



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI MILANO

RELAZIONE SULLA PERFORMANCE

Anno 2019



(ART. 10, COMMA 1 PUNTO B) DECRETO LEGISLATIVO 27 OTTOBRE 2009, N. 150

APPROVATA NELLA SEDUTA DEL CdA DEL 30 GIUGNO 2020

VALIDATA NELLA SEDUTA DEL NdV DEL 12 GIUGNO 2020

INDICE

INDICE	2
PRESENTAZIONE	4
1. SINTESI DI INFORMAZIONI DI INTERESSE PER I CITTADINI E GLI <i>STAKEHOLDER</i> ESTERNI	6
1.1. IL CONTESTO DI RIFERIMENTO ESTERNO	6
1.2. LA STATALE	8
1.3. FINANZIAMENTI STATALI	24
1.4. LE POLITICHE DI ATENEO PER LA SOSTENIBILITÀ	27
1.5. INDAGINI DI <i>CUSTOMER SATISFACTION</i>	31
2. I RISULTATI DELL'ATENEO	35
2.1. POLITICHE E SISTEMA DELLA QUALITÀ	35
2.2. DIRITTO ALLO STUDIO	38
2.3. TRASFERIMENTO TECNOLOGICO E CREAZIONE D'IMPRESA DELL'ATENEO	39
2.4. ATTIVITÀ DI TERZA MISSIONE SUL TERRITORIO	40
2.5. RIORGANIZZAZIONE AMMINISTRAZIONE E DIPARTIMENTI	41
2.6. ELABORAZIONE DI UN PIANO DI RISPARMIO ENERGETICO	42
2.7. ADEGUAMENTO GDPR	42
2.8. BENESSERE ORGANIZZATIVO	42
2.9. NUOVO PORTALE DI ATENEO	42
3. MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA	44
3.1. PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DELL'ATENEO	44
3.2. PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DELL'AMMINISTRAZIONE E DELLE STRUTTURE	44
4. MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE	46
4.1. PERFORMANCE DIRETTORE GENERALE	46
4.2. PERFORMANCE DIRIGENTI ED EP RESPONSABILI DI STRUTTURA DI 1° LIVELLO	46
5. VALUTAZIONE DEL RISCHIO STRESS LAVORO-CORRELATO, BENESSERE ORGANIZZATIVO, WELFARE E PARI OPPORTUNITÀ	51
5.1. SALUTE E SICUREZZA SUL LUOGO DI LAVORO E VALUTAZIONE DEL RISCHIO STRESS LAVORO-CORRELATO	51
5.2. BENESSERE ORGANIZZATIVO	56
5.3. WELFARE DI ATENEO	58
5.4. PARI OPPORTUNITÀ	61
6. ANTICORRUZIONE E TRASPARENZA	68

PRESENTAZIONE

La Relazione sulla Performance 2019 prevista dall'art. 10, comma 1, lettera b) del decreto D.lgs. 150/2009 costituisce lo strumento mediante il quale l'Ateneo illustra ai cittadini e agli *stakeholder* interni ed esterni i risultati ottenuti nel corso del 2019 (*accountability*), concludendo il ciclo di gestione della performance.

Il ciclo - introdotto ai fini del miglioramento della qualità dei servizi offerti e la crescita delle competenze professionali mediante la valorizzazione del merito e l'erogazione di sistemi premianti secondo criteri di valorizzazione del merito - prevede una serie di fasi:

- la pianificazione, attraverso la quale vengono definiti e assegnati gli obiettivi e le risorse per il loro raggiungimento;
- il monitoraggio intermedio per misurare l'andamento e introdurre eventuali interventi correttivi;
- la misurazione e la valutazione della performance organizzativa e individuale;
- la rendicontazione dei risultati raggiunti.

Il processo vede coinvolti una serie di attori: l'Amministrazione, che cura la predisposizione del documento avvalendosi dei risultati delle misurazioni e degli esiti delle valutazioni effettuate; l'organo di indirizzo politico amministrativo, che approva la Relazione, verificando il conseguimento degli obiettivi specifici nonché la corretta rappresentazione di eventuali criticità emerse nel corso dell'anno di riferimento e per le quali l'OIV ha ritenuto opportuno procedere alle segnalazioni di cui all'articolo 6 del d.lgs. 150/2009; il Nucleo di Valutazione in qualità di OIV che dopo opportune verifiche valida la Relazione, garantendone in tal modo la correttezza, dal punto di vista metodologico, del processo di misurazione e valutazione svolto dall'Amministrazione, nonché la ragionevolezza della relativa tempistica.

L'Ateneo ha da tempo avviato una riflessione sull'importanza di adottare un diverso approccio alla performance, meno adempimentale e maggiormente integrato con la programmazione strategica e quella economico-finanziaria, in linea con le politiche della qualità.

Per favorire la diffusione di una cultura della valutazione, della qualità delle valutazioni e del loro impatto sui processi decisionali, l'Ateneo ha avviato dal 2019 percorsi formativi rivolti prevalentemente alle figure apicali. Nel 2020 la formazione è stata estesa al personale di categoria EP, erogando un corso sui principi generali del sistema di valutazione, sulla performance organizzativa e sulla valutazione.

La presente Relazione rendiconta il Piano Integrato 2019-2021, adottato dal Consiglio di Amministrazione nella seduta del 30 aprile 2019. Il Sistema di Misurazione - il documento che esplicita il modello di funzionamento che sta alla base dei sistemi di misurazione e valutazione che l'Ateneo ha adottato cui il presente documento fa riferimento - è stato approvato con delibera del CdA del 26 marzo 2019, previo parere positivo del Nucleo di Valutazione del 15 marzo dello stesso anno. Il decreto legislativo 74/2017 ha previsto che la Relazione sulla Performance debba essere approvata dall'organo di indirizzo politico-amministrativo e validata dall'Organismo di valutazione entro il 30 giugno di ogni anno.

La redazione del documento - curata dall'Ufficio Performance della Direzione Performance, Assicurazione Qualità, Valutazione e Politiche di *Open Access* - ha fatto riferimento nelle diverse

parti alla Relazione del Direttore Generale, alle relazioni delle strutture, ai dati del Cruscotto di Ateneo, nonché ai documenti di indirizzo di Ateneo.

La Relazione - che tiene conto dei rilievi e delle raccomandazioni del NdV ricevuti nel tempo - costituisce il documento di chiusura di un ciclo della performance.

1. SINTESI DI INFORMAZIONI DI INTERESSE PER I CITTADINI E GLI *STAKEHOLDER* ESTERNI

In questo capitolo vengono sintetizzati i principali risultati che l'Ateneo ha conseguito nell'esercizio della propria *mission* istituzionale, coerentemente con la necessità di comunicare all'esterno (*Accountability*) ai propri portatori di interesse i principali esiti raggiunti, nonché alcuni aspetti rilevanti determinati dal contesto esterno che hanno avuto impatto sull'esercizio delle proprie attività istituzionali.

1.1. Il contesto di riferimento esterno

Nel decennio in corso la gran parte del sistema universitario e della ricerca ha avviato un percorso per rendere più trasparenti le regole e le procedure autovalutazione e valutazione. I risultati positivi delle innovazioni introdotte stanno lentamente emergendo.

A seguito della Riforma n. 240/2010 e il decreto legislativo n. 150/2009 che hanno introdotto importanti modifiche al sistema universitario italiano, gli interventi che negli ultimi anni hanno avuto ricadute di tipo organizzativo e gestionale sugli atenei si possono ascrivere all'introduzione del sistema di accreditamento periodico introdotto da ANVUR, alla gestione della qualità di didattica, ricerca, terza missione e servizi amministrativi, nonché alla normativa in materia di anticorruzione e trasparenza e di gestione del ciclo della performance. Se da un lato questi interventi hanno prodotto innovazione e condotto a una maggiore attenzione agli utenti finali dei servizi, dall'altro ne hanno reso più complessa la gestione amministrativa portando talvolta a un eccesso di burocratizzazione dei processi.

Permane la cronica scarsità di risorse destinate alla formazione terziaria e a Ricerca e Sviluppo a causa della forte riduzione del contributo pubblico, stabilmente inferiore alla media OCSE e a quella Europea. La spesa dell'Italia per l'istruzione nel 2018 è stata pari al 3,5% del proprio PIL rispetto ad una media dei paesi OCSE del 5% collocandosi nelle ultime posizioni della graduatoria.

Nonostante i progressi, il tasso di istruzione terziaria dell'Italia continua a essere notevolmente inferiore a quello degli altri paesi dell'Unione Europea: nel 2018 la percentuale di 30-34enni con un livello di istruzione terziaria era la seconda più bassa dell'UE (26,9%), ben al di sotto della media UE del 39,9%, ed è particolarmente bassa nella popolazione nata all'estero (14% rispetto alla media UE del 37,8%). Il contesto familiare risulta essere un fattore determinante: il 30% dei laureati nel 2018 ha almeno un genitore con istruzione terziaria, una percentuale che sale al 43% per i corsi di laurea triennale (AlmaLaurea 2019).

I dati pubblicati nell'ultimo Rapporto biennale di ANVUR¹ evidenziano come a livello nazionale il grado di internazionalizzazione dei corsi di studio, sebbene nel biennio precedente abbia registrato un leggero aumento, sia ancora piuttosto limitato.

Per quanto concerne gli studenti - utenti del sistema universitario e principale risorsa per la costruzione del futuro di un paese - dopo la fase di flessione che ha registrato il suo minimo nel 2012-13, il numero di immatricolati prosegue il lento ma progressivo recupero: da 277.149 unità nel 2015-16 si è passati a 298.737 unità nel 2018-19². La percentuale di immatricolati di

¹ ANVUR, *Rapporto biennale sullo stato del sistema universitario e della ricerca 2018*

² Fonte dati: Anagrafe Nazionale degli Studenti Universitari (ANS), giugno 2019

nazionalità straniera è in crescita, rimane tuttavia molto bassa rispetto al contesto internazionale.

Ampi miglioramenti si registrano per gli indicatori riguardanti la regolarità e il successo dei percorsi di studio. In particolare, la percentuale di abbandoni tra il I e il II anno - snodo cruciale nella carriera degli studenti - è scesa in quattro anni da quasi il 15% a poco più del 12% degli immatricolati nel 2016/17, per i corsi triennali, e dal 9,6% al 7,5% per quelli a ciclo unico. Particolarmente accentuata risulta la riduzione degli abbandoni dei diplomati negli istituti tecnici o professionali, sebbene i valori rimangono ancora molto elevati. La quota di studenti che si laurea a distanza di 3 anni dall'iscrizione a un corso triennale (laureati "regolari") è aumentata in quattro anni di 6 punti percentuali, raggiungendo il 31% per la "coorte" immatricolata nel 2013/14.

Una conseguenza della maggiore regolarità e minore dispersione nei percorsi di studio ha prodotto un aumento della percentuale di laureati sulla popolazione. In Italia - dove il 19% dei 25-64enni hanno una istruzione terziaria (media OCSE: 37%) - la quota di laureati per le generazioni più giovani è in aumento: tra i 25-34enni nel 2018 ha raggiunto il 28% (34% le donne), nonostante il tasso di occupazione di questa coorte sia del 67% rispetto all'81% dei 25-62enni³.

In Italia solamente lo 0,5% degli adulti ha conseguito un dottorato rispetto alla media OCSE del 1,2%. La percentuale di donne che consegue il titolo è pari al 53% in scienze naturali, matematica e statistica, al 58% nelle discipline artistiche e umanistiche e al 64% nei settori della sanità e della previdenza sociale. Un numero maggiore di uomini consegue un dottorato in ingegneria, industria manifatturiera ed edilizia (64%), ma la percentuale di donne in questo campo (36%) è comunque superiore alla media OCSE (32%).

