

**Piano Triennale 2026/28
del Dipartimento di
Medicina e Chirurgia**

1. Definizione delle linee strategiche del Dipartimento

1.1. Visione e strategia del Dipartimento

Il Dipartimento di Medicina e Chirurgia (School of Medicine and Surgery) (DMC), coerentemente con il Piano Strategico di Ateneo (PSA), persegue l'eccellenza nei campi della ricerca, della didattica, di terza e quarta missione e dell'internazionalizzazione. L'obiettivo è formare professionisti altamente competenti in ambito medico-sanitario e scientifico-tecnologico, basandosi su valori di rigore e professionalità, competenza scientifica e responsabilità sociale, per rispondere ai bisogni di salute delle persone e delle comunità attraverso un approccio multidisciplinare.

In tale prospettiva, il DMC promuove una formazione qualificata, integrata con la ricerca preclinica e clinica e orientata allo sviluppo di servizi a beneficio del benessere della comunità. Tale missione formativa si fonda su una didattica tecnologicamente avanzata nei processi di insegnamento e apprendimento, capace di integrare competenze teoriche e pratica clinica. Inoltre, attraverso il percorso di eccellenza "Programma Virgilio", finanziato da Fondazione Cariplo e al quale aderisce da 5 anni, il DMC propone un modello formativo innovativo volto allo sviluppo di conoscenze e competenze nella ricerca biomedica per studentesse e studenti dei Corsi di Studio in Medicina e Chirurgia e Medicine and Surgery. In questo quadro, il DMC si impegna a potenziare ulteriormente la qualità della didattica nell'area sanitaria, anche attraverso lo sviluppo di programmi formativi innovativi e interdisciplinari per docenti e tutor, con il coinvolgimento della Commissione Didattica e della figura del Change Agent dipartimentale recentemente istituita dall'Ateneo.

Di particolare rilevanza strategica sono le Scuole di Specializzazione di Area Sanitaria (attualmente 37, nella tabella gli Indicatori di Posizionamento), che rappresentano una risorsa essenziale non solo per il DMC, ma per tutto il territorio, come evidenziato durante la pandemia e dalle ripercussioni dell'attuale carenza di professionalità mediche. Negli ultimi anni, con il supporto dell'Ateneo, il DMC ha rafforzato la qualità della formazione specialistica adottando un sistema strutturato di gestione, il Coordinamento delle Scuole di Specializzazione, che si riunisce periodicamente e che ha portato a un miglioramento della didattica frontale, con la revisione della programmazione delle attività professionalizzanti, il rinnovamento degli strumenti didattici (come il libretto digitale), la messa a punto delle reti formative e la promozione di iniziative trasversali di formazione avanzata. Inoltre, nel 2025 è stato approvato il Regolamento del Coordinamento delle Scuole di Specializzazione, che verrà attuato nel corso del triennio 2026-2028.

Il DMC intende pertanto proseguire nel potenziamento della qualità della formazione e, di conseguenza, accrescere l'attrattività delle Scuole di Specializzazione, anche implementando la comunicazione attraverso pagine dedicate e materiale informativo aggiornato, tra cui videoclip per ogni Scuola di Specializzazione.

Indicatori di posizionamento Scuole di Specializzazione di Area Sanitaria

Scuole di Specializzazione Area Sanitaria	2022/2023	2023/2024	2024/2025
Numero iscritti	1157	1296	1353
Numero diplomati	163	230	301

Fonte dati: Pentaho Studenti

Scuole di Specializzazione ad accesso ai laureati in Medicina e Chirurgia	2022/2023	2023/2024	2024/2025
Numero contratti assegnati	425	387	384
Numero contratti coperti	275	279	289
Saturazione	65%	67%	75%

Fonte dati: Coordinamento Scuole di Specializzazione

Sul versante della ricerca, il DMC, con il coinvolgimento della Commissione per l'Assicurazione della Qualità della Ricerca e della Terza-Quarta Missione/Impatto Sociale Dipartimentale (CAQD), si impegna a stimolare l'incremento delle proposte progettuali su bandi competitivi, a rafforzare la ricerca preclinica, clinica e traslazionale e a promuovere l'integrazione multidisciplinare tramite seminari e workshop. Particolare attenzione è rivolta alla valorizzazione delle aree emergenti, nonché allo sviluppo di reti innovative nel campo delle scienze della vita, al fine di favorire la traduzione dei risultati della ricerca in applicazioni concrete e di impatto per il territorio.

I Dottorati di Ricerca rappresentano un elemento centrale della visione strategica del Dipartimento, costituendo il principale punto di integrazione tra ricerca, formazione avanzata e innovazione. Al DMC afferiscono 4 diversi Corsi di Dottorato: Neuroscienze, Medicina Traslazionale e Molecolare (DIMET), Nursing and Midwifery e Public Health Epidemiology, Statistics and Economics. Attraverso questi percorsi, il DMC promuove la formazione di ricercatori e professionisti altamente qualificati, capaci di contribuire allo sviluppo della conoscenza scientifica, all'innovazione dei processi assistenziali e sanitari e al trasferimento dei risultati della ricerca nella pratica clinica e nella salute pubblica. I corsi di dottorato rappresentano inoltre uno strumento strategico per rafforzare le collaborazioni nazionali e internazionali, e favorire l'interdisciplinarietà. In questa prospettiva, i corsi di dottorato costituiscono uno dei principali motori di crescita e sviluppo del Dipartimento.

Le iniziative di terza missione interessano attività di trasferimento tecnologico, brevetti e spin-off in ambito medico mentre la quarta missione si concentra su attività di promozione e tutela della salute pubblica, tra cui la sperimentazione clinica, programmi di prevenzione e iniziative di cooperazione sanitaria internazionale, nonché su attività di public engagement, quali la divulgazione della ricerca presso enti e istituti scolastici pubblici e privati. Tali azioni si inseriscono in una più ampia strategia volta a rafforzare il ruolo del DMC come attore rilevante nel sistema sanitario lombardo e nazionale, grazie alla capacità di integrare formazione, ricerca e servizi alla comunità in un approccio multidisciplinare orientato alla gestione globale della salute.

