigenze di crescita delle capacità di elaborazione critica della persona, di acquisizione di competenze specifiche, trasversali e life skills necessarie per un adeguato e proficuo ingresso nel mercato del lavoro.

Sviluppare un modello di **research-enriched education** che valorizzi il legame tra le competenze scientifiche e gli obiettivi di apprendimento per stimolare negli studenti l'elaborazione del pensiero indipendente, un approccio conoscitivo orientato alla ricerca e un miglioramento delle competenze analitiche, critiche e sociali.

Promuovere forme concrete di complementarità e di **alternanza tra studio e lavoro** come strumento di formazione delle competenze generaliste degli studenti e dei comportamenti responsabili e di collaborazione, oltre che canale di contatto qualificato e diretto con il mondo del lavoro.

Rafforzare la qualificazione della docenza e promuovere l'**innovazione della didattica** nei contenuti e nelle metodologie: ampliare le esperienze di scambio e le opportunità di periodi di **mobilità all'estero** in specie per i giovani professori e ricercatori e favorire l'apporto nei percorsi di studio di significativi **contributi didattici** da parte di **docenti internazionali** di assoluto richiamo.

Valorizzare il **dottorato di ricerca** rendendolo un'esperienza realmente innovativa e premiante e conferendogli una visibilità tale da accrescere la sua **capacità di attrazione** anche a livello internazionale.

Promuovere un processo di **revisione dell'offerta dei corsi di dottorato** che, oltre a rafforzare l'**integrazione dei programmi dottorali con le linee e i progetti di ricerca** svolti presso i Dipartimenti, si indirizzi ad armonizzare in tutti i corsi dell'Ateneo i **principi innovativi enunciati dal documento della Commissione Europea "Principles for Innovative Doctoral Training"** (PIDT), affinché essi possano preparare dottori di ricerca in grado di affrontare le sfide della società del futuro (cfr. principi enunciati nella delibera Consiglio dei Ministri UE nov. 2011: «eccellenza nella ricerca, ambiente istituzionale attrattivo, ricerca interdisciplinare, contatti con l'industria e altri settori rilevanti del mercato del lavoro, reti internazionali, competenze trasversali, assicurazione della qualità»).

Proseguire nell'attuazione, conformemente alle direttive nazionali, di una concreta **politica della qualità in tutti i processi che investono la formazione e la didattica** e nell'individuazione di un sistema organico di gestione della qualità e delle responsabilità, che permetta:

- il **monitoraggio** e il controllo dei percorsi di formazione, della rispondenza degli obiettivi formativi e di apprendimento progettati e raggiunti alle esigenze delle diverse realtà lavorative locali, nazionali e internazionali;
- il **confronto dei risultati** con le attese, l'individuazione di eventuali criticità e problematicità e la definizione di appositi interventi correttivi, innescando un **continuo miglioramento** e creando le condizioni perché l'Ateneo possa adeguarsi con tempestività ai continui e rapidi cambiamenti e rispondere concretamente alle richieste di trasparenza, efficienza ed efficacia espresse dalle cosiddette Parti Interessate.

Obiettivi – Linee di azione

Finalità: Favorire il più ampio accesso all'istruzione universitaria e formare il maggior numero di laureati, anche provenienti da paesi stranieri, assicurando la sostenibilità dell'offerta, la flessibilità dei percorsi formativi, la regolarità delle carriere e l'inserimento lavorativo.

Obiettivi strategici	Linee di Azione
<p>Creare le condizioni affinché l'offerta di posti per l'ammissione ai Corsi ad accesso programmato possa essere accresciuta, a fronte di una domanda consistente e stabile con particolare rilevanza territoriale.</p>	<p>Monitoraggio sistematico della domanda. Rafforzamento, compatibilmente con i vincoli economici e normativi, dell'organico nelle aree in situazione di maggiore sofferenza. Adeguamento delle scadenze per le selezioni. Adeguamento mirato del n. di posti per l'ammissione.</p>
<p>Assicurare la regolarità del percorso di studi. Diminuire gli abbandoni. Avvicinare l'acquisizione di CFU da parte degli studenti alle soglie di regolarità (60 CFU/anno). Ricondurre alla durata regolare i tempi di conseguimento del titolo di laurea.</p>	<p>Interventi di orientamento e autovalutazione in ingresso. Monitoraggio degli esami e dei blocchi di percorso. Interventi di sostegno al metodo di studio e counseling psicologico per gli studenti in difficoltà. Interventi sui tracciati didattici e corsi di recupero. Facilities per gli studenti regolari e meritevoli. Borse per attrarre giovani talenti. Consolidamento della figura dello studente part-time.</p>
<p>Ottimizzare l'utilizzo delle risorse di docenza interna e a contratto fra le varie aree e fra i livelli di laurea in ottica funzionale alla didattica, aumentando il n. dei docenti sia in ragione del rapporto studenti/docenti sia della domanda di formazione.</p>	<p>Monitoraggio sistematico del carico didattico. Programmazione dei fabbisogni di docenza anche in ragione dei parametri dei requisiti di accreditamento e del numero di studenti.</p>
<p>Potenziare la promozione all'estero della nostra offerta e l'attrazione di studenti stranieri, anche attraverso il portale.</p>	<p>Azioni di promozione all'estero. Azioni di incentivazione all'iscrizione per studenti stranieri. Potenziare la versione del portale di Ateneo in inglese e altre lingue straniere.</p>
<p>Potenziare le iniziative di sostegno allo sbocco professionale dei laureati. Integrare strumenti e contatti con i servizi per l'inserimento lavorativo dei disabili.</p>	<p>Monitoraggio sbocchi occupazionali. Carta dei servizi per il placement. Azioni di scouting aziendale per fidelizzare i contatti. Iniziative Job fair incontro studenti/impres. Simulazioni di colloqui e formazione.</p>

Finalità: Assumere come centrale l'efficacia e l'efficienza dei percorsi formativi adeguandoli al confronto con il contesto internazionale, alle esigenze di crescita delle capacità di elaborazione critica della persona, di acquisizione di competenze specifiche, trasversali e *life skills* necessarie per un adeguato e proficuo ingresso nel mercato del lavoro.