Il tasso di occupazione degli adulti laureati nel campo delle tecnologie informatiche e della comunicazione (87%) e in ingegneria, industria manifatturiera ed edilizia (85%) è di tre punti percentuali sotto la media OCSE. La quota di 25-64enni con un titolo d'istruzione terziaria in ingegneria, industria manifatturiera ed edilizia è relativamente bassa (15%), sebbene sia leggermente più alta (17%) tra i neo-laureati. Il tasso di occupazione è più basso tra gli adulti laureati nelle discipline artistiche (72%) o umanistiche (78%), analogamente ad altre discipline STEM (scienze naturali, matematica e statistica, 78%). L'Italia registra la seconda quota più alta (pari al 29%) tra i paesi OCSE di adulti laureati nelle discipline artistiche e umanistiche, in scienze sociali, giornalismo e nel settore dell'informazione. In particolare, la scelta di queste discipline è molto diffusa tra i giovani neo-laureati (31%) e tra gli studenti stranieri *Incoming* (37%).

I tassi di occupazione degli adulti con istruzione terziaria nell'ambito delle discipline STEM sono prossimi alla media OCSE, mentre nel campo delle discipline artistiche, umanistiche, nelle scienze sociali e nel settore dell'informazione è relativamente basso (77%) (OECD, 2019).

L'Italia presenta una percentuale di NEET (*Not (engaged) in Education, Employment or Training*) tra i 25 e 29 anni superiore al 20% (media dei paesi OCSE 10%). Inoltre, nel 2018 la quota di persone inattive tra i 25-34enni in possesso di un titolo di laurea colloca il nostro paese ultima in classifica tra tutti i paesi OCSE.

Relativamente alla capacità di accesso ai finanziamenti europei, secondo il più recente "Rapporto biennale sullo stato del sistema universitario e della ricerca 2018"⁴ pubblicato da ANVUR, nell'ambito dell'ottavo programma quadro *Horizon 2020* (H2020) l'Italia si colloca al

³ [Education at a Glance: OECD Indicators \(OECD, 2019\)](#)

⁴ ANVUR, [Rapporto biennale sullo stato del sistema universitario e della ricerca 2018](#)

quinto posto in Europa per entità dei finanziamenti accordati (2.235 milioni di euro), dopo la Spagna e prossima ai Paesi Bassi. Oltre la metà del divario esistente tra contributi teorici e finanziamenti riguarda il pilastro *Excellent Science*, un terzo il programma *European Research Council* (ERC). Dall'analisi di quest'ultimo emergono la scarsa attrattività del sistema della ricerca nazionale e la difficoltà a trattenere i migliori talenti. A livello nazionale l'accesso ai finanziamenti europei è concentrato nel Lazio, Lombardia e a seguire Piemonte, Emilia Romagna e Toscana.

Il posizionamento internazionale della ricerca italiana - analizzato sulla base dei principali indicatori bibliometrici contenuti nella banca dati *SciVal* di *Scopus* e dei dati OCSE relativi a spesa in ricerca e addetti - mostra che la crescita della produzione scientifica italiana, misurata su dati di fonte *Scival-Scopus*, è stata superiore alla media mondiale. Nonostante la ricerca italiana abbia migliorato negli anni la propria presenza nell'eccellenza mondiale, rimane il divario negativo rispetto ai paesi leader europei e internazionali. A livello disciplinare l'Italia occupa una posizione di eccellenza nelle scienze naturali e mediche (ANVUR, 2018).

Per quanto riguarda le attività della Terza Missione - che affiancano le principali funzioni di ricerca scientifica e formazione dell'università, con il preciso mandato di diffondere cultura, conoscenze e trasferire i risultati della ricerca al di fuori del contesto accademico - il Rapporto ANVUR rileva un diffuso impegno degli atenei per la valorizzazione della ricerca, per le attività di *public engagement*, formazione continua e conto terzi. Complessivamente, si registra un'attività inventiva tre volte superiore al portafogli brevetti e una crescente attività imprenditoriale su tutto il territorio italiano. Gli atenei inoltre rendono disponibile il loro ricco patrimonio culturale e giocano un ruolo fondamentale nella sperimentazione clinica (ANVUR, 2018).

1.2. La Statale

L'Università degli Studi di Milano è il quinto ateneo per dimensione della popolazione studentesca (quasi 65.000 studenti) e conta un patrimonio edilizio di circa 420.000 mq distribuiti nelle 58 sedi della città di Milano e al di fuori di essa, di cui circa 58.000 destinati ai laboratori per la ricerca, oltre 12.000 alla didattica e quasi 50.000 alle aule.

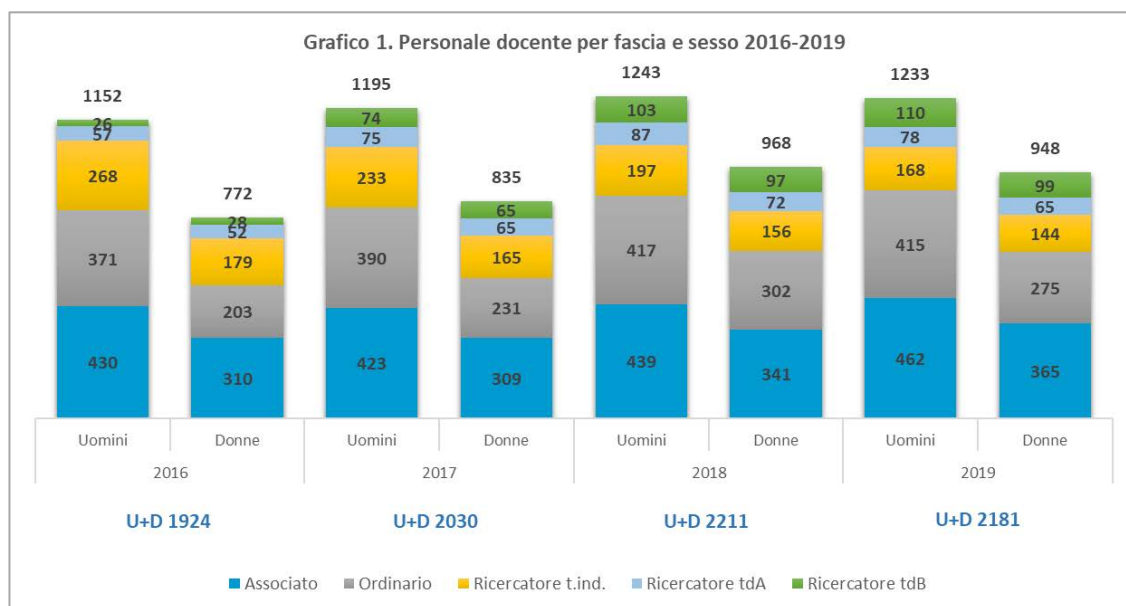
L'Ateneo si caratterizza per la spiccata valenza multidisciplinare che si sviluppa nelle quattro grandi aree presenti al suo interno: l'area giuridico politica ed economico sociale, l'area sanitaria, l'area scientifica e scientifico tecnologica e l'area umanistica. Negli ultimi anni l'offerta formativa si è ampliata e diversificata notevolmente. Infatti, ai percorsi consolidati sono stati affiancati nuovi corsi di studio modulati tenendo conto delle specifiche esigenze provenienti da un contesto economico che vive una fase di rapida trasformazione, senza tuttavia rinunciare agli elementi distintivi di una formazione culturale di tipo universitario.

I corsi di laurea sono organizzati e coordinati in 33 dipartimenti raggruppati in relazione a criteri di affinità disciplinare 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. Spettano ai Collegi Didattici la gestione delle attività didattiche e formative dei corsi di laurea, di primo e secondo livello e i provvedimenti relativi ai percorsi di carriera degli studenti.

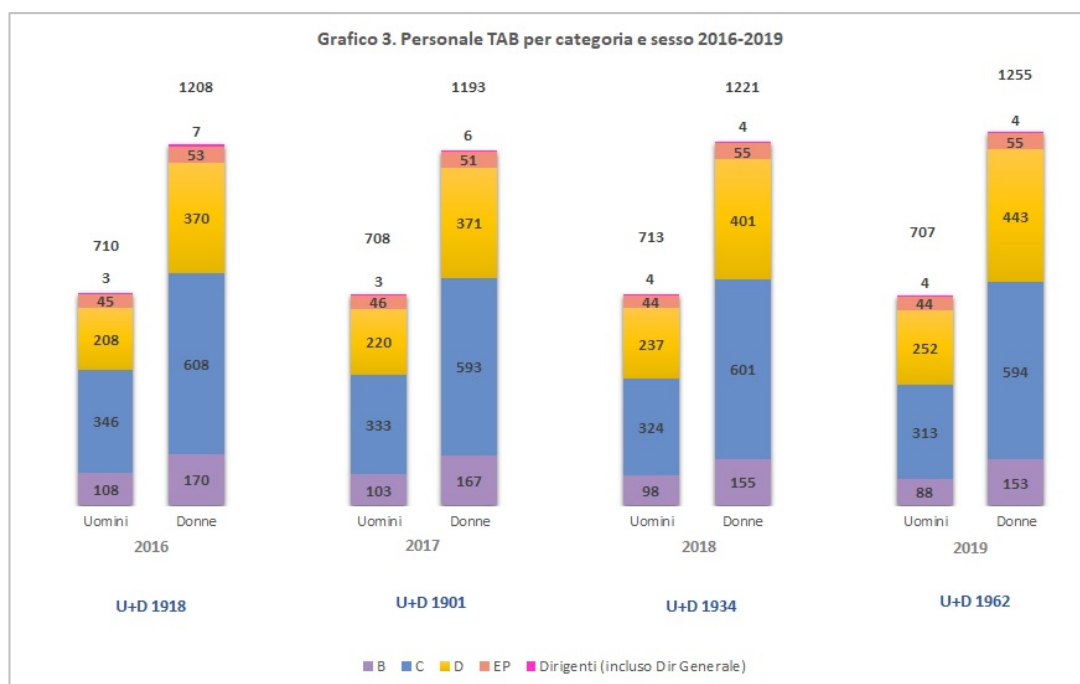
I docenti in convenzione con il Servizio Sanitario Nazionale svolgono le attività assistenziali presso le Aziende Ospedaliere coordinandole con le altre primarie attività di formazione e ricerca all'interno di 3 Enti Polari convenzionati: il Polo Centrale, il Polo San Paolo e il Polo Vialba.

◆ PERSONALE

Nel grafico che segue viene evidenziata la numerosità del personale docente (ordinari, associati, ricercatori, ricercatori a tempo determinato di tipo A e di tipo B) dal 2016 al 2019. Al 31 dicembre 2019 il personale docente è costituito da 2.181 unità cui vanno aggiunti 673 (dato al 22 novembre 2019) assegnisti di ricerca. Il grafico 2 rileva l'andamento dei titolari di assegno di ricerca (Fonte: *Cruscotto di Ateneo*)



Il grafico 3 evidenzia l'andamento del personale tecnico-amministrativo e bibliotecario (TAB) nel medesimo orizzonte temporale.



Fonte: Cruscotto d'Ateneo

◆ RANKING INTERNAZIONALI

Nella tabella che segue sono riportati i posizionamenti dell'Ateneo negli ultimi tre anni nei principali *ranking* internazionali. L'Università degli Studi di Milano è ben posizionata nei principali ranking internazionali, sia per la qualità che per produttività della sua ricerca e risulta sempre ai primi posti fra le migliori università italiane quotate. Come per le altre università italiane, l'Ateneo ottiene risultati meno positivi negli indicatori che prendono in considerazione il rapporto studenti docenti o la percentuale di studenti e docenti stranieri.