Fondamentale, in questo contesto, è la collaborazione con il Servizio Sanitario Nazionale e con le principali istituzioni sanitarie regionali, che rappresenta un elemento determinante per garantire programmazioni congiunte efficaci e coerenti con i bisogni del territorio. Il DMC a questo proposito ha nominato dei Referenti per ciascuna struttura ospedaliera della rete formativa, per assicurare una costante interazione.

Il DMC, attraverso la Commissione per l'Internazionalizzazione, si propone di potenziare la dimensione internazionale continuando a incentivare e promuovere la mobilità di docenti e studenti, sia in uscita sia in entrata, e facilitando lo scambio di conoscenze e risorse tra istituzioni internazionali mediante la stipula di Memorandum of Understanding (MoU). Inoltre, nel corso del 2025 il Dipartimento ha promosso lo sviluppo di una piattaforma dedicata al supporto e alla gestione documentale degli studenti incoming, al fine di

semplificarne e ottimizzarne la gestione amministrativa.

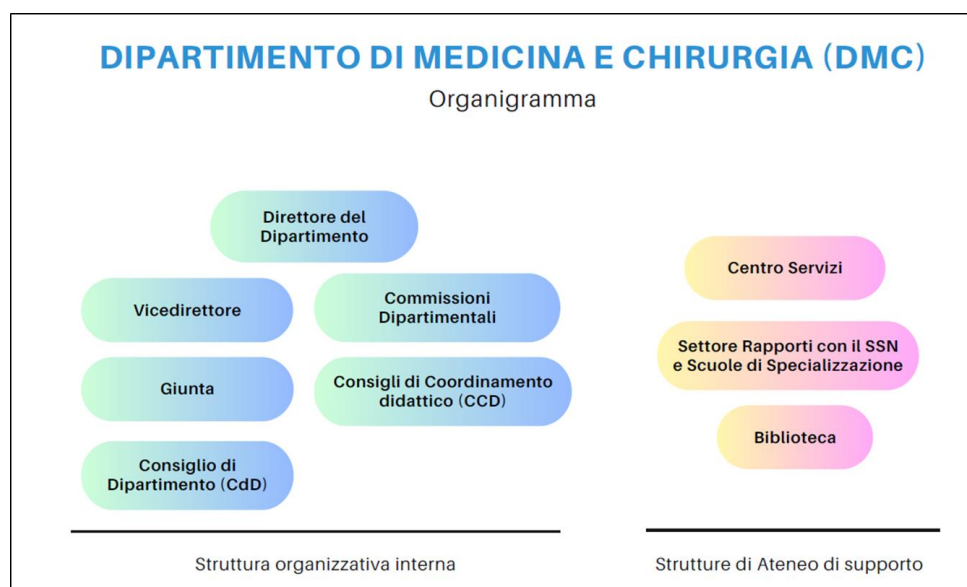
Per il triennio 2026–2028, il DMC si propone quindi di consolidare ulteriormente il proprio ruolo di punto di riferimento nella ricerca e nella formazione medica a livello nazionale e internazionale, con l'integrazione tra didattica, ricerca e servizi alla comunità. Attraverso programmi interdisciplinari, internazionalizzazione, collaborazione con il sistema sanitario e valorizzazione dei giovani ricercatori, il Dipartimento mira a generare conoscenza scientifica di elevato impatto e a trasferirla efficacemente alla pratica clinica e alla società.

1.2. Sistema di Assicurazione della Qualità del Dipartimento

In accordo con lo Statuto dell'Università degli Studi di Milano-Bicocca (art. 24), l'organizzazione funzionale del DMC si avvale di: Direttore, Vicedirettore, Consiglio di Dipartimento (CdD), Giunta, Consigli di Coordinamento Didattico (CCD) e Commissione Paritetica Docenti-Studenti (CPDS).

L'Ateneo fornisce come strutture di supporto al DMC il Centro Servizi, il Settore Rapporti con il Sistema Sanitario Nazionale (SSN) e Scuole di Specializzazione, e la Biblioteca (sede di Medicina).

Inoltre, il DMC ha istituito commissioni consultive finalizzate al coordinamento di attività specifiche.



Struttura organizzativa del DMC.

L'assicurazione qualità (AQ) del DMC è garantita dalle seguenti figure: AQ della Didattica di Dipartimento e rappresentante del DMC nel Presidio della Qualità di Ateneo (PQA) Ramo Didattica (PQA-RD), rappresentante del DMC nel PQA Ramo Ricerca (PQA-RR), AQ Ricerca, AQ Terza Missione, Referente Quarta Missione/Impatto Sociale, rappresentante del DMC nella Commissione Paritetica Docenti/Studenti (CPDS), Commissione per l'Assicurazione della Qualità della Ricerca Dipartimentale (CAQD), Gruppi di gestione per l'Assicurazione della Qualità dei Corsi di Studio. A questi si aggiungono inoltre i Gruppi di Assicurazione della Qualità dei quattro diversi Dottorati di Ricerca che afferiscono al DMC. Le Commissioni si riuniscono con cadenza periodica per esaminare lo stato di avanzamento delle azioni programmate e valutare le eventuali proposte ricevute, al fine di definire strategie e

interventi correttivi. Sono inoltre previsti incontri di aggiornamento con il Direttore del DMC dedicati al monitoraggio delle attività delle Commissioni.

1.3. Programmazione dipartimentale 2026-28

Obiettivo 1 - Creazione di strumenti e iniziative a favore della formazione e del supporto professionale dei docenti, per migliorare la qualità della didattica.