Obiettivi strategici	Linee di Azione
Rivedere l'offerta didattica commisurandola alla domanda del mercato, alle nuove figure professionali, all'occupabilità del laureato, e alla sua formazione critica.	Promuovere forme stabili di dialogo e confronto con esponenti del mondo del lavoro di riferimento dei vari corsi di studio. Potenziare la formazione di competenze trasversali e <i>life skills</i> e delle competenze specifiche e specialistiche.
Aumentare in modo mirato la diffusione di percorsi formativi in collaborazione con altre realtà universitarie internazionali, attraverso la stipula di convenzioni.	Progettare e promuovere accordi per percorsi formativi internazionali di <i>joint</i> o <i>double degrees</i> .
Potenziare l'offerta formativa in lingua inglese focalizzandosi sui corsi di laurea magistrale e sui corsi di dottorato.	Progettare e promuovere percorsi curriculari o interamente erogabili in inglese. Formazione per docenti di discipline non linguistiche che insegnino in lingua inglese veicolare.
Favorire l'acquisizione delle competenze generaliste e in particolare delle competenze e abilità digitali e linguistiche adeguate alle esigenze del mondo del lavoro e utili agli scambi di studio e ricerca, con particolare riferimento alla lingua inglese per gli studenti italiani e alla lingua italiana per gli studenti stranieri.	Implementare l'offerta di moduli e occasioni formative finalizzati a creare <i>soft skills</i> e adottare un sistema internazionale di riconoscimento delle <i>soft skills</i> nell'ottica di un vero <i>lifelong</i> e <i>lifewide learning</i> (es. Open Badge). Implementare il Servizio di Ateneo per l'acquisizione delle competenze digitali. Implementare il nuovo Servizio linguistico di Ateneo, facendolo evolvere verso un vero e proprio Centro linguistico. Piano di formazione per far acquisire competenze linguistiche di inglese di livello a tutti gli studenti delle LT, e di italiano per studenti stranieri. Altre lingue per percorsi specifici.

Finalità: Assumere come centrale l'efficacia e l'efficienza dei percorsi formativi adeguandoli al confronto con il contesto internazionale, alle esigenze di crescita delle capacità di elaborazione critica della persona, di acquisizione di competenze specifiche, trasversali e *life skills* necessarie per un adeguato e proficuo ingresso nel mercato del lavoro.

Obiettivi strategici	Linee di Azione
Incrementare la mobilità internazionale in entrata e in uscita per studenti, docenti e personale tecnico-amministrativo.	Sviluppare Accordi e finanziamenti di Programmi di mobilità, Exchange Programme - Borse di studio per tesi all'estero.
Costruire percorsi di alternanza scuola-lavoro, anche cogliendo le opportunità di finanziamento per tirocini e stage durante il percorso di studi.	Ricerca opportunità a livello regionale, presso istituzioni e imprese, per offrire agli studenti l'inserimento in progetti di stage e tirocinio. Creare data base delle aziende accreditate per orientare gli studenti nella scelta del tirocinio.

Finalità: Sviluppare un modello di research-enriched education che valorizzi il legame tra le competenze scientifiche e gli obiettivi di apprendimento per stimolare negli studenti l'elaborazione del pensiero indipendente, un approccio conoscitivo orientato alla ricerca e un miglioramento delle competenze analitiche, critiche e sociali.

Obiettivi strategici	Linee di Azione
<p>Creare un ambiente e un clima culturale in cui gli studenti siano parte della comunità dedicata all'apprendimento e alla ricerca.</p> <p>Implementare insegnamenti in cui la parte istituzionale sia erogata in maniera asincrona e facilmente scalabile, mentre la parte monografica sia svolta sui temi più prossimi alla ricerca del docente e con modalità di partecipazione diretta dei discenti. Ciò metterà in condizione gli studenti dei CDS di I e II livello anche di realizzare prodotti della ricerca, commisurati al loro percorso di apprendimento.</p>	<p>Introdurre estensivamente modalità ibride di insegnamento (asincrono + sincrono).</p> <p>Modulare le classi di studenti su dimensioni tali che, a seconda delle diverse discipline, consentano comunque una didattica partecipativa.</p> <p>Formare e incentivare i docenti a questo tipo di didattica.</p>

Finalità: Rafforzare la qualificazione della docenza e promuovere l'innovazione della didattica nei contenuti e nelle metodologie e il reclutamento internazionale della docenza, favorire l'apporto nei percorsi di studio di significativi contributi didattici da parte di docenti internazionali di assoluto richiamo, avviare un processo di rinnovamento e formazione sulle metodologie e sulle tecnologie per una didattica orientata all'apprendimento e per un migliore e più stretto rapporto docente/studenti.

Obiettivi strategici	Linee di Azione
<p>Aumentare la capacità di reclutare personale docente dall'estero sia in ruoli universitari che come docenti a contratto, <i>visiting professors, scientist</i>.</p>	<p>Piano di finanziamento per visiting professors. Misure per favorire il reclutamento di professori e ricercatori – assegnisti all'estero. Diffusione di bandi con canali internazionali. Costituzione di commissioni composte da docenti stranieri.</p>
<p>Formare i docenti ad un approccio 'culturale' alla didattica focalizzato sullo studente e sull'apprendimento, aggiornando le competenze sull'impiego di tecnologie e tecniche innovative tese a rendere il rapporto tra docente e studente più stimolante, appagante efficace.</p>	<p>1- Sviluppo del progetto Exel (Experiment of enhanced learning) che affronterà:</p> <ul style="list-style-type: none"> - la sperimentazione di strumenti innovativi di didattica e apprendimento (SIDeA) quali ad esempio blended learning e flipped classroom; - l'elaborazione di una strategia di inserimento nel contesto UNIMI per rendere il rapporto tra docente e studente più stimolante, appagante e redditizio; - la definizione di un percorso di modernizzazione e maggior efficienza dell'offerta formativa; - l'introduzione di metodo di insegnamento ibrido, che combini attività didattiche in presenza e a distanza con ampio uso di discussioni, esercizi e attività a piccoli gruppi. <p>2- Sviluppo dei servizi per l'apprendimento che promuovano la diffusione e l'aggiornamento (obbligatorio) del corpo docente.</p>

Finalità: Valorizzare il dottorato di ricerca rendendolo un'esperienza realmente innovativa e premiante e conferendogli una visibilità tale da accrescere la sua capacità di attrazione anche a livello internazionale. Promuovere quindi un processo di revisione dell'offerta dei corsi di dottorato che, oltre a rafforzare l'integrazione dei programmi dottorali con le linee e i progetti di ricerca svolti presso i Dipartimenti, si indirizzi ad armonizzare in tutti i corsi dell'Ateneo i principi innovativi enunciati dal documento della Commissione Europea *"Principles for Innovative Doctoral Training"*.