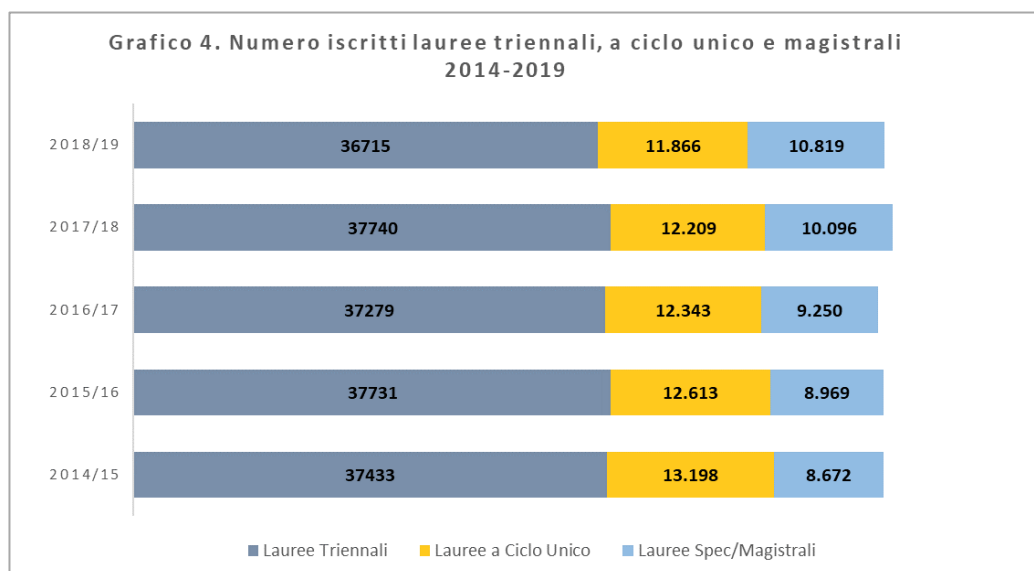
L'Ateneo monitora il posizionamento nei diversi ranking, partecipa al gruppo di lavoro ad hoc creato in seno alla CRUI per cercare di fornire i dati, laddove richiesti, in maniera omogenea alle altre istituzioni nazionali, ma resta pienamente consapevole dello scarso valore informativo di questi strumenti costruiti principalmente su sistemi educativi e della ricerca molto diversi da quello italiano (Fonte: Cruscotto di Ateneo)

Tabella 1. Posizionamento Ateneo nei principali <i>International Ranking</i>		
QS World University Rankings		
Anno Indagine	WORLD_RANK_DETAILS	NATIONAL_RANK
2017	369	6
2018	324	8
2019	325	7
Shanghai ARWU		
Anno Indagine	World Rank	National Rank
2017	201	3
2018	181	1
2019	193	3
THE World University Rankings (THE-WUR)		
Anno Indagine	World Rank	National Rank
2017	323	8
2018	315	7
2019	317	9

◆ ISCRITTI

Il grafico 4 mostra l'andamento del numero degli iscritti dal 2014 al 2019. In questo arco temporale gli iscritti alle lauree triennali sono passati da 37.433 unità a 36.715, quelli delle lauree a ciclo unico sono diminuiti di 1.332 unità, mentre l'incremento del numero degli iscritti alle lauree magistrali è pari a 2.147 unità.

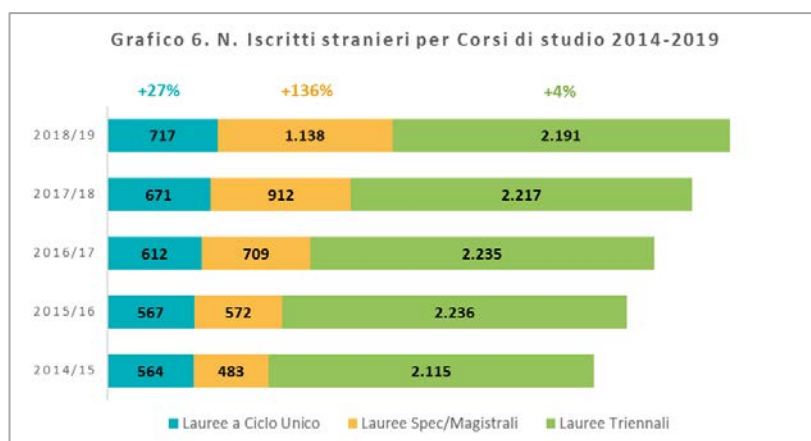
L'andamento degli iscritti post laurea è illustrato nel grafico 5 (Fonte dati: Cruscotto di Ateneo)



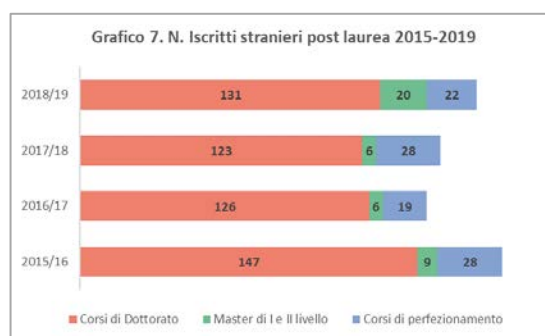
La percentuale di **dottorandi** che trascorrono almeno tre mesi presso un Ateneo o Centro di ricerca straniero è in continua crescita e nel 2019 ha raggiunto il 32,6% della corte dottorale.

Relativamente allo sviluppo della **rete di collaborazione** con il mondo aziendale e degli enti di ricerca sono state incentivate le opportunità di collaborazione grazie a una semplificazione delle procedure per l'acquisizione di borse di dottorato finanziate da Enti e Imprese (da 40 nel 2018 a 47 nel 2019).

Per quanto riguarda gli **studenti stranieri**, gli iscritti alle lauree triennali sono passati, nel periodo finora considerato, da 2.115 a 2.191(+4%), quelli delle lauree a ciclo unica da 564 a 717 (+27%) e gli iscritti delle lauree magistrali da 483 unità a 1.138 (+136%).



Relativamente ai corsi post laurea si registra un decremento del numero di iscritti ai corsi dottorato fino all'a.a. 2017-2018 che l'anno successivo torna a crescere; i Master segnano un decisivo incremento degli iscritti stranieri nell'a.a. 2018-2019, passando da una media di 7 iscritti nei 3 anni accademici precedenti a 20 iscritti (+54%).



◆ MOBILITÀ INTERNAZIONALE⁵

L'Ateneo offre numerose opportunità di **mobilità internazionale**⁶. Il principale programma di mobilità individuale per studio è rappresentato dal programma Erasmus.

Erasmus+ KA 103: pubblicazione annuale bando di mobilità per oltre 300 Università europee. Gli studenti selezionati beneficiano di un contributo finanziario a supporto delle spese da sostenere, erogato dalla Commissione Europea e che varia in relazione al costo della vita del paese di destinazione. Tale somma viene integrata da Unimi grazie al Fondo Giovani attribuito dal MIUR sulla base degli stessi indicatori utilizzati per l'assegnazione dell'FFO: gli importi attribuiti nel rispetto dei limiti ministeriali sono annualmente approvati dal Consiglio d'Amministrazione e determinati in base alle fasce reddituali ISEE (circa 1.100 studenti fruiscono annualmente di una borsa Erasmus)

Erasmus+ KA 107: programmi di scambio di studenti in paesi extra-europei sulla base di accordi bilaterali che vedono una media di 50 studenti in ingresso e 90 studenti in uscita ogni anno.

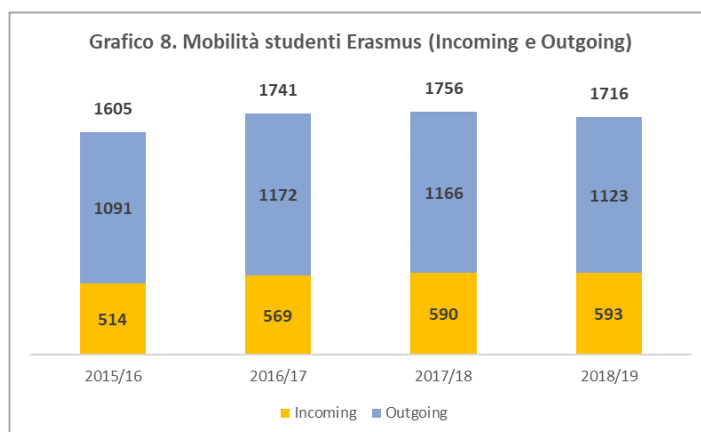
⁵ Fonte: Relazione Didattica e Formazione, 2019

⁶ <https://www.unimi.it/it/internazionale/studiare-allesterio>

Erasmus mobilità per Traineeship: per favorire l'acquisizione di competenze trasversali e accrescere le potenzialità di occupazione e le prospettive di carriera, l'Ateneo pubblica due bandi di selezione all'anno per offrire a studenti e laureati l'opportunità di svolgere un tirocinio all'estero.

L'andamento della mobilità di studenti in ingresso mostra un trend di crescita che può essere ulteriormente incrementato alla luce di nuovi programmi e accordi internazionali, quali l'Alleanza 4EU+.

L'andamento della mobilità degli studenti Erasmus in entrata e in uscita è illustrato nel grafico 8. Nell'ultimo anno il numero totale di studenti Erasmus è diminuito di 40 unità, arrestando l'aumento registrato nei precedenti 3 anni. Questa flessione è dovuta al numero degli studenti *outgoing*, nell'ultimo anno sceso di 43 unità.



Fonte: Direzione Didattica e Formazione

Oltre al Programma Erasmus, l'Ateneo finanzia i seguenti strumenti di mobilità:

Bando Tesi all'Estero: iniziativa a carattere premiale che offre l'opportunità ai migliori studenti dell'Ateneo di svolgere tutta o parte della tesi di laurea magistrale presso istituzioni accademiche e di ricerca europee ed extraeuropee, per un periodo compreso tra 2 e 6 mesi, godendo di una borsa di mobilità. Il progetto, nato nel 2015, ha riscosso molto successo e pertanto nell'a.a. 2018-19 il suo finanziamento è stato incrementato. Nello stesso periodo il numero di studenti selezionati è quasi raddoppiato rispetto all'anno precedente (da 29 a 57 laureandi selezionati). Alla prima edizione del bando per l'a.a. 2019-2020 ne sono stati selezionati 48.

Progetto STREAM - Student REsearch Mobility: offre agli studenti l'opportunità di effettuare tirocini e *internship* specificamente orientati alla ricerca della durata minima di 3-6 mesi presso alcune delle Università europee che fanno parte della [LERU](#) (*European League of Research Universities*). L'Ateneo supporta finanziariamente il progetto, garantendo agli studenti selezionati dall'università ospitante una borsa di mobilità. La media di studenti *outgoing* nel triennio 2017-19 è stata pari a 11, mentre quella in entrata si attesta sulle 4 unità.

Mobilità docenti e personale tecnico amministrativo e bibliotecario

Nel 2019 l'Ateneo ha stanziato un finanziamento *ad hoc* per attrarre docenti esperti e studiosi italiani e stranieri in servizio presso università o enti di ricerca stranieri. Il Bando per *Visiting Professor short term* – aperto a tutti i dipartimenti e pubblicato nel secondo semestre del 2018-19 – ha visto il riconoscimento di 30 *Visiting Professor*. Il numero di studiosi stranieri che hanno

insegnato o svolto ricerche presso l'Ateneo è in crescita, come testimoniano il numero complessivo di *Visiting Professor* (passato da 15 nel 2017-18 a 57 nel 2018-19) e il numero di *Visiting Scientist* (passato da 10 a 51). Misure di reclutamento specifiche per i ricercatori vincitori di Bandi internazionali sono allo studio con ricadute importanti in termini di didattica, internazionalizzazione e ricerca.

La mobilità del corpo docente in uscita è raddoppiata dal 2017-18 all'anno accademico successivo, passando da 26 a 54 unità.

La mobilità dello staff, integrata nell'Azione 1 del programma Erasmus+ e gestita attraverso la pubblicazione di bandi annuali, è pressoché raddoppiata tra l'a.a. 2017-18 e il 2018-19 (da 9 a 17 unità). Essa costituisce un'importante opportunità di confronto con le università partner e consente l'apprendimento di buone pratiche essenziale ad un ottimale supporto delle attività di internazionalizzazione dell'Ateneo.

Alleanza 4EU+ [4EU+ European University Alliance](#)

Nel 2019 l'Ateneo, insieme ad altre cinque università pubbliche europee multidisciplinari e fortemente orientate alla ricerca – Université Sorbonne, University of Copenhagen, University of Heidelberg, Charles University of Prague e University of Warsaw – ha costituito l'Alleanza 4EU+ con l'obiettivo di costruire un modello avanzato di cooperazione nella didattica, nella ricerca e nell'amministrazione, con la realizzazione di un'infrastruttura che possa connettere studenti, ricercatori e membri dello staff. Libertà accademica e parità di accesso alla formazione universitaria sono fra i valori cardine della rete, accanto alla formazione di nuove generazioni di cittadini europei.