Asse e obiettivo PSA	2. Didattica e diritti della popolazione studentesca 2.1 Didattica, orientamento e placement Obiettivo 5 - Sviluppo professionale dei docenti (Faculty Development)
Descrizione obiettivo	Il DMC riconosce nel Faculty Development un processo strategico fondamentale per la promozione della qualità della didattica e il perseguimento dell'eccellenza formativa in ambito sanitario. Obiettivo del triennio 2026-2028 è la creazione di un ecosistema strutturato di supporto professionale che integri le metodologie didattiche e pedagogiche, anche innovative, con le specificità della formazione sanitaria (Medical Education) attraverso tre aree di intervento: analisi, organizzazione e attuazione. La mappatura delle competenze didattiche dei docenti e delle loro esigenze formative, indicata come obiettivo anche nel precedente Piano Triennale e solo parzialmente realizzata, è preparatoria all'implementazione degli specifici interventi e consentirà sia di identificare e valorizzare le buone pratiche già in essere, sia la sensibilità dei docenti al tema della Medical Education e del Faculty Development. Consentirà inoltre di identificare i bisogni formativi attuali del corpo docente. La definizione e implementazione di spazi digitali per i contenuti formativi (articoli nazionali e internazionali, eventi online e in presenza, eventuali strumenti pedagogici), ad esempio lo sviluppo di un repository di letteratura sulla Medical Education, a supporto di una comunità di pratica informata, costituisce un primo spazio di sviluppo professionale tramite autoapprendimento. L'organizzazione di iniziative formative diversificate per i docenti si affiancherà alla formazione del personale più giovane e/o neo-assunto coinvolto nelle attività didattiche, inclusi i Tutori di Tirocinio.
Strumenti e azioni	

Azione 1	Realizzazione di una Survey dedicata ai Docenti del Dipartimento, con l'obiettivo di raccogliere e analizzare le esperienze e le esigenze formative dei Docenti per orientare le attività di Faculty Development. In particolare saranno censite: • Esperienze di formazione alla didattica innovativa svolte dai Docenti (internamente o esternamente al Dipartimento e all'Ateneo); • Esperienze di didattica innovativa attuate dai Docenti del Dipartimento nei corsi di area sanitaria; • Esigenze formative dei Docenti. Prima finestra (rivolta al personale strutturato del Dipartimento): Data inizio 01/09/2026 Data fine 31/12/2026 Seconda finestra (estesa anche ai docenti a contratto del Dipartimento): Data inizio 01/01/2027 Data fine 31/03/2027
Azione 2	Creazione di strumenti di supporto professionale dei docenti per migliorare la qualità della didattica: • Repository di articoli e documenti inerenti la Medical Education e Faculty Development; • Vetrina delle iniziative formative nell'ambito della Pedagogia Medica rivolte ai Docenti del Dipartimento e ai tutori/assistenti di tirocinio (spazio dedicato sul sito del Dipartimento e diffusione capillare attraverso i Presidenti di CCd e gli Assicuratori di Qualità per la diffusione di iniziative di formazione alla didattica ed al tutorato); • Identificazione del Profilo Formativo Iniziale del Docente neo-assunto e definizione del Progetto Formativo Individualizzato. Data inizio 01/01/2027 Data fine 31/12/2028
Azione 3	Sviluppo di iniziative di formazione per docenti e tutori volte a migliorare le competenze didattiche e organizzative: • Iniziative formative rivolte ai Docenti organizzate o coordinate dalla Commissione Didattica del Dipartimento; • Iniziative di formazione rivolte specificatamente ai Tutori e assistenti di Tirocinio. Data inizio 01/01/2027 Data fine 31/12/2028
Monitoraggio (indicatori e target)	
Indicatore 1	Percentuale di Docenti neo-assunti che hanno seguito almeno 10 ore di formazione. <i>Fonte Dati:</i> tracciamento interno

	Baseline: 0 2026: 0% dei Docenti neo-assunti negli anni 2025-2026 2027: 40% dei Docenti neo-assunti negli anni 2025-2027 2028: 70% dei Docenti neo-assunti negli anni 2025-2028
Indicatore 2	Numero di iniziative formative rivolte ai Docenti e consolidamento delle iniziative rivolte ai tutori. <i>Fonte Dati:</i> verbali dei CCD
	Baseline: nel triennio precedente sono stati organizzati complessivamente dal Dipartimento due eventi di didattica attiva per i docenti e dodici rivolti ai tutori e assistenti di tirocinio. 2026: 4 iniziative formative rivolte ai Tutori/assistenti di tirocinio 2027: 1 iniziativa formativa rivolta ai docenti, 4 iniziative formative rivolte ai Tutori/assistenti di tirocinio 2028: 2 iniziative formative rivolte ai docenti, 4 iniziative formative rivolte ai Tutori/assistenti di tirocinio Per complessive n° 15 iniziative Verrà monitorato nel triennio il tasso di adesione agli eventi formativi

Obiettivo 2 - Rafforzamento di qualità e attrattività delle Scuole di Specializzazione di Area Sanitaria

Asse e obiettivo PSA	3 - Alta formazione e percorsi di eccellenza 3.3 - Scuole di Specializzazione in ambito sanitario Obiettivo 13 – Rafforzamento e attrattività delle Scuole di Specializzazione di Area Sanitaria
Descrizione obiettivo	Garantire una gestione coordinata e la qualità per le Scuole di Specializzazione in area sanitaria (ad accesso ai Medici e ad accesso riservato a soggetti in possesso di titolo di studio diverso dalla Laurea Magistrale in Medicina e Chirurgia), sostenendo gli specializzandi e promuovendo l'attrattività di tutte le Scuole di Specializzazione. Le Scuole di Specializzazione di Area Sanitaria sono trentasette (37) e rappresentano una risorsa essenziale per il Dipartimento. Negli ultimi anni, con il supporto dell'Ateneo, il Dipartimento ha rafforzato la qualità della formazione specialistica adottando un sistema strutturato di gestione della qualità,