Obiettivi strategici	Linee di Azione
<p>Riprogettare nel segno dell'innovazione, corsi di dottorato di ricerca nell'ottica di condurre ricerca di qualità, attrarre eccellenze scientifiche, favorire l'inserimento lavorativo dei dottori di ricerca in contesti anche non accademici e internazionali, introdurre meccanismi di controllo della qualità, rendere trasparenti i percorsi e i meccanismi di reclutamento.</p> <p>Migliorare la qualità scientifica dei componenti dei collegi di Dottorato.</p> <p>Incrementare con opportune misure l'attrattività dei dottorati.</p>	<p>Predisposizione di un piano per la rivisitazione dei dottorati di ricerca anche all'insegna dell'accorpamento di alcuni corsi per accrescerne la competitività, con l'indicazione delle caratteristiche che l'Ateneo intende imprimere ai suoi dottorati.</p> <p>Previsione di un programma di incentivi a favore di quei dottorati che hanno recepito i "Principi per una formazione dottorale innovativa" (a caratterizzazione internazionale o intersettoriale o interdisciplinare).</p> <p>Monitoraggio continuo degli esiti occupazionali dei dottori di ricerca.</p> <p>Regolamentazione e controllo delle procedure messe in atto dai Collegi dei docenti per il funzionamento dei corsi dall'ammissione al rilascio dei titoli.</p> <p>Miglioramento del portale in lingua inglese ed altre lingue per le esigenze dei dottorati di ricerca.</p>

Finalità: Proseguire nell'attuazione, conformemente alle direttive nazionali, di una concreta politica della qualità in tutti i processi che investono la formazione e la didattica e nell'individuazione di un sistema organico di gestione della qualità e delle responsabilità.

Obiettivi strategici	Linee di Azione
<p>Implementare e ottimizzare un Sistema di Assicurazione della Qualità che, partendo dal PQD (Presidio di Qualità della Didattica) si sviluppi verso i corsi di studio in una efficiente rete funzionale a cascata.</p> <p>Ciò in ottemperanza delle linee guida europee e della normativa nazionale, in vista della visita delle Commissioni di esperti della valutazione ai fini dell'accreditamento dell'Università e della sua offerta formativa, in programma per il marzo 2018.</p>	<p>Elaborazione, di politiche, strategie e indirizzi rivolti a tutti i soggetti coinvolti nella gestione, valutazione, monitoraggio e controllo dei corsi di studio.</p> <p>Messa in qualità di tutti i processi che interessano la formazione e la didattica.</p>

Parte Seconda
I PIANI STRATEGICI DI AREA



AREA 3.

Ricerca

Visione strategica

La Statale è uno degli Atenei più affermati nella **Ricerca Scientifica** a livello nazionale sia in termini di capacità di attrazione di risorse, sia in termini di risultati ottenuti e di qualità della produzione scientifica.

A livello internazionale pur con **differente intensità e con diverse modalità** i **gruppi disciplinari godono di significativo riconoscimento della qualità della ricerca spesso di eccellenza**, sviluppano **collaborazioni** con gruppi e ricercatori di diverse realtà accademiche **a livello europeo e mondiale**, sia nella **partecipazione a bandi competitivi** e nel **coordinamento di Grant**, sia nella produzione delle **pubblicazioni scientifiche** e di iniziative di confronto e **divulgazione di altissimo impatto**.

Valorizzando la qualità, la differenziazione e la numerosità delle competenze scientifiche di cui dispone, la multidisciplinarietà, le sinergie interdisciplinari e l'ampiezza delle reti e delle opportunità di collaborazione internazionale **l'Ateneo è in grado di assumere come impegno strategico la promozione e il sostegno della ricerca in tutte le discipline per aumentare la competitività a livello internazionale in tutte le aree ed ampliare l'impatto sociale della ricerca in tutti i campi della conoscenza in cui operano i propri ricercatori**.

Analisi swot

Punti di forza	Punti debolezza
Ottimo posizionamento e riconoscimento internazionale della qualità della ricerca.	Disomogeneità nell'intensità delle collaborazioni, della visibilità internazionale e dell'impatto sociale della ricerca nelle diverse aree.
Capacità propositiva e progettuale in crescita e buon livello di successo in bandi internazionali e nazionali.	Scarso senso di appartenenza dei singoli.
Avvio di politiche di investimento di risorse di Ateneo nella ricerca, da mantenere in termini di sistematicità e continuità.	Aree di obsolescenza delle infrastrutture e strutture.
Efficace investimento nelle professionalità e nei servizi di supporto alla ricerca.	Scarsa indipendenza dei giovani ricercatori vs. supervisors e contesti esterni.

Opportunità	Vincoli
Partecipazione e condivisione di <i>best practice</i> all'interno di network europei, come la LERU, e nazionali.	Normativa complessa rende difficile lo snellimento delle procedure per acquisti e reclutamento, scarsa flessibilità amministrativa nella gestione dei finanziamenti.
Inserimento di nuove figure professionali «Tecnologo» nei processi di ricerca.	Riduzione delle risorse statali per la ricerca. Prevalenza di finalità di ricerca applicata nei bandi europei vs. ricerca di base.
Enti territoriali sensibili e proattivi vs. le tematiche di ricerca: Fondazione Cariplo e Regione Lombardia.	Figura del ricercatore a tempo determinato riduce gli orizzonti temporali nel ciclo di sviluppo dei progetti di ricerca.
Possibilità di attrarre e reclutare direttamente ricercatori di chiara fama vincitori di progetti ERC.	Mancanza di sistema premiante e di risorse destinate a sostenere il merito.

Indicatori da monitorare

n.° proposte di progetti presentate/docente (Horizon 2020) risorse investite/n.° nuovi progetti presentati (linea transition grant)	Misura di utilizzo delle risorse: Grado di autonomia finanziaria delle piattaforme tecnologiche
Attrattività risorse : valore contratti per anno Ric. Competitiva naz.le – Bandi e Programmi quadro UE Ric. Commissionata	Tot. entrate ricerca dip/risorse assegnate
n.chiamate ERC portability n.° Progetti ERC ospitati	Posizionamento di Unimi nei ranking internazionali e nella VQR
% progetti con accesso aperto ai dati e alle pubblicazioni	n.° pubblicazioni – n.° citazioni Misure di impatto della ricerca: Field Weighted citation impact- collaborazioni internazionali e nazionali

Finalità strategiche

Promuovere l'impatto sociale della ricerca scientifica inteso come processo aperto e continuo di comunicazione, di collaborazione e scambio con le componenti sociali, le istituzioni, gli enti finanziatori, il mondo dell'impresa e dei servizi.