Il 28 febbraio 2019, in piena adesione alla sua *mission*, l'Alleanza ha presentato una propria proposta al bando Erasmus+ "*European Universities*" che è stata finanziata e che ha visto la sua progressiva implementazione a partire dal novembre 2019. Un passo decisivo nella direzione della costruzione di un'Università europea, che coinvolge quasi 300 mila studenti e oltre 26 mila docenti e ricercatori. All'interno della Rete si formulano e gradualmente si condivideranno moduli didattici e laboratori mirati a costruire una formazione universitaria transnazionale con l'impiego di strumenti e metodologie didattiche innovativi e una migliore integrazione dei curricula.

◆ CENTRO LINGUISTICO DI ATENELO SLAM⁷

Il Centro ha come *mission* la diffusione della conoscenza delle lingue straniere e della lingua italiana per stranieri. Nel corso del 2019 lo SLAM ha svolto le seguenti attività: Accertamenti linguistici di lingua inglese, francese, spagnolo, tedesco e anglo-americano; test di ingresso di lingua inglese; Corsi di italiano per stranieri; Questionari di valutazione; Formazione linguistica PTAB e docenti; Centro certificazioni linguistiche; Verifica del livello per bandi di mobilità e corsi intensivi di lingua.

⁷ Fonte: Relazione SLAM, 2019

Accertamenti linguistici di lingua inglese: risultati raggiunti

Corsi II semestre a.a. 2018/2019 gennaio-giugno

Area	N. corsi	N. studenti in corso
Scienze agrarie e alimentari	10	562
Scienze e tecnologie	17	628
Scienze politiche, economiche e sociali	6	271
Giurisprudenza	8	358
Studi umanistici	7	421
Medicina e chirurgia* compreso Medical English	19	886
Medicina veterinaria	4	125
Scienze del farmaco	8	302
Biotecnologia	1	23
Scienze motorie	2	74
TOTALE	81	3650

Certificazioni validate a.a. 2019/20

Area	totale
Scienze agrarie e alimentari	72
Scienze e tecnologie	55
Scienze politiche, economiche e sociali	124
Giurisprudenza	190
Studi umanistici	297
Medicina e chirurgia* compreso Medical English	24
Medicina veterinaria	581
Scienze del farmaco	22
Biotecnologia	368
Scienze motorie	413
TOTALE	2146

Placement test a.a. 2018/19

Area	totale
Scienze agrarie e alimentari	634
Scienze e tecnologie	135
Scienze politiche, economiche e sociali	347
Giurisprudenza	882
Studi umanistici	1285
Medicina e chirurgia* compreso Medical English	169
Medicina veterinaria	1754
Scienze del farmaco	182
Biotecnologia	948
Scienze motorie	2009
TOTALE	8345

Test di ingresso lingua inglese: Per alcuni corsi di laurea magistrale la conoscenza della lingua inglese di livello B1 o B2 del Quadro Europeo è requisito di ingresso. Il livello è definito dal corso di laurea magistrale e indicato nei requisiti di accesso dei singoli Manifesti degli Studi. Il livello di ingresso è verificato dal Centro SLAM durante la fase di ammissione. Tra il mese di settembre e dicembre sono stati sottoposti a test n. 142 candidati.

Accertamenti linguistici francese, spagnolo, tedesco e anglo-americano: Per alcuni corsi di laurea delle Aree di Scienze politiche, economiche e sociali e di Studi umanistici è previsto un accertamento di una seconda lingua, base e/o progredito. Il processo prevede che gli studenti privi di una certificazione linguistica debbano sostenere un test di posizionamento. Per l'a.a. 2018-19 nel mese di gennaio i corsi erogati hanno coinvolto 363 studenti. A dicembre, per l'a.a. 2019-20, i candidati sono stati 482.

Corsi di italiano per stranieri: corsi per migliorare la conoscenza della lingua italiana di livello base, intermedio e avanzato accessibili agli studenti internazionali dell'Ateneo, agli studenti Erasmus+ incoming, ai dottorandi, ai *visiting professor* e ai formatori linguistici. Per accedere ai corsi è necessario sostenere un test di posizionamento organizzato due volte all'anno. Sulla base dell'esito del test ciascuno studente è assegnato al corso con il livello più adeguato. I corsi, di livello compreso tra l'A1 e il C1, hanno durata di 60 ore per ciascun semestre. Gli studenti che frequentano almeno il 66% delle lezioni sono ammessi al test finale, sulla base del quale è

rilasciato loro un attestato di livello e di completamento del corso. Il numero di studenti che hanno seguito i corsi erogati nel mese di gennaio e ottobre 2019 è complessivamente 1.906.

Valutazione degli utenti: per i corsi erogati mediante piattaforma *Pearson* è prevista la compilazione di un questionario di valutazione erogato il giorno del test finale tramite *Survey Monkey* ed elaborato da *Pearson*, mentre per i corsi erogati senza piattaforma (inglese specialistico e italiano per studenti, docenti e PTA) sono previsti questionari di valutazione erogati tramite Google Forms. I dati raccolti vengono elaborati, condivisi con i formatori linguistici e con il Consiglio d'Indirizzo e utilizzati per migliorare le edizioni successive.

Utenza	Tipologia di corso	Mese	Piattaforma dei questionari	Questionari inviati
Studenti	Corso di inglese	Luglio	SurveyMonkey	452
PTA	Corso di inglese per addetti ai Puntini di Accoglienza	Luglio	Google Forms	10
PTA	Corso di inglese per Strutture Specifiche	Luglio	Google Forms	17
Studenti	Corsi B1	Dicembre	SurveyMonkey	18
Studenti	Corsi B2	Dicembre	SurveyMonkey	22
Totale				519

Formazione linguistica personale tecnico amministrativo: erogazione corsi di *general English* e inglese specialistico sulla base dell'esito del test di posizionamento. Da maggio a dicembre sono stati erogati 303 corsi.

Formazione linguistica docenti: A seguito dell'erogazione di un test di posizionamento nel mese di giugno, è stato inviato un questionario ai docenti. Ai risultati con livello inferiore a B2 è stato offerto un corso online di General English con 20 ore di tutoraggio individuale con un formatore linguistico (1 ora a settimana). Previsto test finale e attestato di livello o di frequenza. Per livello B2 o superiore l'offerta prevedeva uno dei seguenti corsi: *Language Coaching; Public Speaking Skills and Technology; Academic Teaching Excellence; Research skills*. Sono stati testate 156 utenti ed erogati 60 corsi.

Certificazioni linguistiche: il Centro opera come Centro Esami Cambridge per il conseguimento delle certificazioni di lingua inglese e come Centro CELI per le certificazioni di lingua italiana. Nel 2019 i candidati al Cambridge *Assessment English* sono stati 178, 62 per il test CELI.

Verifica livello linguistico per bandi di mobilità e corsi intensivi di lingua: rilascio attestati di livello di conoscenza linguistica ai fini della partecipazione ai bandi di mobilità europea ed extra-europea; corsi intensivi di lingua nei mesi estivi per gli studenti vincitori di una borsa Erasmus+ *outgoing*; sessioni di test per studenti candidati ai bandi di mobilità Erasmus+; candidati ai bandi di mobilità extraeuropea; candidati ai bandi per tesi all'estero; vincitori del bando Erasmus+. Sono inoltre erogati corsi intensivi per gli studenti selezionati per il programma Erasmus+. Tra gennaio e febbraio 2019 sono stati testati 535 studenti; 203 hanno partecipato ai corsi erogati a luglio.

◆ RICERCA⁸

Nel triennio 2017-2019 sono state implementate numerose iniziative per accrescere la competitività dell'Ateneo nell'attrazione di finanziamenti per la ricerca. Tali azioni, che proseguono anche nella nuova programmazione triennale 2020-2022, hanno previsto investimenti in termini di fondi per la ricerca, valorizzazione e attrattività dell'eccellenza, potenziamento dello staff degli uffici, introduzione di nuovi modelli organizzativi, promozione di attività di networking e scambio di best-practice, e organizzazione di eventi di divulgazione per il pubblico. Di seguito una selezione dei principali obiettivi raggiunti.

Chiamata diretta vincitori progetti finanziati da ERC: nel triennio 2017-2019 gli investimenti si sono concentrati principalmente su azioni finalizzate alla chiamata diretta per i vincitori di progetti finanziati da ERC; chiamate dirette per ERC attivate dal 2011: n. 5 come PA di vincitori interni (*ERC Starting e Consolidator*); n. 14 chiamate (9 PA e 5 PO) di vincitori *ERC Starting, Consolidator e Advanced* esterni, attraverso il sistema della *portability* del finanziamento.

Strumenti di sostegno ai vincitori ERC: programma di finanziamento alla ricerca interno denominato *Transition Grant - Progetto "Unimi per ERC Starting, Consolidator e Synergy*; servizi e azioni a garantire supporto continuo nella preparazione e gestione del progetto ERC; progetto pilota che prevede la realizzazione di video in inglese legati al tema ERC; preparazione a interview a Bruxelles.

Attività di *networking* e scambio *best practice*: partecipazione a gruppi di lavoro di CODAU, LERU, Crowdhelix.

MEETmeTONIGHT. Coordinamento della partecipazione di UNIMI al gruppo inter-istituzionale composto da Politecnico, Bicocca e Comune di Milano: gestione rapporti atenei ed enti di ricerca partner, stipula convenzioni per la gestione e il conferimento dei budget (raccolti 170mila euro, segnando un record rispetto alle edizioni precedenti). Coordinamento del Work Package "IMPACT" sulla valutazione dell'impatto del progetto europeo finanziato da H2020: compilati 3.785 questionari: (1.750 dai visitatori all'evento; 1.963 dagli studenti che hanno partecipato ai laboratori; 17 dagli insegnanti che li hanno accompagnati e 55 dai ricercatori che hanno partecipato all'evento). I dati raccolti sono stati elaborati ed analizzati nel report Work Package "IMPACT" sulla valutazione. Data la complessità dell'organizzazione dell'evento, sarebbe opportuno un impegno preciso da parte degli enti territoriali affinché possa essere inserito nel calendario cittadino annuale.

"Piano di Ateneo di sostegno alla ricerca"

Linea 1: Azione "Transition Grant-H2020": misura è finalizzata a sostenere la progettualità dei docenti e ricercatori di UNIMI che hanno partecipato in qualità di coordinatori e/o responsabili di una unità partner a proposte progettuali in partenariato in risposta a bandi del programma Horizon 2020 o ad altri bandi della Unione Europea (a partire da gennaio 2014), e che, pur avendo ricevuto una votazione sopra soglia, non siano stati destinatari di contributo

- 1A. Progetto "Unimi Partenariati H2020": misura atta a sostenere la progettualità di docenti e ricercatori che hanno partecipato come coordinatori e/o responsabili di una unità partner in bandi H2020 o altri bandi della UE ottenendo una votazione sopra soglia, ma non finanziati

⁸ Fonte dati: Relazione di Ateneo per la Ricerca di Ateneo, Direzione Servizi per la Ricerca, 2020

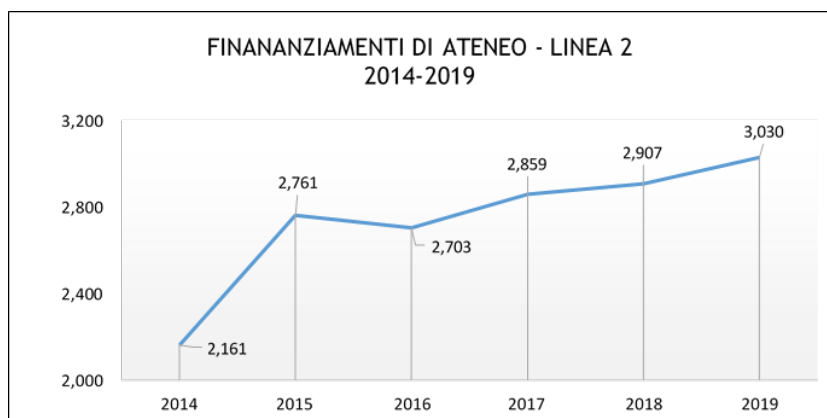
		Finanziamento ottenuto			
1A_Progetto "Unimi Partenariati"		€ 5.000	€ 15.000	€ 30.000	Totali
2017	n. progetti finanziati	5	3		8
	Finanziamento Assegnato	€ 25.000	€ 45.000	—	€ 70.000
2018	n. progetti finanziati	4	9	4	17
	Finanziamento Assegnato	€ 20.000	€ 135.000	€ 120.000	€ 275.000
2019	n. progetti finanziati	7	10		19
	Finanziamento Assegnato	€ 35.000	€ 150.000	€ 60.000	€ 245.000
totale	n. progetti finanziati	16	22	6	61
	Finanziamento Assegnato	€ 80.000	€ 330.000	€ 180.000	€ 590.000

- 1B. Progetto "Unimi per ERC Starting e Consolidator": misura atta a sostenere e rafforzare capacità di progettazione di giovani candidati ERC che hanno sostenuto l'intervista senza ricevere però alcun finanziamento. Nel 2019 sono stati finanziati 4 progetti.