	conducendo audit interni, rinnovando gli strumenti didattici – come il libretto digitale – e migliorando la comunicazione attraverso pagine dedicate e materiale informativo aggiornato, tra cui videoclip per ogni Scuola di Specializzazione. Dal 2023 esiste il Coordinamento delle Scuole di Specializzazione, con lo specifico compito di assicurare una gestione omogenea della didattica formativa, il miglioramento della didattica frontale, la revisione della programmazione delle attività professionalizzanti; ciò ha anche implicato la messa a punto delle reti formative e la promozione di iniziative trasversali di formazione avanzata. Riguardo a quest'ultimo compito, considerato che esistono numerose aree di sovrapposizione con i percorsi dottorali e che una progettazione condivisa può generare economie di scala, maggiore qualità dell'offerta e occasioni di confronto interdisciplinare, il Coordinamento delle Scuole di Specializzazione verificherà l'opportunità strategica di prevedere forme di coordinamento tra la didattica trasversale delle Scuole di Specializzazione e quella dei Dottorati di Ricerca, purché siano mantenute chiare le diverse finalità formative dei due percorsi. In particolare, congiuntamente con la Scuola di Dottorato dell'Ateneo, si valuterà la possibilità di costruire un ecosistema integrato di formazione avanzata che metta in relazione Scuole di Specializzazione e Dottorati di Ricerca attraverso percorsi trasversali condivisi nelle aree metodologiche, digitali, etiche, organizzative e dell'innovazione, favorendo la contaminazione interdisciplinare e lo sviluppo di competenze comuni richieste nei contesti professionali, assistenziali e della ricerca. Inoltre, da tre anni viene organizzato un Open Day delle Scuole di Specializzazione di area sanitaria e vi è l'obiettivo di rendere l'iniziativa una attività stabile e annuale, ripetendo e rendendo stabile l'evento anche per le Scuole di Specializzazione ad accesso riservato a soggetti in possesso di titolo di studio diverso dalla Laurea Magistrale in Medicina e Chirurgia. Tutto ciò al fine di migliorare la formazione e, di conseguenza, anche l'attrattività delle Scuole di Specializzazione.
Strumenti e azioni	
Azione 1	Attuazione del Regolamento per la gestione coordinata delle Scuole di Specializzazione approvato nel 2025, definendo ruoli, procedure, flussi informativi e strumenti di monitoraggio della qualità. Data inizio: 01/01/2026 Data fine: 31/12/2028
Azione 2	Organizzazione annuale di un Open Day dedicato alle Scuole di Specializzazione ad accesso ai laureati in Medicina e Chirurgia. Data inizio: 01/01/2026 Data fine: 31/12/2028

	Definizione, programmazione ed organizzazione annuale di un apposito nuovo Open Day dedicato alle Scuole di Specializzazione ad accesso a soggetti diversi dai laureati in Medicina e Chirurgia. Data inizio: 01/01/2026 Data fine: 31/12/2028
Azione 3	Sviluppare e consolidare un'offerta strutturata di didattica trasversale multidisciplinare, progressiva e condivisa, volta a rafforzare competenze comuni degli specializzandi, garantendo omogeneità formativa e applicabilità operativa nei diversi contesti professionali, promuovendo, ove possibile, sinergie e iniziative formative comuni con i corsi di dottorato per le aree di competenza trasversale di interesse condiviso, nel rispetto delle specificità formative dei due percorsi. Data inizio: 01/01/2026 Data fine: 31/12/2028
Monitoraggio (indicatori e target)	
Indicatore 1	Percentuale di saturazione dei posti ministeriali. <i>Fonte dati:</i> Coordinamento Scuole Specializzazione Baseline: 75% Target 2026: 76% Target 2027: 78% Target 2028: 80%
Indicatore 2	Numero di Open Day annuali organizzati con almeno 100 partecipanti. <i>Fonte dati:</i> Coordinamento Scuole Specializzazione Baseline: 1 Target 2026: 1 Target 2027: 2 Target 2028: 2
Indicatore 3	Numero programmi realizzati e % di specializzandi partecipanti sul totale degli iscritti (indicatore ≥30%). <i>Fonte dati:</i> Coordinamento Scuole Specializzazione

	Baseline: 2 Programmi di Didattica Trasversale	Target 2026: 3 Programmi di Didattica Trasversale, secondo le proposte della Giunta Coordinamento Scuole di Spec.
	Target 2027: 3 Programmi di Didattica Trasversale secondo le proposte della Giunta Coordinamento Scuole Spec., di cui 1 eventualmente condiviso con la Scuola di Dottorato	Target 2028: 3 Programmi di Didattica Trasversale secondo le proposte della Giunta Coordinamento Scuole di Spec., di cui 1 eventualmente condiviso con la Scuola di Dottorato

Obiettivo 3 - Incrementare la partecipazione a bandi competitivi internazionali

Asse e obiettivo PSA	4 - Ricerca, sviluppo e impatto sociale 4.1 – Ricerca Obiettivo 15 - Partecipazione a bandi competitivi
---------------------------------	---

Descrizione obiettivo	La promozione di una ricerca innovativa ad alto impatto scientifico e sociale costituisce una priorità strategica per il DMC, con l'obiettivo di contribuire in modo significativo all'avanzamento delle conoscenze cliniche e biomediche e allo sviluppo di soluzioni innovative per la salute. In questa prospettiva, il Dipartimento intende rafforzare la capacità di generare progettualità scientifiche competitive, favorendo lo sviluppo di nuove linee di ricerca interdisciplinari e la partecipazione a programmi di finanziamento nazionali e internazionali. Particolare attenzione sarà rivolta al coinvolgimento dei giovani ricercatori e allo sviluppo di iniziative interdisciplinari, riconosciute come fattori chiave per l'innovazione scientifica. Il DMC si impegna nel rafforzare la propria capacità di generare, selezionare e accompagnare idee progettuali ad alto potenziale, promuovendo la partecipazione dei giovani ricercatori a bandi competitivi nazionali, europei e internazionali. Inoltre, il DMC si propone di instaurare una fattiva interazione con la Fondazione Università Bicocca, che opera come strumento di collegamento tra il mondo accademico, il sistema produttivo e le istituzioni, promuovendo collaborazioni con partner pubblici e privati a livello nazionale e internazionale. Nel triennio 2026–2028 il Dipartimento intende implementare un insieme coordinato di azioni finalizzate a stimolare la generazione di nuove idee progettuali, incrementare il numero di proposte presentate a bandi competitivi e favorire la collaborazione scientifica tra gruppi di ricerca.
Strumenti e azioni	
Azione 1	Realizzazione di corsi di formazione e workshop ("Networking days") dedicati alle tecnologie innovative disponibili in Dipartimento, al fine di favorirne un utilizzo comune e promuovere l'interazione fra le diverse aree di ricerca, considerata la natura policentrica del DMC. Data di inizio: 01/09/2026 Data di fine: 31/12/2028
Azione 2	Pianificazione di seminari realizzati da ricercatori del DMC, di altri Dipartimenti o Enti per attività di ricerca attinenti e complementari aventi lo scopo di favorire l'attività di networking tra persone, alla ricerca di nuovi matching di interessi e competenze. Data di inizio: 01/09/2026 Data di fine: 31/12/2028