Sviluppare la potenzialità di apertura internazionale della ricerca in tutte le aree scientifiche dell'Ateneo in termini di visibilità, proattività, collaborazioni e competitività nella partecipazione a Bandi competitivi, nell'attrazione internazionale di talenti.

Sostenere la qualità, l'innovazione e l'efficienza dei processi di ricerca con interventi di ammodernamento dei laboratori e con investimenti di lungo termine per l'implementazione di grandi infrastrutture interdipartimentali tecnologicamente avanzate.

Rafforzare il ruolo dei Dipartimenti quali attori principali della ricerca promuovendo la capacità di declinare gli obiettivi strategici di Ateneo nel contesto del dipartimento, di attuare localmente i processi di assicurazione della qualità della ricerca e di attivare iniziative scientifiche in grado di integrare conoscenze e competenze anche a livello interdipartimentale.

Obiettivi – Linee di azione

Finalità: Promuovere l’impatto sociale della ricerca scientifica inteso come processo aperto e continuo di comunicazione, di collaborazione e scambio con le componenti sociali, le istituzioni, gli enti finanziatori, il mondo dell’impresa e dei servizi.

Obiettivi strategici	Linee di Azione
<p>Attuare una politica di comunicazione e divulgazione scientifica a più livelli, coniugando Ricerca e Terza Missione nell’impegno di dare visibilità e accesso ai risultati della ricerca alla comunità scientifica e alla società, anche in coerenza con le linee guida della LERU vs. le università afferenti.</p>	<p>Mettere in atto la pratica dell’accesso aperto ai dati della ricerca e delle pubblicazioni secondo LERU.</p> <p style="text-align: center;">Implementare la policy di Open Access delle pubblicazioni.</p> <p>Partecipare ad eventi di divulgazione scientifica Prodotte articoli per testate divulgative e quotidiani.</p> <p>Utilizzare canali multimediali di comunicazione Adottare strumenti web per la ricerca e la visibilità delle competenze dei nostri ricercatori e dei riconoscimenti scientifici (<i>Find an expert, Magazine</i>).</p> <p>Publicare un Codice sulla Research Integrity (RI) che diverrà parte integrante del Codice Etico già in vigore dal 2011.</p> <p>Diffondere i principi alla base della Ricerca e Innovazione Responsabile (RRI): equilibrio di genere, integrità della ricerca, benessere e cura degli animali a fini sperimentali, valutazione dei risultati della ricerca, diffusione dei risultati della ricerca.</p>

Finalità: Sviluppare le potenzialità e le capacità di apertura internazionale della ricerca in tutte le aree scientifiche in termini di visibilità, proattività, collaborazioni e competitività nella partecipazione a Bandi e nell’attrazione internazionale di talenti.

Obiettivi strategici	Linee di Azione
<p>Aumentare le capacità di presentazione di progetti e le possibilità di successo nella partecipazione a bandi competitivi di ricercatori e gruppi di ricerca nelle diverse aree scientifiche.</p>	<p>Potenziare i servizi centralizzati e le attività di supporto specialistico per sostenere adeguatamente tutte le fasi del ciclo di un progetto:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Officina Horizon 2020 consulenza one-to-one per presentazione del progetto, workshop e informazione sui bandi presso i dipartimenti; – Implementazione UNIGEST un servizio centralizzato di gestione dei finanziamenti e rendicontazione; – Consolidare le attività di training e simulazione delle audizioni per ricercatori selezionati in Bandi FIR, SIR, ERC.
<p>Sostenere attraverso il Piano di finanziamento interno della ricerca le linee <i>Transition Grant</i>, finalizzate a finanziare la presentazione di nuovi progetti a bandi internazionali.</p>	<p style="text-align: center;">Assegnazione dei fondi su bandi interni. Monitoraggio dei risultati in termini di nuovi progetti presentati e successo del progetto in bandi competitivi. Mantenere l’intervento finanziario di sostegno mirato alla ricerca dei dipartimenti.</p>
<p>Incentivare la collaborazione a livello internazionale e la pubblicazione dei risultati di ricerca su riviste internazionali, sostenere con azioni specifiche l’utilizzo della lingua inglese come <i>working language</i> per aumentare la partecipazione a progetti internazionali.</p>	<p style="text-align: center;">Fornire strumenti e servizi per diffondere l’utilizzo dell’inglese ove opportuno nell’attività di pubblicazione.</p>
<p>Promuovere l’applicazione dei principi della Carta Europea dei ricercatori. Incoraggiare il reclutamento di scienziati da tutto il mondo e l’indipendenza dei giovani ricercatori e ricercatrici nella mobilità internazionale.</p>	<p style="text-align: center;">Mettere in atto i principi della Carta EU dei ricercatori e il processo di certificazione «<i>HR Excellence</i>». Reclutamento di vincitori di progetti ERC –Reclutamento esterno e all’estero di ricercatori a TD e Assegnisti di ricerca. Reclutamento <i>visiting</i> e attivazione <i>Marie Curie fellow</i>.</p>

Finalità: Sostenere la qualità, l'innovazione e l'efficacia dei processi di ricerca con interventi di ammodernamento dei laboratori e con investimenti di lungo termine per l'implementazione di grandi infrastrutture interdipartimentali

Obiettivi strategici	Linee di Azione
Implementare il modello gestionale delle grandi piattaforme tecnologiche interdipartimentali sostenendo l'investimento iniziale e supportando con servizi centralizzati la gestione autonoma da parte dei Dipartimenti partners.	Gestione del piano di investimento, approvazione e acquisizione delle piattaforme proposte dai dipartimenti. Organizzazione del nuovo servizio UNITECH per la gestione centralizzata delle attrezzature e del loro utilizzo da parte delle strutture di ricerca. Monitoraggio dell'equilibrio economico della gestione.

Finalità: Rafforzare il ruolo dei Dipartimenti quali attori principali della ricerca promuovendo la capacità di declinare gli obiettivi strategici di Ateneo nel contesto del dipartimento, di attuare localmente i processi di assicurazione della qualità della ricerca e di attivare iniziative scientifiche in grado di integrare conoscenze e competenze anche a livello interdipartimentale.