I beneficiari di entrambe le misure 1A e 1B del *Transition Grant* si impegnano ad utilizzare il finanziamento per attività di ricerca e/o networking allo scopo di rafforzare la propria capacità progettuale, migliorare i risultati ottenuti e il proprio curriculum e partecipare con un maggiore grado di competitività ai bandi ERC, Horizon 2020 o altri bandi di ricerca promossi dall'Unione Europea entro 24 mesi dalla data di assegnazione del contributo.

Anno	n. finanziamenti <i>Transition Grant</i> concessi	n. progetti europei presentati
2016	52	10
2017	9	28
2018	17	11
2019	22	8

Linea 2 "Dotazione Annuale per Attività Istituzionali": finanziamento di durata biennale ai Dipartimenti per rafforzare la capacità di progettazione ricercatori e docenti, riconoscendo un finanziamento di 1.500 euro per ogni afferente alla struttura ai fini della produzione scientifica, secondo i criteri approvati dal Senato Accademico nella seduta del 21 febbraio 2017. Le strutture sono tenute ad elaborare un piano strategico di investimento, declinato in diverse azioni specifiche, ed una rendicontazione finale delle spese sostenute.



Linea 3 "Bando Straordinario per Progetti Interdipartimentali - SEED": dal 2019 avvio di una terza linea di finanziamento (bando competitivo con stanziamento complessivo di 1 milione di euro) per sostenere le migliori proposte di ricerca interna, dando risalto alle idee progettuali più originali, ambiziose, sinergiche, trasversali e interdisciplinari che possano poi essere presentate con successo in risposta a bandi nazionali e sovranazionali. Ciascun progetto ha una durata annuale, è strutturato in Unità Dipartimentali e coinvolge almeno due dipartimenti. Soggetti ammissibili: Ricercatori a Tempo Determinato Lettera A (RTD A); Ricercatori a Tempo Determinato Lettera B (RTD B); Ricercatori (RU); Docenti Associati (PA Junior) con meno di 3 anni di anzianità nel ruolo di Professore Associato alla scadenza del Bando. Sono stati presentati 151 progetti coordinati da 151 *Principal Investigator* (PI) e da 224 Capi di Unità Dipartimentali.

Nel 2019 sono state chiuse tutte le attività legate all'emanazione e gestione del bando ed alla presentazione delle proposte progettuali. Come da bando, lo stanziamento complessivo di 1 milione di euro è stato ripartito nei tre macro settori ERC sulla base del numero di progetti presentati in ognuno di essi. Per i progetti PE e LS erano finanziabili progetti con un budget massimo di € 30.000,00, mentre per il settore SH ammontava a € 15.000,00. Con questo criterio, sono risultati finanziabili, per ogni macro-settore, il numero di progetti indicato nella seguente tabella:

	Macro- settore PE	Macro- settore SH	Macro- settore LS	Totale
N. Progetti presentati	30	38	83	151
Budget per macro- settore	198.675,00 €	251.655,00 €	549.670,00 €	1.000.000,00 €
Budget max per progetto	30.000,00 €	15.000,00 €	30.000,00 €	

La fase di valutazione dei progetti si è conclusa è terminata ad inizio 2020. I risultati sono stati pubblicati il 16 marzo 2020 (https://work.unimi.it/servizi_ricerca/bandi_finanz/121527.htm)

Fondo Ateneo Scavi Archeologici

L'Ateneo investe da sempre nella ricerca archeologica considerandola una priorità. Dal 2007 viene pubblicato annualmente un bando interno teso per finanziare le numerose attività di scavo in corso sul territorio nazionale e all'estero, delle quali ha la responsabilità scientifica. Nel 2018 nuovi archeologi sono entrati a far parte della comunità scientifica di Ateneo, pertanto nel 2019 i fondi sono stati aumentati per far fronte alle nuove richieste.

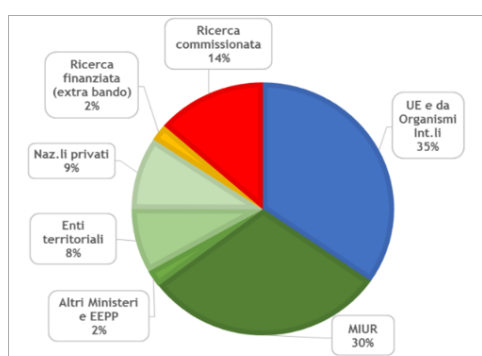
Fondo Ateneo Scavi Archeologici		
2017	n. progetti finanziati	14
	Finanziamento Assegnato	€ 250.000
2018	n. progetti finanziati	13
	Finanziamento Assegnato	€ 250.000
2019	n. progetti finanziati	15
	Finanziamento Assegnato	€ 300.000
TOTALE	n. progetti finanziati	32
	Finanziamento Assegnato	€ 800.000

Progetti presentati su bandi competitivi nazionali e internazionali

Nel corso del 2019 i finanziamenti per la ricerca attratti dall'esterno hanno avuto un incremento di quasi il 40% rispetto all'anno precedente. L'incremento è dovuto principalmente al buon risultato ottenuto dall'Ateneo sui bandi dell'Unione Europea e sui bandi internazionali e

Territoriali (in particolare, sui bandi emanati da Regione Lombardia) e dall'erogazione del Bando MIUR PRIN 2017.

Finanziamenti per la Ricerca	2017		2018		2019	
	Fin. ottenuto	%	Fin. ottenuto	%	Fin. ottenuto	%
UE e da Organismi Int.li	6.185.565	16%	19.749.108	45%	21.245.846	35%
MIUR	6.607.382	18%	3.228.684	7%	18.377.377	30%
Altri Ministeri e EEPP	1.813.708	5%	2.521.147	6%	1.290.332	2%
Enti territoriali	8.195.981	22%	1.679.085	4%	5.033.871	8%
Naz.li privati	5.475.435	14%	6.749.810	15%	5.671.481	9%
Ricerca finanziata (extra bando)	1.353.700	4%	818.842	2%	1.329.131	2%
Ricerca commissionata	7.864.586	21%	9.256.967	21%	8.295.172	14%
TOTALE	37.496.357	100%	44.003.643	100%	61.243.210	100%



	PROGETTI	2017	2018	2019
Bandi PRIN	presentati	-	642	-
	vinti	-	122	-
Bandi Fondazione CARIPLLO	presentati	138	134	141
	vinti	32	35	21
Horizon 2020 (esclusi ERC)	presentati	156	161	192
	vinti	15	24	23
ERC	presentati	66	41	55
	vinti	1	10	6

HORIZON 2020

A chiusura del 2019, risultano 122 i progetti finanziati per un importo pari a 72.518.495 di euro e 10 i progetti in fase avanzata di negoziazione. In particolare, nel 2019 sono stati vinti 29 progetti, finanziati per un importo pari a 19M €. Nell'ambito dei 29 progetti, 6 sono progetti ERC (5 da membri UniMI, 1 esterno trasferito con la clausola della "portability").

PROGRAMMA	2017		2018		2019	
	Nr. Grant	Fin. UNIMI in €	Nr. Grant	Fin. UNIMI in €	Nr. Grant	Fin. UNIMI in €
ERC	1	1.602.862	10	9.925.794	6	8.778.295
H2020 - EXCELLENT SCIENCE	7	1.829.806	14	4.246.099	14	4.597.400
H2020 - INDUSTRIAL LEADERSHIP	1	622.594	2	788.823	3	1.409.975
H2020 - SOCIETAL CHALLENGES	3	636.040	7	2.041.855	4	4.195.693
H2020 - CROSS CUTTING ACTIVITIES	0	0	1	226.800	1	28.500
EURATOM	2	78.163	0	0	0	0
JTI	1	80.722	0	0	1	145.250
TOTALE	15	4.850.187	34	17.229.371	29	19.155.113

Nel 2019 la capacità di attrazione di fondi europei ha confermato l'andamento positivo, con 19 milioni di € (di cui 8,7 specificatamente dai bandi ERC). Si conferma anche il buon andamento nell'attrazione dei fondi dal territorio locale (Regione Lombardia, AIRC, Fondazione Cariplo e altro) che mostra un incremento di più di 2 milioni di euro, dovuto in particolare all'ottimo

risultato ottenuto dall'Ateneo sul Bando GO PEI e Innovation Hub di Regione Lombardia e sui bandi AIRC.

Il bando PRIN, pubblicato a fine 2017 e non ancora completamente chiuso relativamente alle assegnazioni a causa dei ricorsi che ne hanno rallentato l'iter, ha visto un ottimo risultato da parte dell'Ateneo: 122 progetti finanziati (di cui 36 come coordinatore nazionale), per un valore di più 18milioni di €.

Nel 2018, la ricerca commissionata aveva registrato un aumento significativo sia nel numero dei contratti (398), sia nell'importo complessivo (più di 9 milioni di €), segnando un aumento del 18% rispetto all'anno precedente, quest'ultimo dovuto principalmente al maggior numero di contratti di valore superiore ai 100.000 €. Nel 2019, si registra complessivamente una flessione sia nel numero dei contratti sia nell'importo, flessione legata soprattutto alla diminuzione dei contratti di ricerca. I contratti di consulenza registrano invece un sostanziale equilibrio rispetto all'anno precedente.

CONTRATTI DI:	CONSULENZA		FORMAZIONE		RICERCA		TOT. x anno		TOT. 2017-2019	
	N.	€	N.	€	N.	€	N.	€	N.	€
2017	113	2.111.335	11	140.143	208	5.621.108	332	7.872.586	1.096	25.424.724
2018	159	2.922.779	17	282.983	222	6.051.205	398	9.256.967		
2019	167	2.962.919	32	397.239	167	4.935.014	366	8.295.172		

Promozione delle Piattaforme Tecnologiche di Ateneo (UNITECH)

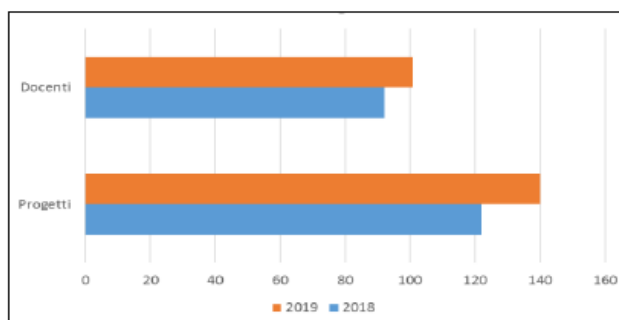
Le UNITECH sono strutture che rendono disponibili attrezzature di ultima generazione, erogano assistenza e servizi tecnici multidisciplinari di alto livello e si prefiggono di razionalizzare l'impiego delle risorse di Ateneo destinate alla ricerca. Le piattaforme di UNIMI sono le seguenti:

- COSPECT è dedicata alla caratterizzazione strutturale e composizionale di sostanze e materiali, per via spettroscopica e diffrattometrica
- NOLIMITS è costituita da due principali aree: la Microscopia Ottica Trasmessa e a Fluorescenza e la Microscopia Elettronica su materiale inorganico, polimerico e biologico
- OMICS è focalizzata sullo studio di proteomica, lipidomica e metabolomica basati sulla spettrometria di massa
- INDACO è l'infrastruttura di calcolo per analisi di dati complessi e mette a disposizione processori ad alte prestazioni e una rete di comunicazione Infiniband.