Azione 3	Attivazione di una call interna annuale, rivolta a giovani ricercatori, finalizzata alla raccolta di sinossi progettuali, alla selezione delle migliori proposte tramite pitch presentation e all'accompagnamento di 2/3 idee ad alto potenziale verso l'individuazione del bando più coerente, la ricerca di partner e la finalizzazione della proposta, con il supporto di Fondazione Università Bicocca. Data inizio: 01/09/2026 Data fine: 31/12/2028
Monitoraggio (indicatori e target)	
Indicatore 1	Numero di progetti sottomessi all'ente finanziatore da parte di giovani ricercatori selezionati tramite call interna "Ideas to Grant". <i>Fonte dati:</i> Commissione CAQD Baseline: 0 Target 2026: 1 Target 2027: 1 Target 2028: 1
Indicatore 2	Incremento del numero di progetti finanziati su bandi competitivi, misurato come aumento del tasso di successo. <i>Fonte dati:</i> Cruscotto Ricerca Baseline: 18 (media numero progetti finanziati triennio 23-25) Target 2026: ≥18 Target 2027: ≥19 Target 2028: ≥20

Obiettivo 4: Rafforzare reti di ricerca per promuovere scambi di studenti, docenti e ricercatori

Asse e obiettivo PSA	5 - SVILUPPO INTERNAZIONALE E COLLABORAZIONE ACCADEMICA Obiettivo 22: Rafforzare reti di ricerca e partenariati internazionali, promuovendo strutture collaborative e scambi di studenti, docenti e ricercatori
Descrizione obiettivo	Nel precedente piano triennale, il DMC ha perseguito con decisione il rafforzamento della dimensione internazionale, ponendo particolare attenzione alla mobilità studentesca in entrata e in uscita. Le azioni intraprese, in coerenza con gli indirizzi strategici di Ateneo, hanno visto l'introduzione della piattaforma MedInComing, l'aggiunta di un supporto tecnico amministrativo dell'Ufficio International Mobility (pur se pur dedicata al 50%), e l'affiancamento di un tutor di supporto (bando 80 ore). Tutto ciò ha consentito non solo di consolidare l'attrattività dell'offerta formativa, ma anche di migliorare i processi di accoglienza e di gestione amministrativa degli studenti internazionali. Il raggiungimento dei target prefissati, con un incremento significativo dei flussi di mobilità sia incoming sia outgoing, conferma l'efficacia delle misure adottate e la capacità del Dipartimento di operare in un contesto accademico sempre più aperto e interconnesso. Su queste basi si innesta il nuovo piano di sviluppo triennale, che intende proseguire e ampliare il percorso già avviato, rafforzando la dimensione internazionale del Dipartimento sia sul piano didattico sia su quello della ricerca. In questa prospettiva, la valorizzazione delle collaborazioni esistenti e l'istituzione di nuovi partenariati internazionali sono finalizzate non solo a sostenere, sviluppare e ampliare la mobilità studentesca, contribuendo così alla crescita dell'offerta formativa e dell'esperienza didattica, ma anche a promuovere forme più strutturate di cooperazione scientifica. Particolare attenzione sarà rivolta alla mobilità di dottorandi, docenti e ricercatori, quale strumento per consolidare le reti di ricerca, favorire la circolazione delle competenze e rendere più solide e continuative le collaborazioni internazionali. Tali azioni potranno inoltre favorire la realizzazione di progettualità condivise, anche attraverso l'attivazione di Dottorati in cotutela e altre forme di cooperazione integrata. La creazione e il rafforzamento di queste reti dovrebbe favorire il consolidamento del numero delle pubblicazioni con co-autori stranieri e, seppur in un'ottica più a lungo termine, anche un possibile incremento. In questa prospettiva, l'internazionalizzazione viene assunta come leva trasversale per lo sviluppo della didattica, della ricerca e della terza/quarta missione, in continuità con i risultati conseguiti e con una visione orientata al medio-lungo periodo.
Azione 1	Strumenti e azioni

	Sviluppare collaborazioni di ricerca internazionali e partecipare a infrastrutture e progetti congiunti.	
	Data inizio: 01/01/2026 Data fine: 31/12/2028	
Azione 2	Consolidare alleanze strategiche internazionali con università e enti di ricerca per favorire ecosistemi di formazione, innovazione e trasferimento tecnologico.	
	Data inizio: 01/01/2026 Data fine: 31/12/2028	
Monitoraggio (indicatori e target)		
Indicatore 1	Numero di accordi accademici internazionali attivi.	
	Fonte dati: Ufficio Sviluppo Internazionale	
	Baseline: al 2025 risultano attivi 7 accordi di cooperazione internazionale e 43 accordi di partnership in ambito Erasmus, per un totale di 50 accordi	Target 2026: + 10% rispetto agli accordi attivi nell’anno 2025
	Target 2027: + 10% rispetto agli accordi attivi nell’anno 2026	Target 2028: + 10% rispetto agli accordi attivi nell’anno 2027
Indicatore 2	Numero di studenti (CdL, CdLM, CdLMCU, Corsi di Dottorato) e specializzandi in mobilità outgoing effettiva per anno accademico	
	Fonte dati: Ufficio Sviluppo Internazionale; Area Didattica, Servizi agli Studenti	
	Baseline: 156 studenti e specializzandi in mobilità nell'anno accademico 2024-2025.	Target 2026: +10% rispetto agli studenti e specializzandi in mobilità nell’anno accademico 2024-2025
	Target 2027: +10% rispetto agli studenti e specializzandi in mobilità nell’anno accademico 2025-2026	Target 2028: +10% rispetto agli studenti e specializzandi in mobilità nell’anno accademico 2026-2027
Indicatore 3	Consolidamento della percentuale di pubblicazioni con co-autore straniero	
	Fonte dati: Cruscotto ricerca	
	Baseline: 43% di pubblicazioni con co-autore straniero nel 2025	Target 2026: mantenimento del valore di baseline (43%)
	Target 2027: mantenimento del valore di baseline (43%)	Target 2028: mantenimento del valore di baseline (≥43%)