Obiettivi strategici	Linee di Azione
Promuovere nei dipartimenti la capacità autonoma di predisporre una programmazione locale coerente con le finalità strategiche di ateneo e con le potenzialità del dipartimento e dei singoli, nell'ambito del processo di assicurazione della qualità della ricerca, con la supervisione e il monitoraggio dell'Osservatorio della Ricerca in veste di Presidio della Qualità della Ricerca e il contributo del Nucleo di Valutazione per la valutazione dei risultati.	Organizzazione di workshop preparatori e spazi di discussione. Assistenza alle strutture nella fase di riesame e definizione degli obiettivi del dipartimento all'interno della SUA-RD annuale. Verifica dei contenuti delle schede SUA-RD. Costruire un processo ciclico di programmazione e verifica dei risultati integrato nel sistema di assegnazione delle risorse, apertura di un canale bidirezionale strutturato fra Dipartimenti e vertici dell'Ateneo.
Assegnare ai dipartimenti risorse per attività istituzionali di divulgazione (convegni, pubblicazioni) e di ricerca finalizzate a favorire la progettualità dei giovani ricercatori e le iniziative di ricerca interdisciplinari anche a carattere interdipartimentale. Adottare misure che rafforzino il senso di appartenenza all'ateneo e la cooperazione sui risultati di sistema.	Assegnazione ai dipartimenti di un contributo per docente/ricamatore da utilizzare in base agli obiettivi indicati. Monitoraggio rendicontazione dell'utilizzo dei finanziamenti.

Parte Seconda
I PIANI STRATEGICI DI AREA



AREA 4.

Terza Missione

Visione strategica

La **Terza Missione** rappresenta il necessario complemento delle missioni Ricerca Scientifica e Formazione, per realizzare la **finalità sociale «Science for citizens»**.

Nella **Società della Conoscenza** la Statale assume l'impegno di porsi come soggetto elettivo, cercando sinergie e interazioni verso la comunità sociale, il sistema economico e le istituzioni per **la diffusione delle conoscenze e della cultura e per il trasferimento dei risultati della ricerca al servizio dell'innovazione aperta e sostenibile**.

L'Ateneo intende sviluppare questa missione con la **partecipazione di tutte le sue componenti interne**, valorizzando la sua **ricchezza di competenze multidisciplinari**, creando nuove **sinergie dei saperi**, promuovendo l'interazione con il mondo della scuola, della cultura, delle imprese e delle istituzioni e con la società nel suo insieme.

Le finalità strategiche nella Terza Missione si orientano su **due piani di intervento**:

1. **Trasferimento tecnologico e delle conoscenze** da realizzare nell'applicazione dei risultati della ricerca nei processi produttivi, nelle iniziative imprenditoriali, nella valorizzazione economica della ricerca (attività conto terzi, spin-off, brevetti).
2. **Diffusione e condivisione della cultura** da realizzare nella produzione di beni pubblici di natura sociale, educativa e culturale (eventi, poli museali, divulgazione e sensibilizzazione scientifica).

Analisi swot

Punti di forza	Punti debolezza
Ricchezza e molteplicità delle competenze interne.	Limitata visibilità e comunicazione delle competenze e dei servizi che offriamo.
Consolidata tradizione sia nel trasferimento tecnologico sia nelle attività culturali.	Disomogenea partecipazione e sensibilizzazione delle diverse componenti nelle attività di trasferimento tecnologico e delle conoscenze.
Ricco patrimonio culturale e museale da portare a sistema e rendere fruibile.	Mancanza di spazi e personale competente per una gestione delle collezioni e l'apertura al pubblico del sistema museale.
Consolidata attività di incubazione e accelerazione di impresa nella già esistente Fondazione Filarete.	Assetto organizzativo e meccanismi di coordinamento con la Fondazione Filarete non ancora completamente definiti.

Opportunità	Vincoli
Sintonia con le politiche europee e con le linee guida LERU sull'impatto sociale della ricerca.	Contesto competitivo con presenza sul territorio di soggetti portatori di interesse sul trasferimento tecnologico e delle conoscenze.
Efficace collaborazione tra ambiente universitario e comunità metropolitana, sistema delle imprese e istituzioni.	Limitata propensione delle imprese ad investire in progetti di collaborazione strutturati e di medio termine.
Potenzialità nell'attrazione di risorse private per iniziative culturali e contesto finanziario dinamico per il trasferimento tecnologico e delle conoscenze.	Limiti di efficacia nelle politiche locali e nazionali per il potenziamento del trasferimento tecnologico e delle conoscenze.
Dinamicità di azione e flessibilità di gestione attraverso lo strumento di una Fondazione Universitaria.	Reperimento delle risorse per incentivazione delle azioni positive e per lo sviluppo degli interventi.

Indicatori da monitorare

Trasferimento tecnologico	Trasferimento culturale
% progetti ricerca che generano brevetti per area e dipartimento % ricercatori- professori coinvolti n° nuove invenzioni – brevetti % brevetti a titolarità esclusiva – brevetti licenziati	Misura partecipazione stakeholder: progetti -finanziamenti e partners Misura impatto sociale: visitatori – studenti coinvolti – Scuole - personale
n.° contratti e entrate conto terzi ricerca-servizi- consulenza-formazione n.° spin-off attive n.° partner industriali o investitori	Misura impatto immagine: n. consultazioni portale e pagine social – n.° articoli stampa Misura attività. n.° eventi – gg apertura mostre e musei – n.° iniziative

1. TRASFERIMENTO TECNOLOGICO E DELLE CONOSCENZE

Finalità strategiche

Creare un ambiente interno che stimoli e valorizzi le persone, aperto a tutte le componenti dell'ateneo ricercatori, studenti, personale tecnico amministrativo per promuovere la **creazione e traslazione di innovazione**, lo **sviluppo delle scoperte** la diffusione di **nuove forme di imprenditorialità**.

Costruire **rapporti di collaborazione strutturati e regolati** con i settori dell'impresa, dell'economia e della finanza, con altri atenei, fondazioni ed enti di ricerca, privilegiando iniziative e progetti strutturati e dando visibilità di tutte le competenze della Statale.

Creare una Fondazione Universitaria con funzioni d'ufficio **per il Trasferimento Tecnologico e delle Conoscenze** inclusivo e aperto alle istanze dell'intero ateneo, partendo dalla realtà già esistente e attribuendogli autonomia nella governance, flessibilità strategica e indipendenza finanziaria.

Definire un sistema di regole e di codici di comportamento che garantiscano al personale dell'Ateneo, alle imprese e agli operatori economici e finanziari un contesto stabile, chiaro e trasparente di **modalità di ingaggio** e di **gestione della proprietà intellettuale**.

Obiettivi – Linee di azione

Finalità: Creare un ambiente interno che stimoli e valorizzi la creazione e traslazione di innovazione, lo sviluppo delle scoperte e la diffusione di nuove forme di imprenditorialità aperto a tutte le componenti dell'Ateneo.