Al fine di armonizzare le attività e di favorire la cooperazione tra le quattro realtà tecnologiche e incentivare sinergie con altri centri di ricerca operanti in Ateneo, nel 2019 sono stati promossi 3 incontri con i coordinatori scientifici e i direttori responsabili tecnici delle 4 UNITECH (3 ottobre, 30 ottobre e 12 novembre 2019) per analizzare possibili sviluppi e breve e medio termine nella logica di lavorare in qualità. I dati di seguito mostrano il numero di docenti e ricercatori assistiti dalle UNITECH ed il numero di progetti presentati che prevedono, per le loro attività, l'impiego di una o più piattaforme tecnologiche.

Docenti/ricercatori serviti
2018: 92
2019: 101 (fino a settembre 2019)

Progetti di ricerca che hanno utilizzato UNITECH
2018: 122
2019: 140 (fino a settembre 2019)



◆ DIPARTIMENTI DI ECCELLENZA

La legge di bilancio 2017 (legge 11 dicembre 2016, n. 232) ha introdotto due importanti misure volte a premiare il merito e incentivare l'eccellenza scientifica, prevedendo finanziamenti aggiuntivi a dipartimenti definiti "di eccellenza" e a ricercatori e professori associati particolarmente meritevoli al fine di sostenerne le attività di ricerca di base.

In particolare, l'articolo 1, commi 314 - 338, ha istituito il "Fondo per il finanziamento dei dipartimenti universitari di eccellenza", destinato a "incentivare l'attività dei dipartimenti delle università statali che si caratterizzano per l'eccellenza nella qualità della ricerca e nella progettualità scientifica, organizzativa e didattica, nonché con riferimento alle finalità di ricerca di «Industria 4.0»", con uno stanziamento di 271 milioni di euro a decorrere dall'anno 2018.

La selezione si è basata su un indicatore standardizzato di performance (ISPD) individuato dall'ANVUR (Agenzia nazionale di valutazione dell'Università e della Ricerca) e di un progetto di ricerca valutato per coerenza con le priorità del sistema nazionale e internazionale e per le ricadute attese da una commissione di esperti di alto profilo.

Il processo di selezione, che ha coinvolto 766 Dipartimenti, ha premiato le università del Nord-est, dove ben il 38% dei Dipartimenti esistenti ha ricevuto il finanziamento, contro il 30% del Nord-ovest, il 24% del Centro e il 10% del Mezzogiorno. Infine, la selezione appare neutrale sotto il profilo di genere: la presenza femminile è simile tra i Dipartimenti finanziati e il totale dei Dipartimenti delle università statali.

Il bando dei [Dipartimenti di Eccellenza](#), alla sua prima edizione, è stato lanciato nel 2017 come previsto in una sezione della legge n. 232/2016, nell'ambito del Fondo del Finanziamento Ordinario (FFO) delle Università Statali.

I Dipartimenti di Eccellenza dell'Università Statale

Agli 8 dipartimenti finanziati⁹ sono stati destinati per il quinquennio 2018-2022 oltre 56 milioni di euro. I progetti finanziati, avviati a gennaio 2018, descrivono il piano di sviluppo quinquennale di ciascun Dipartimento volto a migliorare la qualità sia della didattica sia della ricerca e delle attività ad essa collegate, portandole al livello dalle *best practice* internazionali.

Il 64% circa delle risorse assegnate dal MUR sono destinate all'arruolamento di personale, che include docenti di I e II fascia esterni all'Ateneo, ricercatori, personale tecnico-amministrativo e assegnisti di ricerca.

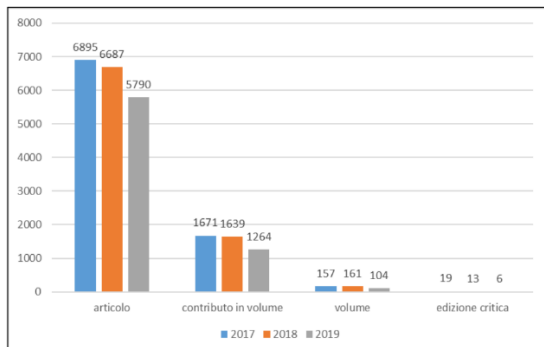
Il 21% circa del finanziamento è dedicato all'acquisizione di nuove attrezzature e in minima parte ad investimenti infrastrutturali funzionali alle attività di progetto.

La quota parte restante è destinata allo sviluppo di attività didattiche di elevata qualificazione, quali l'attivazione di nuovi corsi di laurea e di scuole di dottorato, nonché il potenziamento di quelli già esistenti; l'attivazione di nuovi curricula nelle scuole di dottorato; il rafforzamento di *network* e lo sviluppo di collaborazioni con altri enti di ricerca nazionali e internazionali.

⁹ Scienze della Terra 'Ardito Desio'; Bioscienze; Scienze farmacologiche e biomolecolari; Oncologia ed Emato-oncologia; Filosofia 'Piero Martinetti'; Diritto pubblico italiano e sovranazionale; Economia, Management e Metodi quantitativi; Scienze sociali e politiche

◆ RISULTATI DELLA RICERCA¹⁰

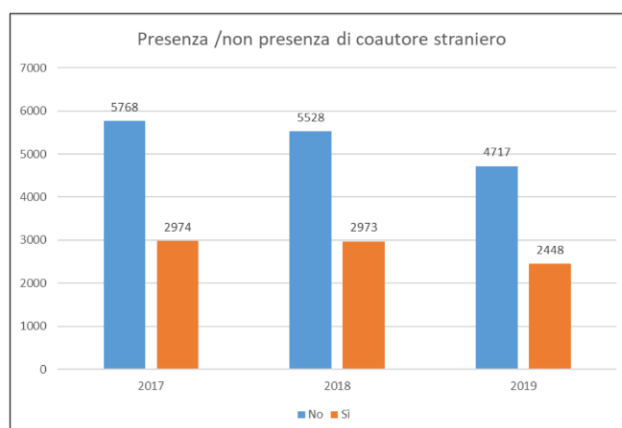
L'ateneo mantiene negli anni una produttività costante¹¹. La tipologia dell'articolo su rivista internazionali e indicizzata nelle principali banche dati bibliometriche è di gran lunga quella più diffusa nelle aree CUN dalla 01 alla 09 e nell'area 13. Le altre tipologie risultano più significative nelle aree delle scienze umane e sociali 10,11,12,14 con differenze sensibili fra un'area e l'altra.



Tipologia di pubblicazioni per anno (fonte AIR)



Fonte AIR



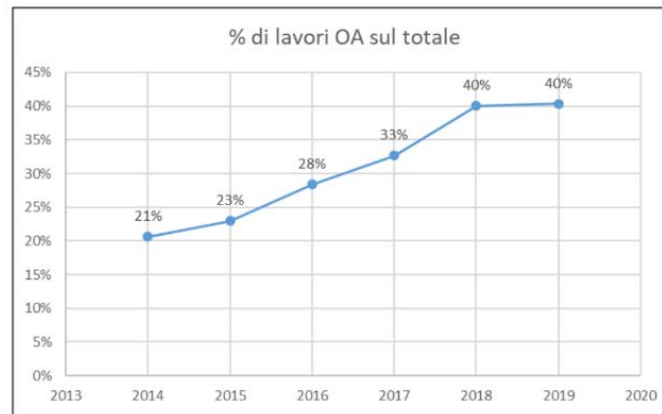
Fonte AIR

I dati indicano una lenta ma progressiva crescita rispetto alla diffusione internazionale delle pubblicazioni. Resta per ora costante la presenza di almeno un coautore straniero nelle pubblicazioni (principalmente articoli scientifici delle aree 01-09), che si attesta intorno al 30% delle pubblicazioni sull'anno.

Da anni L'Ateneo è impegnato nel sostegno di politiche di *Open Access*. Di grande efficacia è stata l'istituzione di una Commissione sull'*Open Science*, formata dai delegati dei 33 Dipartimenti.

¹⁰ Fonte RAR, sezione Pubblicazioni scientifiche a cura della "Direzione Performance, assicurazione qualità, valutazione e politiche di open science"

¹¹ L'apparente calo nel 2019 deriva dal fatto che i dati al momento della stesura della presente relazione possono dirsi assestati solo fino al 2018



Fonte: Relazione di Ateneo per la Ricerca 2020: dati relativi ai full-text presenti in AIR

L'ateneo sostiene dal 2008 una piattaforma di riviste *open access diamond* (vale a dire che non viene richiesto agli autori nessun pagamento di APC e non viene richiesto ai lettori nessun pagamento di una sottoscrizione). La piattaforma è la maggiore in Italia e una delle maggiori in Europa e ha fatto registrare nel 2019 un milione di download, un grande successo per l'Ateneo e per le 45 redazioni che lavorano per la disseminazione più ampia possibile della ricerca di ambito scientifico, umanistico e sociale.

1.3. Finanziamenti statali¹²

Il Fondo di Funzionamento Ordinario costituisce la componente di ricavo più significativa del bilancio universitario. Nel 2019 le somme assegnate dal Ministero sulla base del D.M. 738/2019 sono pari a complessivi € 295.200.970,02, comprensivi delle assegnazioni finalizzate. Il valore del ricavo di competenza relativo al FFO impostato sull'esercizio 2019 tiene conto anche degli importi riscotati e rinviati all'esercizio successivo relativamente ai finanziamenti finalizzati nella destinazione (Dipartimenti di eccellenza).

La tabella seguente riporta i finanziamenti attribuiti all'Ateneo in rapporto allo stanziamento nazionale.

Quote FFO	2019			2018			Diff. Peso %
	Nazionale	Unimi	peso %	Nazionale	Unimi	peso %	
Quota base* (vedi specifiche sotto)	4.198.066.774,00	164.001.211,00	3,91%	4.329.114.072,00	172.820.315,00	3,99%	-0,09%
Quota premiale * (vedi specifiche sotto)	1.763.975.725,00	84.390.975,00	4,78%	1.693.485.395,00	79.623.769,00	4,70%	0,08%
Intervento perequativo	175.000.000,00	4.123.451,00	2,36%	145.000.000,00	2.472.873,00	1,71%	0,65%
Piani straordinari	338.748.716,00	14.986.902,00	4,42%	244.248.716,00	11.285.086,00	4,62%	-0,20%
No tax area **	105.000.000,00	2.409.697,00	2,29%	105.000.000,00	2.721.729,00	2,59%	-0,30%
Scatti stipendiali docenti e una tantum	40.000.000,00	1.562.760,00	3,91%	50.000.000,00	1.953.450,00	3,91%	0,00%
Altri interventi (maternità assegniste e ricercatrici, rete Garr, studenti disabili, Programma Montalcini, rimborso abilitaz. Scientifiche nazionali)	22.500.000,00	1.144.302,82		36.500.000,00	1.658.467,00		
TOTALE	6.643.291.215,00	272.619.298,82	4,10%	6.603.348.183,00	272.535.689,00	4,13%	
Interventi per il post lauream	160.644.198,00	5.405.278,00	3,36%	151.660.000,00	5.159.351,00	3,40%	-0,04%
Fondo Giovani esclusi PLE e POT	65.000.000,00	2.867.007,26	4,41%	59.200.000,00	2.446.928,64	4,13%	0,28%
Dipartimenti di eccellenza (quota univ. Statali)	271.000.000,00	11.370.665,00	4,20%	271.000.000,00	11.370.665,00	4,20%	0,00%
Programmazione triennale	65.000.000,00	-		43.914.922,00	1.220.844,00	2,78%	
TOTALE FFO DA MIUR 2019	7.204.935.413,00	292.262.249,08		7.129.123.105,00	292.733.477,64	4,11%	
Ripartizione saldi FFO anni precedenti		1.523.271,94					
TOTALE FFO DA MIUR CON SALDI		293.785.521,02					

**Nel 2019 è stata erogata la quota a saldo della no tax area di competenza dell'anno 2018. Nella tabella si considerano le assegnazioni corrette per anno.

¹² Fonte: Direzione Contabilità Bilancio e Programmazione Finanziaria

Nella tabella successiva la "no tax area" riporta l'importo complessivamente erogato nel 2019, comprensivo anche della quota a saldo di competenza dell'anno 2018.