Obiettivo 5 - Potenziamento della didattica sanitaria

Asse e obiettivo PSA	8 – Salute e rapporti col Servizio Sanitario Nazionale Obiettivo 33 - Potenziamento della didattica sanitaria
Descrizione obiettivo	Per garantire una piena integrazione tra l'Università e il Sistema Sanitario Regionale (SSR) e Nazionale (SSN), il Dipartimento vuole rafforzare la collaborazione con la Regione e con tutti gli enti legati al SSR che partecipano alla rete regionale dell'assistenza, della didattica, della formazione e della ricerca. Questa integrazione è fondamentale per avere coerenza tra i percorsi accademici e le esigenze del sistema sanitario. Inoltre, il Dipartimento mira a sviluppare competenze professionali adatte ai contesti operativi reali. In quest'ottica, il Dipartimento intende consolidare le sinergie già esistenti e attivarne di nuove. Ciò avverrà attraverso accordi quadro, convenzioni e progetti condivisi, finalizzati a co-progettare i percorsi formativi, consolidare le attività di tirocinio e promuovere iniziative congiunte di ricerca applicata e trasferimento tecnologico. In particolare, si intende riprendere uno degli obiettivi presente nel passato Piano Triennale e non concluso, ovvero la stipula della convenzione generale (accordo attuativo) con l'ospedale principale di Insegnamento Universitario (Fondazione IRCCS San Gerardo dei Tintori). In seguito alla stipula in data 13.04.2026 del Protocollo di Intesa Regione/Università, è stato infatti condiviso con l'IRCCS il testo dell'accordo attuativo per la definizione e la stipula dello stesso.
Strumenti e azioni	
Azione 1	Confronto con Regione Lombardia per individuare e soddisfare i fabbisogni formativi delle lauree di area sanitaria, anche in lingua inglese. Data inizio: 01/01/2026 Data fine: 31/12/2028
Azione 2	Sviluppo della collaborazione con Regione Lombardia, IRCCS e ASST del Polo Universitario Clinico-Assistenziale. Data inizio: 01/01/2026 Data fine: 31/12/2028
Monitoraggio (Indicatori e target)	
Indicatore 1	Numero di corsi di studio aggiornati o di nuova attivazione in area sanitaria a seguito del confronto con Regione Lombardia. <i>Fonte dati:</i> Area Didattica, Servizi agli Studenti e Sviluppo internazionale Baseline: 0 Target 2026: 0 Target 2027: 1 Target 2028: 0
Indicatore 2	Numero di protocolli d'intesa e accordi quadro relativi alla didattica sanitaria sottoscritti nel triennio.

	<i>Fonte dati:</i> Area Didattica, Servizi agli Studenti e Sviluppo internazionale	
	Baseline: 0	Target 2026: 1 (di validità pluriennale)
	Target 2027: 0	Target 2028: 0
Indicatore 3	Numero di tavoli di confronto con le strutture della rete regionale dell'assistenza, della didattica, della formazione e della ricerca.	
	<i>Fonte dati:</i> Settore Rapporti con il SSN; Direzione del Dipartimento	
	Baseline: 6 tavoli di confronto	Target 2026: mantenimento 6 tavoli di confronto
	Target 2027: mantenimento 6 tavoli di confronto	Target 2028: mantenimento 6 tavoli di confronto

Obiettivo 6 - Contribuire attivamente al miglioramento dello stato di salute e del benessere della comunità accademica e della popolazione

Asse e obiettivo PSA	8 - Salute e rapporti col Servizio Sanitario Nazionale Obiettivo 34 - Salute, benessere e qualità della vita
Descrizione obiettivo	La promozione della salute rappresenta un ambito strategico di intervento per il DMC, con l'obiettivo di contribuire attivamente al miglioramento dello stato di salute e del benessere della comunità accademica e della popolazione. In tale prospettiva, il Dipartimento intende valorizzare le proprie competenze multidisciplinari per sviluppare iniziative di prevenzione, educazione sanitaria e promozione di corretti stili di vita, rivolte a studenti, personale dipendente e cittadinanza. Un elemento distintivo è rappresentato dalla stretta collaborazione con il Presidio Sanitario di Ateneo e con il Servizio Medico Competente, che si avvale sia del contributo di docenti e ricercatori del Dipartimento che svolgono tale funzione, sia del coinvolgimento di personale docente, ricercatore e tecnico nelle diverse progettualità. Nel triennio 2026–2028 il Dipartimento intende organizzare iniziative seminariali e divulgative di docenti e ricercatori su tematiche di rilevanza sanitaria rivolte alla comunità accademica e alla cittadinanza. Inoltre, il DMC intende rafforzare e strutturare un insieme coordinato di azioni finalizzate alla promozione della salute, mediante lo sviluppo di collaborazioni con le strutture sanitarie del territorio, tra cui ASST GOM Niguarda, ASST Nord Milano e la Fondazione IRCCS San Gerardo dei Tintori. Tali sinergie permetteranno l'attivazione di campagne di prevenzione primaria e secondaria, quali programmi vaccinali e iniziative di screening rivolte alla popolazione studentesca e al personale universitario, consolidando ruolo del DMC non solo come centro di produzione di conoscenza, ma anche come attore responsabile nella tutela e promozione della salute pubblica.

	Al fine di valutare l'efficacia di questi interventi e valutare l'impatto reale sulla comunità accademica e la popolazione, si considereranno le iniziative che vedranno la partecipazione di più di 50 persone coinvolte.	
	Strumenti e azioni	
	Azione 1	Sviluppo e coordinamento di iniziative di promozione della salute rivolte alla comunità accademica, attraverso l'organizzazione di seminari, incontri informativi e campagne di sensibilizzazione su tematiche di rilevanza sanitaria e prevenzione. Data inizio: 01/01/2026 Data fine: 31/12/2028
	Azione 2	Attivazione di programmi strutturati di prevenzione primaria e secondaria, in collaborazione con strutture sanitarie del territorio, finalizzati alla realizzazione di campagne vaccinali e di screening rivolte alla popolazione universitaria. Data inizio: 01/01/2026 Data fine: 31/12/2028
Monitoraggio (indicatori e target)		
Indicatore 1	Numero di iniziative di promozione della salute attivate (attività seminariali, campagne di sensibilizzazione, programmi di prevenzione primaria e secondaria) con una partecipazione/adesione superiore a 50 unità. <i>Fonte dati:</i> Servizio Medico Competente.	
	Baseline: 1	Target 2026: realizzazione di almeno 1 iniziativa di promozione della salute con una partecipazione/adesione superiore a 50 unità
	Target 2027: realizzazione di almeno 2 iniziative di promozione della salute con una partecipazione/adesione superiore a 50 unità	Target 2028: realizzazione di almeno 2 iniziative di promozione della salute con una partecipazione/adesione superiore a 50 unità