Obiettivi strategici	Linee di Azione
Promuovere una Policy di Open Innovation investendo risorse umane e finanziarie sul trasferimento delle conoscenze nel lungo periodo rispetto alla generazione di utili economici nel breve periodo.	Progettare e implementare gradualmente un programma di formazione su PI e imprenditorialità per PhD, assegnisti, studenti e personale di ateneo. Progettare e implementare un Programma di finanziamenti per stimolare la creazione di innovazione e il Trasferimento tecnologico.
Implementare un sistema di monitoraggio e di valutazione dei risultati dell'impatto della ricerca e delle azioni realizzate nel trasferimento tecnologico e innovazione di impresa.	Definire un set di indicatori coerente con i risultati attesi. Implementare il sistema informativo con applicativi idonei a tracciare i dati utili alla misurazione e al benchmarking nazionale e internazionale.

Finalità: Costruire rapporti di collaborazione strutturati e regolati con i settori dell'impresa, dell'economia e della finanza, con altri atenei, fondazioni ed enti di ricerca.

Obiettivi strategici	Linee di Azione
Attrarre risorse e opportunità di collaborazione con altri Atenei, enti di ricerca, fondazioni e privati per il rafforzamento della nuova imprenditorialità e dei servizi alle imprese.	Attivare specifiche azioni di collaborazione e finanziamento con Regione Lombardia e con Milano Città Metropolitana. Promuovere le attività di ricerca commissionata e i servizi tecnologici offerti dalla Statale. Attivare progetti di formazione e incubazione di impresa in collaborazione con altre università, fondazioni e privati.

Finalità: Creare una Fondazione Universitaria per il trasferimento tecnologico e delle conoscenze aperta alle istanze dell'intero Ateneo, dotata di autonomia nella governance, flessibilità strategica e indipendenza finanziaria.

Obiettivi strategici	Linee di Azione
Creare e consolidare una Fondazione Universitaria per il Trasferimento Tecnologico e l'innovazione in grado di fornire un supporto efficace a tutte le componenti della Statale.	Trasformare la Fondazione Filarete in Fondazione Universitaria definendo i servizi di supporto. Monitorare e valutare i risultati della gestione e delle attività.

Finalità: Definire un sistema di regole e di codici di comportamento che garantiscano al personale dell'Ateneo, alle imprese e agli operatori economici e finanziari un contesto stabile, chiaro e trasparente di modalità di ingaggio e di gestione della proprietà intellettuale.

Obiettivi strategici	Linee di Azione
Aggiornare le norme interne di Ateneo che regolano dal punto di vista economico e comportamentale le attività di Terza missione e la tutela della proprietà intellettuale.	Definire e adottare un nuovo regolamento per la creazione di spin-off. Definire e adottare un nuovo regolamento per le attività in conto terzi. Implementare un codice della tutela e valorizzazione della proprietà intellettuale.

2. DIFFUSIONE E CONDIVISIONE DELLA CULTURA

Finalità strategiche

La Statale intende portare la collettività e le istituzioni a **riconoscere l'Università come punto di riferimento culturale** qualificato e come luogo elettivo di vivace **confronto** e di **crescita e aggregazione sociale**, rafforzando in questo anche il sentimento di appartenenza all'Ateneo delle sue componenti interne.

In questo si distinguono le seguenti finalità strategiche:

- Valorizzare il **patrimonio culturale dell'Ateneo** per metterlo a **disposizione di tutti** in un'ottica di sviluppo, di innovazione, e di conservazione della memoria storica.
- Accostare i singoli e la collettività, i giovani e le famiglie, le associazioni del terzo settore alle conoscenze e alla comprensione della scienza, coinvolgendoli per **contrastare efficacemente le barriere culturali e lo spirito antiscientifico**.
- **Produrre beni pubblici e servizi culturali** di largo interesse a livello regionale nazionale e internazionale coinvolgendo gli studenti e il personale e lavorando alla luce del progressivo allargamento del campo culturale che caratterizza la società contemporanea in termini di espressione artistica e di nuove esperienze estetiche.

Obiettivi – Linee di azione

Finalità: Valorizzare il patrimonio culturale dell'Ateneo per metterlo a disposizione di tutti in un'ottica di sviluppo, di innovazione, e di conservazione della memoria storica.

Obiettivi strategici	Linee di Azione
Istituire e organizzare il Sistema Museale di Ateneo in cui confluisca tutto il patrimonio culturale e storico delle attuali collezioni o poli museali, promuovendone la visibilità, l'interesse e la fruizione da parte del pubblico.	Censire e catalogare tutto il materiale presente nelle collezioni e negli archivi. Organizzare mostre tematiche valorizzando il patrimonio in buono stato di conservazione e visite guidate. Promuovere e programmare un'efficace campagna per il restauro e la conservazione delle collezioni. Promuovere e incentivare la conoscenza degli edifici storici dell'Ateneo.

Finalità: Accostare i singoli e la collettività, i giovani e le famiglie, le associazioni del terzo settore alle conoscenze e alla comprensione della scienza, coinvolgendoli per contrastare efficacemente le barriere culturali e lo spirito antiscientifico.

Obiettivi strategici	Linee di Azione
Sviluppare iniziative e progetti di educazione permanente e divulgazione «outreach» rivolte a cittadini, scuole e studenti.	Moltiplicare le iniziative rivolte alla cittadinanza: seminari ed eventi sui «saperi» e sulla ricerca scientifica e sul patrimonio artistico e culturale della Statale. Promuovere giornate tematiche di divulgazione scientifica rivolte alle scuole, i laboratori interattivi, le iniziative di alternanza studio lavoro, giochi a premi e concorsi per le scolaresche.
Sviluppare attività di fund raising vs. possibili sponsor.	Promuovere raccolte tematiche di fondi.

Finalità: Produrre servizi culturali di largo interesse a livello regionale, nazionale e internazionale coinvolgendo gli studenti e il personale in una prospettiva di allargamento degli orizzonti culturali che caratterizza la società contemporanea, in termini di espressione artistica e di nuove esperienze estetiche.