Assegnazione 2019 disposta con DM 738 del 08.08.2019			
Assegnazioni per obbligazioni assunte nei pregressi esercizi	2019	2018	Variazioni
Interventi quota base	164.001.211,00	172.820.315,00	- 8.819.104,00
quota storica	105.928.336,00	120.460.621,00	- 14.532.285,00
costo standard	58.267.781,00	52.359.694,00	5.908.087,00
correttivi una tantum	- 194.906,00	-	- 194.906,00
Assegnazione quota premiale (L.1/2019)	84.390.975,00	79.623.769,00	4.767.206,00
a) 60% valutazione qualità della ricerca (VQR 2011-2014)	45.154.181,00	42.849.257,00	2.304.924,00
b) 20% valutazione delle politiche di reclutamento	24.069.134,00	23.525.306,00	543.828,00
c) 20% autonomia responsabile	15.325.384,00	13.399.308,00	1.926.076,00
correttivi una tantum	- 157.724,00	- 150.102,00	- 7.622,00
Intervento perequativo (art. 11, L. 240/2010)	4.123.451,00	2.472.873,00	1.650.578,00
Piani straordinari	14.986.902,00	11.285.086,00	3.701.816,00
Piano straordinario ordinari DM 242/2016 (art. 10, lett. a)	231.717,00	231.717,00	-
Piano straordinario ricercatori DM 78/2016 e DM289/2016 (art. 10, lett. b)	1.994.314,00	1.994.314,00	-
Piano straordinario ricercatori DM 168/2018 (art. 10, lett. g)	3.048.276,00	478.161,00	2.570.115,00
Piano straordinario associati (art. 10, lett. C)	8.580.894,00	8.580.894,00	-
Piano straordinario ricercatori DM 204/2019 (art. 10, lett. g)	1.131.701,00	-	1.131.701,00
Programmazione Triennale	-	1.220.844,00	- 1.220.844,00
Interventi a favore degli studenti	8.578.704,26	7.864.935,21	713.769,05
1) borse post lauream	5.405.278,00	5.159.351,00	245.927,00
2) fondo giovani	2.515.417,00	2.621.762,00	- 106.345,00
<i>mobilità</i>	1.719.086,00	2.020.547,00	- 301.461,00
<i>assegni tutorato</i>	359.327,00	229.210,00	130.117,00
<i>corsi strategici</i>	130.585,00	63.712,00	66.873,00
<i>interventi a sostegno degli studenti diversamente abili</i>	306.419,00	308.293,00	- 1.874,00
3) piano lauree scientifiche e piano di orientamento e tutorato	658.009,26	83.822,21	574.187,05
No tax area	3.825.146,00	1.306.280,00	2.518.866,00
Scatti stipendiali docenti e una tantum	1.562.760,00	1.953.450,00	- 390.690,00
Altri interventi di cui al DM	2.361.155,76	1.590.174,98	770.980,78
Rete GARR	239.445,00	240.000,00	- 555,00
Programma Rita Levi Montalcini	393.849,82	596.020,98	- 202.171,16
Abilitazioni scientifiche, maternità, etc.	204.589,00	206.058,00	- 1.469,00
Ripartizioni saldi FFO precedenti	1.523.271,94	548.096,00	975.175,94
TOTALE	283.830.305,02	280.137.727,19	3.692.577,83
Dipartimenti di eccellenza	11.370.665,00	11.370.665,00	-
	295.200.970,02	291.508.392,19	3.692.577,83

Le tabelle seguenti evidenziano la composizione analitica della quota premiale e della quota base, componenti fondamentali del FFO NON VINCOLATO, e il relativo peso dell'Ateneo rispetto al sistema nazionale.

Dai dati si evince che, a fronte dell'aumento del peso della quota premiale pari a + 0,082%, la quota base subisce una riduzione pari a -0,085%, riducendo dello 0,003% il peso complessivo dell'Ateneo sul sistema nazionale (in valori assoluti circa 1 milione di euro).

COMPONENTI QUOTA PREMIALE*	2019			2018			Diff. Peso %
	Nazionale	Unimi	%	Nazionale	Unimi	%	
Qualità della ricerca	1.058.385.435,00	45.154.181,00	4,27%	1.016.091.237,00	42.849.257,00	4,22%	0,05%
Politiche di reclutamento	352.795.145,00	24.069.134,00	6,82%	338.697.079,00	23.525.306,00	6,95%	-0,12%
Valorizzazione dell'autonomia responsabile	352.795.145,00	15.325.384,00	4,34%	338.697.079,00	13.399.308,00	3,96%	0,39%
Assegnazione a saldo	-	-	0,00%	-	-	0,00%	0,00%
TOTALE	1.763.975.725,00	84.548.699,00	4,79%	1.693.485.395,00	79.773.871,00	4,71%	0,08%
<i>Decurtazioni per Univ. Camerino</i>	-	157.724,00		-	150.102,00		
TOTALE	1.763.975.725,00	84.390.975,00	4,78%	1.693.485.395,00	79.623.769,00	4,70%	0,082%

COMPONENTI QUOTA BASE*	2019			2018			Diff. Peso %
	Nazionale	Unimi	%	Nazionale	Unimi	%	
Quota costo standard	1.500.000.000,00	58.267.781,00	3,88%	1.380.000.000,00	52.359.694,00	3,79%	0,09%
Quota "consolidato storico"	2.703.398.236,00	105.928.336,00	3,92%	2.949.114.072,00	120.460.621,00	4,08%	-0,17%
Recuperi su quota base	5.331.462,00	194.906,00					
TOTALE	4.198.066.774,00	164.001.211,00	3,91%	4.329.114.072,00	172.820.315,00	3,99%	-0,085%

Nel caso di FFO che considera la quota destinata ai piani straordinari di assunzioni, aumenta a livello nazionale principalmente per effetto di quest'ultima componente finanziata con le leggi di bilancio per l'anno 2018 e 2019 (il consolidamento delle risorse destinate al finanziamento di

un piano straordinario di assunzioni dei ricercatori di tipo b) definito con la legge di bilancio per il 2018 per 76,5 milioni e le risorse derivanti da un nuovo piano straordinario di assunzioni contenuto nella legge di bilancio per il 2019 pari a 30 milioni che si consolidano in + 58 milioni a partire dal 2020).

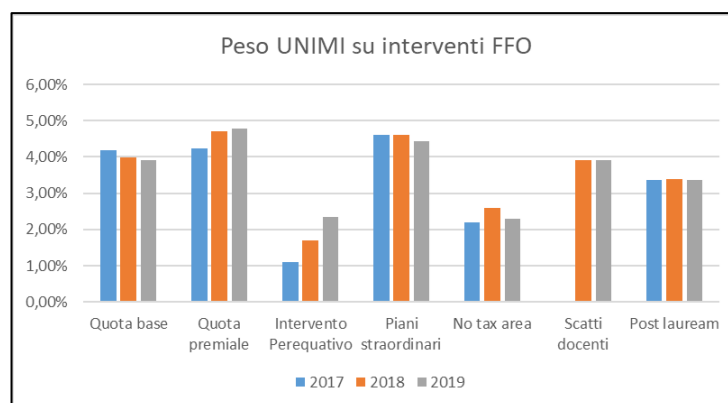
Tuttavia, all'incremento di risorse a livello nazionale (+ 63,9 milioni pari a +0,98% rispetto al 2018) corrisponde un minor incremento proporzionale per l'Ateneo (+988 mila euro, pari a +0,37%) determinato dalle penalizzazioni nel riparto della quota base, componente preponderante del FFO complessivo, che per l'Ateneo si riduce dal 3,99% del 2018 al 3,91 del 2019. Infatti, il maggior peso nella componente premiale rispetto allo "storico" e l'aumento delle risorse assegnate per l'intervento perequativo non compensano la riduzione nella componente "quota base" (costo standard e consolidato storico) ma calmierano il decremento. In ogni caso, l'incremento complessivo per l'Ateneo del FFO 2019 in valori assoluti pari a + 988 mila euro è da ricondursi al maggior finanziamento aggiuntivo derivante dai piani straordinari di reclutamento dei ricercatori.

Componenti	FFO NON VINCOLATO UNIMI COMPRESI PIANI STRAORDINARI			
	2019	2018	Crescita/Decremento	Crescita/Decremento (valori assoluti)
Quota base	164.001.211,00	172.820.315,00	-5,10%	- 8.819.104,00
Quota premiale	84.390.975,00	79.623.769,00	5,99%	4.767.206,00
Intervento perequativo	4.123.451,00	2.472.873,00	66,75%	1.650.578,00
Piani straordinari	14.986.902,00	11.285.086,00	32,80%	3.701.816,00
No tax area (assegnazione corretta per anno)	2.409.697,00	2.721.729,00	-11,46%	- 312.032,00
TOTALE	269.912.236,00	268.923.772,00	0,37%	988.464,00
Componenti	FFO NON VINCOLATO NAZIONALE COMPRESI PIANI STRAORDINARI			
	2019	2018	Crescita/Decremento %	Crescita/Decremento (valori assoluti)
Quota base	4.198.066.774,00	4.329.114.072,00	-3,03%	- 131.047.298,00
Quota premiale	1.763.975.725,00	1.693.485.395,00	4,16%	70.490.330,00
Intervento perequativo	175.000.000,00	145.000.000,00	20,69%	30.000.000,00
Piani straordinari	338.748.716,00	244.248.716,00	38,69%	94.500.000,00
No tax area	105.000.000,00	105.000.000,00	0,00%	-
TOTALE	6.580.791.215,00	6.516.848.183,00	0,98%	63.943.032,00

No tax area: nel 2019 è stato disposto il conguaglio della quota 2018

Considerando il FFO non vincolato, esclusi i piani straordinari, a livello nazionale questo si riduce di circa 30 milioni di euro. In questo caso l'impatto della riduzione proporzionale per l'Ateneo (-1,05%) è maggiore rispetto a quello nazionale (-0,49%) per effetto delle penalizzazioni rispetto al riparto della quota base, sostanzialmente riconducibili a due variabili: il peso degli studenti in corso ed entro il primo fuori corso rispetto al sistema nazionale; il valore del costo medio della docenza computata per singolo Ateneo (108,9 mila euro a fronte di un valore medio nazionale pari a 113 mila euro).

Componenti	FFO NON VINCOLATO UNIMI ESCLUSI PIANI STRAORDINARI			
	2019	2018	Crescita/Decremento	Crescita/Decremento (valori assoluti)
Quota base	164.001.211,00	172.820.315,00	-5,10%	- 8.819.104,00
Quota premiale	84.390.975,00	79.623.769,00	5,99%	4.767.206,00
Intervento perequativo	4.123.451,00	2.472.873,00	66,75%	1.650.578,00
No tax area (assegnazione corretta per anno)	2.409.697,00	2.721.729,00	-11,46%	- 312.032,00
TOTALE	254.925.334,00	257.638.686,00	-1,05%	- 2.713.352,00
Componenti	FFO NON VINCOLATO NAZIONALE ESCLUSI PIANI STRAORDINARI			
	2019	2018	Crescita/Decremento %	Crescita/Decremento (valori assoluti)
Quota base	4.198.066.774,00	4.329.114.072,00	-3,03%	- 131.047.298,00
Quota premiale	1.763.975.725,00	1.693.485.395,00	4,16%	70.490.330,00
Intervento perequativo	175.000.000,00	145.000.000,00	20,69%	30.000.000,00
No tax area	105.000.000,00	105.000.000,00	0,00%	-
TOTALE	6.242.042.499,00	6.272.599.467,00	-0,49%	- 30.556.968,00



Va sottolineato che il FFO consuntivato è correttamente contenuto nei valori prudenzialmente stimati in sede previsionale (270 milioni di euro) e che quindi non sono state impostate spese senza copertura.

Come si evince dai dati di seguito riportati, gli indicatori evidenziano che l'Ateneo, nel triennio considerato, non solo rispetta i limiti definiti dalla norma, ma registra valori di performance più "virtuosi" rispetto alla media nazionale. Il lieve peggioramento degli indicatori nel triennio è principalmente determinato da una crescita della spesa obbligatoria a seguito dell'innalzamento del turn over e degli sblocchi retributivi, a fronte di una sostanziale stabilità del finanziamento pubblico non vincolato.