2. Definizione dei criteri di distribuzione delle risorse

L'Ateneo assegna ai Dipartimenti una dotazione per il funzionamento ordinario e una per il potenziamento delle attività didattiche, in linea con gli obiettivi di finanza pubblica prefissati

e nel rispetto delle normative per il contenimento della spesa pubblica. Il DMC, durante la seduta del Consiglio di Dipartimento (CdD) del 20/10/2025, ha deliberato i criteri di distribuzione del budget. Le spese previste sulla dotazione per il funzionamento ordinario includono: contributi economici a centri Interdipartimentali, missioni istituzionali, attività di terza-quarta missione/impatto sociale, spese per la formazione dei tecnici, manutenzione e riparazione, gas tecnici di laboratorio, ghiaccio e materiale di uso comune nei laboratori di ricerca, spese postali e telefoniche. Di rilievo i fondi destinati alla formazione del PTA di Dipartimento.

I fondi del potenziamento didattico vengono ripartiti tra le seguenti voci: missioni istituzionali di didattica, ospitalità Visiting Professor, esperti, relatori, costi per servizi agli studenti, licenze, compensi ad altro personale non strutturato dedicato alla didattica, bandi 150 ore. Un'ulteriore voce riguarda la copertura per l'acquisto di materiale di consumo destinato alle esercitazioni da svolgersi presso i laboratori didattici di cui il Dipartimento dispone; il CdD ha regolamentato la procedura di richiesta di acquisto tramite la compilazione di un apposito form, in cui è necessario specificare il tipo di attività didattiche e il numero di studenti a cui sono rivolte, quali requisiti da valutare per la distribuzione dei fondi, soprattutto nel caso in cui le richieste eccedano la disponibilità del budget assegnato. L'Ateneo assegna inoltre ai Dipartimenti sede di dottorato un finanziamento per il funzionamento degli stessi, con un contributo per ogni dottorando, pari al 10% del valore della borsa di studio. Il fondo, gestito dal Centro Servizi del DMC, da regolamento può essere utilizzato per coprire spese legate alla ricerca, viaggi per partecipare a conferenze, seminari o missioni di studio, spese per la preparazione della tesi, acquisto di materiali di consumo e servizi, così come per la manutenzione delle apparecchiature e degli strumenti necessari per la ricerca. Questa politica assicura che tutti i dottorandi abbiano accesso alle risorse necessarie per la loro ricerca.

Analogamente, il Dipartimento riceve dall'Ateneo uno stanziamento per il funzionamento delle Scuole di Specializzazione di Area sanitaria. Da Regolamento Generale delle Scuole di Specializzazione (art. 8), i fondi sono utilizzabili per tutte le spese necessarie al funzionamento e alla gestione delle Scuole, nonché per tutte le spese funzionali ai processi di insegnamento e di apprendimento in via integrativa o complementare (come acquisto di materiali di consumo per i laboratori e mobilità dei medici in formazione specialistica, comprese le iscrizioni a congressi, convegni e seminari).

Un sostegno economico alle attività di ricerca del Dipartimento è costituito dal Fondo di Ateneo Quota Dipartimentale (FAQD). La distribuzione dei fondi segue dei criteri proposti da una commissione nominata ad hoc ed approvati dal CdD, i cui verbali sono resi poi disponibili al personale nell'area riservata del portale di Dipartimento. In particolare, oltre a seguire il Decreto Rettorale, il 50% del fondo viene assegnato in parti uguali ai docenti e ricercatori che hanno pubblicato almeno 3 articoli scientifici nel triennio e il restante 50% secondo criteri legati all'impatto della rivista di destinazione della pubblicazione, con una maggiorazione del 30% prevista per i Ricercatori.

La ricerca del DMC è anche sostenuta dai fondi che derivano dal Progetto di Eccellenza IMPACT MEDICINE, grazie alla strumentazione acquisita per implementare il Centro di Medicina Digitale.

Una Commissione sui Principi della Programmazione (CPP), nominata nel corso del 2025 e composta da docenti, ricercatori e personale tecnico-amministrativo, redige il documento guida sui principi della programmazione del personale. Periodicamente, il Direttore del DMC avvia un processo di ricognizione degli obiettivi di sviluppo di ciascun Gruppo Scientifico

Disciplinare (GSD), con particolare attenzione alle esigenze di reclutamento. La CPP svolge un ruolo di analisi degli elementi proposti dai GSD. Il processo di consultazione volto alla definizione delle modalità di distribuzione delle risorse coinvolge inoltre l'Ateneo e le Direzioni Generali delle ASST della Rete Formativa.

Per il reclutamento e le progressioni di carriera la modalità di distribuzione delle risorse deve essere funzionale sia alla strategia complessiva dell'Ateneo (PSA) e del Dipartimento (PTD), sia alla valorizzazione del merito scientifico (VQR) e si basano su tre aree chiave: i) ricerca: valutazione della produttività scientifica, del potenziale e della progettualità innovativa degli GSD in linea con il DMC; ii) didattica: mantenimento dei corsi (requisiti minimi), carico didattico, competenze didattiche, qualità dell'insegnamento, settori non rinunciabili e bilanciamento dei settori; iii) assistenza: individuazione dei reparti strategici per il Dipartimento, considerando la competenza clinica del personale universitario e la definizione di Scuole di Specialità strategiche e sostenibili. I criteri di distribuzione sono presentati durante le sedute del Consiglio di Dipartimento, i cui verbali sono resi poi disponibili al personale nell'area riservata del portale di Dipartimento.

Il DMC non ha ritenuto di istituire un fondo dipartimentale per la premialità dei docenti. I docenti dispongono liberamente di destinare i fondi provenienti da progetti di ricerca finanziati e i proventi da Conto Terzi secondo il Regolamento Ricerca Commissionata e Competitiva, Fondo comune e Fondo di premialità.