Obiettivi strategici	Linee di Azione
<p>Ospitare e partecipare ad iniziative e manifestazioni di attualità che esprimano lo spirito di innovazione e di avanguardia della Città di Milano nei settori dell'editoria, del design della moda, dell'alimentazione, dell'ambiente.</p>	<p>Promuovere la partecipazione dell'Ateneo e attivare i rapporti di collaborazione con enti pubblici e privati interessati a sostenere dal punto di vista organizzativo gli eventi.</p>
<p>Coordinare e sviluppare i programmi culturali della Statale in forte coesione con la città, portando a sistema iniziative già avviate e consolidate nel tempo anche da parte dei dipartimenti o di gruppi al loro interno.</p>	<p>Consolidare e implementare i Programmi «La statale Cultura»:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Statale Musica; - Statale Cinema; - Statale Teatro; - Statale Arte. <p>Costituire organismi dedicati all'organizzazione e coordinamento di attività culturali ed eventi specifici.</p> <p>Implementare le iniziative già avviate nell'ambito della convenzione con i poli universitari carcerari cittadini.</p>

Parte Seconda
I PIANI STRATEGICI DI AREA



AREA 5.

Sistema di Governo

Visione strategica

La Statale orienta il suo impegno strategico sulle seguenti direttrici cui si riconducono gli obiettivi strategici individuati nelle diverse aree «core» dell'Ateneo (Diritto allo studio, accoglienza e servizi agli studenti, Formazione, Ricerca, Terza Missione):

- migliorare i servizi per chi studia e svolge ricerca, assumendo la centralità degli studenti quale perno dell'azione dell'Ateneo;
- innovare e investire nella qualità della formazione e della ricerca;
- rendere più incisivo l'impatto della ricerca universitaria e dell'azione culturale dell'Ateneo all'interno della società della conoscenza;
- valorizzare il principio del merito nelle politiche dell'Ateneo attraverso lo sviluppo e l'utilizzo di sistemi di misurazione e analisi dei dati, di metodologie di valutazione e comparazione;
- rafforzare il "Governo responsabile delle risorse" all'interno degli obiettivi strategici.

L'area del **Governo** presidia, secondo queste linee strategiche, tutti i processi di **programmazione, gestione e controllo delle risorse** patrimoniali, finanziarie, umane e materiali, **l'organizzazione** e il funzionamento **della macchina amministrativa** e **l'erogazione dei servizi amministrativi e tecnici** con il supporto di un **adeguato sistema informativo** per il monitoraggio e il controllo.

Questi ambiti di competenza e di responsabilità assicurano la **realizzazione delle strategie** degli organi politici di indirizzo entro il quadro dei vincoli rappresentati dalle normative e dai principi di economicità, legalità e trasparenza della gestione delle risorse pubbliche e con prioritaria attenzione alla qualità efficienza ed efficacia dei processi.

Analisi swot

Punti di forza	Punti debolezza
Indicatori di bilancio favorevoli: contenuto indebitamento, buon posizionamento nell'erogazione premiale delle risorse pubbliche.	Incertezza a fini programmatori e di investimento su finanziamento pubblico.
Struttura organizzativa e di governo della gestione fortemente decentrata (Dipartimenti).	Dicotomia culturale e scarsa condivisione di obiettivi fra amministrazione centrale e dipartimenti. Frammentazione centri di servizio.
Dotazione di punti organico adeguata.	Limitato numero di dirigenti.

Opportunità	Vincoli
Passaggio a sistema di contabilità economico/patrimoniale.	Nuovo codice degli appalti forza la centralizzazione degli acquisti in un contesto tradizionalmente decentrato.
Piena attuazione legge 240/2010.	Applicazione della riforma della PA: vincoli nelle assunzioni in attesa di decreti Madia di sostenibilità economica.
Potenziali risorse straordinarie per investimenti in un nuovo campus universitario.	Tendenziale riduzione del FFO e scarsi margini di crescita nel medio periodo delle risorse per ricerca competitiva.

Indicatori da monitorare

Indicatori Risorse finanziarie		Indicatori Risorse umane	Indicatori Qualità dei servizi
% spesa personale / spesa totale Indicatori di assegnazione FFO: - base (costo studente regolare) - premiale (didattica-ricerca-internazionalizzazione-programmazione triennale)	Spesa per beni e servizi Spesa investimenti e gestione patrimonio edilizio Spese per ricerca Indice contenimento indebitamento	Indici di impiego di Personale accademico dipartimenti % Docenti attivi didattica % Docenti attivi ricerca Personale TA dipartimenti e strutture centrali /driver attività	Soddisfazione utenti dei servizi Indici di Benessere organizzativo
Andamento delle immatricolazioni e sostenibilità: n.° Studenti/n.° docenti n.° posti Aule/n.° studenti Costo dei servizi/ per studente	Attrazione risorse di ricerca da enti pubblici- da privati- internazionali Indicatori di ritorno investimenti (Piano sostegno ricerca)	Reclutamento per fascia e ruolo % reclutamento esterno % interno % estero Distribuzione sistema premiale	Risultati Valutazione periodica e accreditamento (sistema AVA)

Finalità strategiche

Costruire un sistema organizzativo e gestionale che pur nella sua unicità e unitarietà garantisca autonomia e flessibilità ai dipartimenti all'interno di un unico piano di sviluppo futuro e di regole comuni.

Riaffermare la centralità dell'utente nell'organizzazione dell'ateneo e nell'innovazione dei processi e dei servizi.

Valorizzare l'Ateneo anche quale spazio culturale per la città e potenziare il trasferimento tecnologico verso il mondo produttivo.

Orientare l'organizzazione al risultato applicando la valutazione e la valorizzazione del merito come strumenti per il governo responsabile delle risorse e per la gestione manageriale.

Attuare la semplificazione amministrativa e garantire la legalità, la trasparenza e la prevenzione della corruzione nello svolgimento delle funzioni e dei processi.

Obiettivi – Linee di azione

Finalità: Costruire un sistema organizzativo e gestionale che, pur nella sua unicità e unitarietà, garantisca autonomia e flessibilità ai dipartimenti all'interno di un unico piano di sviluppo futuro e di regole comuni.

Obiettivi strategici	Linee di Azione
Attuare la piena separazione tra funzioni di indirizzo proprie degli Organi e funzioni gestionali da ricondurre alla piena responsabilità dell'Amministrazione.	Revisione della struttura organizzativa dell'amministrazione centrale in relazione agli ambiti di responsabilità e ai processi. Revisione dei regolamenti che incidono sul processo deliberativo e sulle deleghe.
Favorire l'integrazione fra amministrazione centrale e dipartimenti: assicurare coesione, integrazione e bilanciamento tra le funzioni di competenza dell'Amministrazione e quelle afferenti alle strutture decentrate garantendo coerenza e unicità all'azione amministrativa, superando la radicata dicotomia tra centro e periferia.	Revisione della struttura organizzativa dell'amministrazione centrale e dipartimentale e definizione dei rapporti gerarchici e delle interazioni funzionali del personale amministrativo ai diversi livelli del sistema centrale e periferico. Adozione di misure e soluzioni per assicurare la comunicazione interna tra amministrazione e dipartimenti: riunioni periodiche, workshop e conferenze interne dedicate alle tematiche più attuali, formazione del personale. Realizzazione di piattaforme di supporto ai dipartimenti sul modello Officina 2020: Unitech, gestione delle piattaforme tecnologiche. Attivazione dei servizi UNIGEST, per la gestione dei progetti. Sviluppo del sistema informativo e di business intelligence.

Finalità: Riaffermare la centralità dell'utente nell'organizzazione dell'Ateneo e nell'innovazione dei processi e dei servizi agli studenti.

Obiettivi strategici	Linee di Azione
Migliorare le strutture e le infrastrutture per renderle aderenti alle nuove esigenze logistiche e tecnologiche della didattica.	Adozione del Piano di edilizia universitaria 2017-2019. Revisione della distribuzione degli spazi per la didattica nel quadro del Progetto Campus. Rinnovamento e adeguamento degli spazi dell'Area Umanistica. Adeguamento delle tecnologie di supporto all'innovazione delle metodologie e delle modalità di erogazione della didattica (progetto Exel).
Migliorare l'accessibilità dell'ateneo e il senso di appartenenza attraverso l'offerta di servizi di campus (spazi studio, servizi di aggregazione, alloggi, mense, biblioteche).	Individuazione di spazi per lo studio. Adeguamento quali quantitativo dei servizi di alloggio e mense. Ridefinizione del piano degli orari di apertura dei servizi.
Potenziare servizi di supporto per soft e life skill (orientamento, sport, centro linguistico ecc.).	Implementazione del Centro linguistico: <ul style="list-style-type: none"> – Spazi – Risorse professionali – Organizzazione del servizio
Migliorare e semplificare i servizi dedicati agli studenti avvicinando l'Amministrazione allo studente, anche utilizzando il portale web come canale bidirezionale di informazione e erogazione di servizi.	Implementazione del Progetto di adeguamento del portale per la didattica e i servizi .

Finalità: Valorizzare l'Ateneo anche quale spazio culturale per la città e potenziare il trasferimento tecnologico verso il mondo produttivo.

Obiettivi strategici	Linee di Azione
Strutturare la terza missione nell'organizzazione dell'ateneo come missione di trasferimento delle conoscenze: <ul style="list-style-type: none"> - valorizzazione dell'impatto della ricerca verso il cittadino e la società; - offerta di attività ed eventi culturali. 	Revisione della struttura organizzativa dell'amministrazione centrale deputata alla gestione del trasferimento tecnologico.

Finalità: Attuare la semplificazione amministrativa e garantire la legalità, la trasparenza e la prevenzione della corruzione nello svolgimento delle funzioni e dei processi.

Obiettivi strategici	Linee di Azione
Garantire la tracciabilità dei processi operativi e amministrativi dell'Ateneo, la dematerializzazione dei flussi documentali e la graduale implementazione del codice di amministrazione digitale.	Ottenimento dell'accreditamento da parte di ANAC quale centrale di committenza. Esplicitazione chiara e trasparente, nel processo di rivisitazione organizzativa, del sistema di ruoli e delle responsabilità all'interno dell'Ateneo. Mappatura dei processi e dei rischi.
Garantire la trasparenza degli atti e delle informazioni. Garantire la tutela dei dati personali. Garantire la sicurezza ICT in Ateneo.	Adeguare la pubblicazione delle informazioni e degli atti all'evoluzione dei dettati normativi in tema di trasparenza. Adeguare regole e comportamenti alla nuova legge europea sulla Privacy. Adeguare con continuità regole e comportamenti alle esigenze di sicurezza in ambito ICT.

Finalità: Orientare l'organizzazione al risultato applicando la valutazione e la valorizzazione del merito come strumenti per il governo responsabile delle risorse e per la gestione manageriale.

Obiettivi strategici	Linee di Azione
Rivisitazione dell'Organizzazione informandola maggiormente ad una logica di "processo": passaggio da un "modus operandi" focalizzato sull'adempimento per competenze verticistiche ad uno orientato al risultato.	Definizione dell'organigramma generale e dell'organigramma delle strutture amministrative. Piena introduzione del sistema economico patrimoniale e del conseguente sistema delle responsabilità e autonomie.
Completamento, adeguamento e sviluppo di sistemi informativi in grado di garantire una gestione orientata all'utente e un sistema di BI a supporto di tutti i processi decisionali.	Implementazione di una piattaforma informativa comune per la valutazione e il supporto alle decisioni. Completamento, adeguamento e sviluppo di sistemi informativi gestionali.
Migliorare il rendimento inteso come rapporto fra servizi resi e risorse impiegate.	Attivazione della contabilità analitica. Attivazione del controllo di gestione. Analisi e benchmarking dei costi unitari dei servizi.
Migliorare gli indicatori e i criteri di programmazione e le politiche di reclutamento del personale docente.	Aumento della proporzione nel reclutamento di docenti esterni mantenendo la capacità di valorizzare la componente interna. Raffinamento degli indicatori e revisione delle procedure di attribuzione dei punti organico basate su incontro fra programmazione dipartimentale e obiettivi di Ateneo.

Finalità: Orientare l'organizzazione al risultato applicando la valutazione e la valorizzazione del merito come strumenti per il governo responsabile delle risorse e per la gestione manageriale.

Obiettivi strategici	Linee di Azione
<p>Migliorare la performance manageriale e del personale attraverso formazione, sistema degli obiettivi e valutazione dei risultati.</p>	<p>Rivisitazione del Sistema di obiettivi della dirigenza collegato a valutazione della performance da cui discendere gli obiettivi delle unità organizzative e del personale. Piano formativo per dirigenza orientato allo sviluppo di strumenti manageriali. Orientamento della formazione del personale ai temi della performance individuale e di gruppo e della valutazione.</p>
<p>Sviluppare e accrescere il senso di appartenenza e la motivazione dei dipendenti anche attraverso politiche di welfare aziendale che migliorino il benessere organizzativo e politiche di comunicazione interna.</p>	<p>Mantenimento/sviluppo delle politiche di welfare. Interventi sulla comunicazione interna e sull'orientamento del portale a canale di informazione e trasparenza.</p> <p>Adeguamento dei regolamenti che definiscono diritti e doveri di chi lavora in Ateneo per superare incertezza e soggettività.</p> <p>Adozione di iniziative di comunicazione sull'attività decisionale degli organi per favorire la partecipazione responsabile del personale alla vita e al funzionamento dell'Ateneo.</p>