Per quanto riguarda invece il Personale Tecnico-Amministrativo (PTA), il DMC ha condotto una survey delle competenze, identificando profili e competenze specifiche a garantire il supporto efficace alle attività didattiche, di ricerca e assistenza sanitaria. Questo processo ha permesso di definire gli obiettivi del personale, legati al sistema di incentivi basato sulle prestazioni individuali, descritto nel Sistema di Misurazione e Valutazione delle Performance (SMVP), disponibile online nella sezione "Performance" dell'Ateneo.

Gli incentivi per il PTA del DMC, derivanti da progetti di ricerca finanziati o attività conto terzi, seguono il Regolamento ricerca commissionata e competitiva, Fondo comune e Fondo di premialità che definisce le modalità di autorizzazione e i compensi. Nello specifico, l'assegnazione della premialità al PTA derivante da progetti di ricerca finanziati è autorizzata dal Direttore, sentito il Responsabile scientifico, mentre nel caso di attività derivante da conto terzi, il responsabile scientifico autorizza direttamente l'attribuzione. Nel caso del PTA del Centro Servizi, il Dirigente autorizza l'attribuzione su proposta del Direttore o del Responsabile scientifico. Il CdD deve sempre approvare le autorizzazioni.

Inoltre, il Comitato di Coordinamento del progetto IMPACT MEDICINE ha definito i criteri di distribuzione della premialità suddivisa tra Tecnici, Tecnologi del DMC, e Personale amministrativo afferente al Centro Servizi di Medicina e all'Amministrazione Centrale direttamente coinvolti in attività specifiche del progetto, approvati dal CdD del 07 ottobre 2024. Il verbale del CdD è reso disponibile al personale nell'area riservata del portale di Dipartimento.

3. Dotazione di personale, strutture e servizi di supporto alla didattica, alla ricerca, ed alla terza e quarta missione.

Al 01/03/2026, al DMC afferiscono 37 Professori Ordinari, 5 Straordinari, 96 Associati, 50 Ricercatori (RU/RTDa/RTDb/RTT). Inoltre, il DMC dispone di 52 unità di PTA dell'area tecnica, tecnico-scientifica ed elaborazione dati, e 2 tecnologi nei settori MED e BIO. Con la sua qualità, il personale tecnico supporta efficacemente la ricerca, contribuisce a progetti, elaborazione/analisi dei dati, risultando spesso co-autore nelle pubblicazioni scientifiche, e

all'organizzazione delle attività di terza-quarta missione/impatto sociale, come eventi (Università Svelate) e iniziative di orientamento.

Per gli aspetti relativi alla ricerca, il DMC si avvale di una piattaforma per la prenotazione della strumentazione e di un ufficio di referenti informatici per le esigenze del personale. Inoltre, supporta la gestione dei laboratori di ricerca attraverso Responsabili delle Attività di Didattica e Ricerca in Laboratorio (RADRL), secondo la normativa vigente, che interagiscono con il Servizio Prevenzione e Protezione di Ateneo. La Commissione Seminari organizza seminari scientifici per supportare la ricerca multidisciplinare. Il Centro Servizi supporta la ricerca gestendo bilanci e finanziamenti. La CAQD (Commissione per l'Assicurazione della Qualità della Ricerca e della Terza Missione/Impatto Sociale), presieduta dagli AQ Ricerca, Terza e Quarta Missione, fornisce un supporto per le attività di terza-quarta missione intraprese dai singoli docenti, monitorate su Fatti e Persone.

Per gli aspetti relativi alla didattica, al DMC afferiscono 7 CdL triennali, 3 CdLM-CU, 2 CdLM, 4 Corsi di Dottorato di Ricerca, 37 Scuole di Specializzazione, Master in Area Medico Sanitaria, e Corsi di Formazione manageriale e professionale. Il corpo docente soddisfa i requisiti di riferimento per tutti i CdS, come riportato nelle SUA-CdS, nei Rapporti di Riesame e nelle SMA. La crescita del DMC garantisce la sostenibilità della didattica. I contratti per il conferimento di incarichi di insegnamento si rendono necessari per garantire il reclutamento di figure dall'elevata specializzazione per insegnamenti del CdS in Medicina e Chirurgia e delle Professioni Sanitarie. In ciascun CdS, le figure di riferimento (Presidente/Coordinatore/Direttore) sono docenti del DMC supportate dal proprio Gruppo di gestione AQ, che coinvolge docenti, personale di Supporto alla Didattica e Rappresentanti degli Studenti. La CPDS impegna 5 docenti del DMC; altri sono coinvolti in organi centrali di Ateneo (Senato Accademico, CDA, PQA-RD e PQA-RR, CSI, Consiglio di Biblioteca -macroarea Medicina e Chirurgia-, Comitato Etico, Organismo preposto al benessere animale, Comitato Scientifico per l'Università degli Studi di Milano-Bicocca della Rete Nazionale delle Core Facilities, Consiglio del Personale Tecnico Amministrativo, Commissione Brevetti, Commissione Orientamento di Ateneo e Servizio di Counselling Psicologico).

A supporto del Dipartimento opera il Centro Servizi (22 unità di personale), responsabile della gestione delle attività amministrative. A seguito della recente riorganizzazione (09/03/2026) esso si articola, oltre che nella figura del Responsabile, in 4 uffici:

- Servizi per la Didattica (10 unità)
- Servizi per la Ricerca (3 unità)
- Segreteria Amministrativa (4 unità)
- Ufficio Contabilità (4 unità)

Il PTA dell'Ateneo per il DMC include anche il Settore Scuole di Specializzazione (13 unità), che cura attivazione, accreditamento e carriere degli specializzandi.

Le Segreterie si trovano in parte nel Campus di Monza e in parte presso le sedi di Milano e Bergamo. La CPDS monitora l'efficacia dei servizi, con un riscontro nella relazione annuale. Su richiesta, è fornito un supporto informatico alla Didattica e alla teledidattica; l'utilizzo delle aule è gestito tramite totem informativi e la piattaforma Easyroom.

Nel 2024, l'Ateneo ha risposto all'esigenza di supporto alle attività di internazionalizzazione (International Mobility), dedicando una risorsa di PTA afferente all'Ufficio International Mobility, assegnata in quota parte.

Vista la complessità delle attività del DMC, nonostante le elevate competenze, l'organico amministrativo appare sottodimensionato rispetto ai carichi di lavoro, pertanto si auspica un ulteriore miglioramento dell'attuale supporto.