INDICATORI	2019 (valore calcolato Unimi)	2018	2017	Valore nazionale (ultimo dato MIUR 2018)	Limite definito dalla norma	Computo
Indicatore spese di personale	65,14%	61,97%	61,38%	66,67%	80,00%	Rapporto tra spese di personale ed entrate (FFO e tasse) al netto della spesa per l'indebitamento
Indicatore di indebitamento	1,95%	3,12%	3,20%	n.d.	15,00%	Rapporto tra spese per l'indebitamento (capitale e interessi) e le entrate, al netto della spesa di personale e per fitti passivi
Indicatore di sostenibilità economico finanziaria (ISEF)	1,23	1,28	1,29	1,20%	virtuoso se maggiore di 1	Rapporto tra entrata corrente e spesa corrente fissa e obbligatoria

1.4. Le politiche di Ateneo per la sostenibilità¹³

Agenda 2030 per lo Sviluppo Sostenibile è un programma d'azione per le persone, il pianeta e la prosperità. Sottoscritta il 25 settembre 2015 dai governi dei 193 Paesi membri delle Nazioni Unite, e approvata dall'Assemblea Generale dell'ONU, l'Agenda è costituita da 17 Obiettivi per lo Sviluppo Sostenibile - *Sustainable Development Goals, SDGs* - inquadrati all'interno di un programma d'azione più vasto costituito da 169 target o traguardi da raggiungere in ambito ambientale, economico, sociale e istituzionale entro il 2030. Gli obiettivi fissati per lo sviluppo sostenibile hanno una validità globale, riguardano e coinvolgono tutti i Paesi e le componenti

¹³ Fonte: Relazione su iniziative di Ateneo sulla sostenibilità a cura della Direzione Legale e Centrale Acquisti

della società, dalle imprese private al settore pubblico, dalla società civile agli operatori dell'informazione e cultura.

In particolare, il programma richiede uno sforzo da parte delle principali strutture di ricerca e formazione che sono chiamate a svolgere un ruolo propulsore culturale della sostenibilità ai fini della sua diffusione all'interno della società (educazione partecipata per lo sviluppo sostenibile).

In questa prospettiva, l'Università degli Studi di Milano intende proporsi, nei prossimi anni, come attento, attivo, efficace ambito di approfondimento, sviluppo e applicazione di quanto previsto in Agenda 2030 ed assumere un importante ruolo sul territorio nelle azioni volte alla sostenibilità, per i suoi ambiti di competenza (Ricerca, Didattica, Governance organizzativa ed *External leadership*).

In tale direzione, nel dicembre 2018 l'Ateneo ha nominato un **delegato alla sostenibilità** al fine di individuare gli ambiti di azione e le modalità di sviluppo degli obiettivi di Agenda 2030. Inoltre, al fine di agevolare la programmazione e realizzazione di iniziative in tale ambito, sono state individuati dalla Direzione Generale - per le figure apicali dell'Ateneo - obiettivi specifici di performance connessi al tema della sostenibilità, tra cui il Piano per il risparmio energetico. Infine, sono stati costituiti dei gruppi di lavoro incaricati di individuare le iniziative da avviare a breve/medio termine.

Riduzione/eliminazione della plastica

Progetto Plastic Free: approvazione del CdA (maggio 2019) di avviso pubblico per la ricerca di operatori economici da invitare alla procedura per l'affidamento del contratto di sponsorizzazione finalizzato alla realizzazione di iniziative a supporto della sostenibilità ambientale progetto ("Plastic free"). Prestazioni previste: distribuzione gratuita di borracce in alluminio con capacità di 500 ml in favore della comunità accademica; realizzazione di n. 4 cassette dell'acqua presso varie sedi dell'Ateneo; realizzazione di circa 10 nuovi punti di prelievo di acqua potabile presso varie sedi. Le cassette dell'acqua (n. 4) ed i punti di prelievo interni agli edifici (circa 10), consistenti in terminali di erogazione automatica di acqua, saranno installati in spazi pubblici di facile accesso per gli utenti fruitori ed andranno ad integrare le due cassette dell'acqua già funzionanti (via Golgi e via S. Sofia).

Raccolta differenziata nelle aule

A seguito di incontri anche con le Organizzazioni studentesche, l'Ateneo ha convenuto che una delle azioni da attuarsi in tempi brevi, sarebbe stata la collocazione dei contenitori per la raccolta differenziata anche all'interno delle aule (marzo 2019). Allo scopo di testare il possibile esito dell'iniziativa è stato individuato come complesso "pilota" il settore didattico di Via Conservatorio/Via Passione/Via Livorno (n. 17 aule). La raccolta indifferenziata sarà estesa a tutte le aule didattiche aventi una capienza superiore ai 100 posti. Presso i due nuovi Poli didattico scientifici (via Celoria 18 e Lodi) in tutte le aule e spazi comuni sono stati collocati idonei set di raccolta differenziata.

Successivamente è stata garantita a tutte le sedi universitarie la raccolta delle cartucce toner esauste, delle apparecchiature elettriche ed elettroniche e delle batterie al piombo, nonché degli arredi e dei rifiuti ingombranti. I rifiuti vengono raccolti, stoccati e smaltiti secondo procedure standardizzate che ne garantiscono il «tracciamento» e l'affidamento a soggetti autorizzati (gestori ambientali). Alcune tipologie di rifiuti vengono gestite per la raccolta differenziata secondo i regolamenti comunali (carta/plastica-lattine/vetro), per la rigenerazione (oli lubrificanti minerali e sintetici, batterie al piombo, cartucce toner), per il riciclo (apparecchiature informatiche).

Risparmio energetico

Dal 2010 è attivo l'impianto di Trigenerazione di "Città Studi", centrale di produzione di energia elettrica alimentata a metano, dove il calore di scarto prodotto - invece di essere disperso nell'ambiente - viene utilizzato per riscaldare (teleriscaldamento) e raffreddare (teleraffreddamento) gli ambienti.

Dal luglio 2017, tramite le convenzioni Consip, l'Università acquista energia elettrica "verde", cioè prodotta da fonti rinnovabili (specificatamente idroelettrico) per una spesa di circa 7 Milioni di euro permettendo dal punto di vista della sostenibilità un notevole risparmio di CO2 che non viene prodotta per la fornitura di energia elettrica dell'Ateneo.

Nel 2018, l'Università Statale ha ottenuto la certificazione ambientale BREEAM, per l'edificio di Via Festa del Perdono, 3/7 "Sede Centrale - Rettorato". BREEAM è lo standard di certificazione britannico di sostenibilità degli edifici, sviluppato a partire dal 1990 in Inghilterra dal BRE (Building Research Establishment) e attualmente utilizzato in più di 50 Stati in tutto il mondo, in particolare in Europa dove è lo standard di riferimento in Inghilterra, Spagna e Olanda. L'Università Statale è la prima in Italia, insieme all'Università di Padova, ad aver ottenuto la certificazione su un edificio storico (BREEAM in USE). Attualmente l'Ateneo sta portando avanti la richiesta di Certificazione LEED per i due nuovi Complessi appena realizzati di Lodi (Nuovo Polo di Medicina Veterinaria) e di Via Celoria, 18 (Nuovo Polo Informatico).

Nell'ambito delle iniziative per il risparmio energetico e per la sostenibilità, l'Università degli Studi di Milano intende avviare un piano di azione per la gestione efficiente di alcuni immobili, basato principalmente sull'adozione di buone pratiche di comportamento da parte di tutti gli utilizzatori degli immobili stessi: docenti, personale non docente, studenti.

Cassette dell'acqua

L'Ateneo ospita due Cassette dell'Acqua: la prima inaugurata nel 2014 si trova in Città Studi ed è utilizzabile solo con tesserino universitario; la seconda, inaugurata nell'ottobre 2018 in via Santa Sofia, è una delle Cassette di Expo 2015, messe a disposizione da MM S.p.A., utilizzabile con tessera sanitaria. In occasione dell'inaugurazione sono state distribuite circa 1.000 borracce.

Complessivamente, dalla loro inaugurazione ad oggi, le due Cassette hanno erogato oltre 700 mila litri di acqua erogata - pari a quasi 1 milione e mezzo di bottigliette PET da 1/2 litro - con un risparmio di 32.269,73 g/km di CO2 immessi in atmosfera.

Le Cassette dell'Università Statale erogano acqua non solo gratuita ma anche sicura, grazie alle periodiche analisi chimiche e microbiologiche con esito sempre negativo, condotte dai dipartimenti di Chimica e Scienze biomediche, chirurgiche e odontoiatriche per la Cassetta di Città Studi e da MM S.p.A per quella di via Santa Sofia.

Mobilità sostenibile

L'Ateneo è stato tra i primi enti pubblici a livello nazionale ad aderire al Decreto del ministero dell'Ambiente del 27 marzo 1998 a sostegno della mobilità sostenibile e dell'uso dei mezzi pubblici da parte del proprio personale, individuando anche un *Mobility Manager*, responsabile di tutti gli interventi necessari a ridurre l'uso di mezzi privati per gli spostamenti casa-lavoro.

Particolari convenzioni tra Ateneo e aziende di trasporto pubblico e società private attive sul territorio permettono al personale a tempo determinato e indeterminato - senza vincoli di reddito o di categoria contrattuale - di usufruire di un contributo sul costo di abbonamenti alla rete ATM - SITAM, TRENORD e lo viaggio ovunque in Lombardia e di sconti presso i principali produttori di biciclette anche a pedalata assistita e *cargobike*, parcheggi d interscambio e autolinee private per scoraggiare l'uso dei veicoli privati.

Grazie a un accordo decentrato di contrattazione collettiva, nel luglio 2015, il contributo dell'Ateneo sull'acquisto degli abbonamenti annuali ai mezzi pubblici di trasporto da parte dei propri dipendenti è del 80% del costo dell'abbonamento, pari a un massimo di 258,23 euro (esentasse). *Si tratta di una percentuale di contribuzione tra le più alte a livello di sistema universitario. Il contributo da parte dell'Ateneo per tale impegno è passato da 361.000 (2015) a 590.000 euro (2018).*

L'Ateneo investe, inoltre, in forme innovative ed ecologiche di trasporto - bike sharing, cargo bike, convenzioni con aziende produttrici di biciclette, gestori di scooter sharing elettrico, vettori di bus per il trasporto collettivo e rivenditori di auto ibride - con l'obiettivo di sviluppare una mobilità del proprio personale sempre più sostenibile a livello ambientale e finalizzata al contenimento del consumo energetico.

Fino al 31 dicembre 2019, grazie a un accordo con Trenitalia Spa, l'Ateneo ha aderito al Programma *FRECCIA Corporate* che permette a docenti, ricercatori, dottorandi, specializzandi, assegnisti, tecnici amministrativi e studenti dell'Università Statale di acquistare biglietti ferroviari Trenitalia con lo sconto del 15% per viaggi di lavoro e del 10% per viaggi personali.

L'Ufficio del *Mobility Manager* promuove iniziative e seminari per avvicinare l'intera comunità universitaria ai temi della mobilità sostenibile.

CAMPUS MIND

Nella predisposizione della documentazione d'appalto di Campus Mind è stata posta particolare attenzione agli aspetti di sostenibilità e risparmio energetico predisponendo idonee linee guida. Nell'ambito di tali attività sono stati effettuati incontri tra l'*Advisory Board* per il Campus Mind, la Direzione Patrimonio Immobiliare e gruppi studenteschi. Nel primo incontro sono state illustrate le linee guida che si intendono adottare nella realizzazione del nuovo Campus. Durante il successivo incontro del 29 aprile 2019 sono stati resi noti gli aggiornamenti e le integrazioni alle linee guida, recependo le osservazioni e le richieste dai gruppi studenteschi. Le linee guida e i criteri di valutazione delle offerte che perverranno sono orientate alla realizzazione degli edifici certificabili secondo i protocolli WELL Building Standard che coniuga le migliori pratiche di progettazione e costruzione con interventi di salute e benessere, e la certificazione LEED® che riguarda le modalità per la costruzione di un edificio, fin dalle fasi di progettazione. Una parte delle scelte progettuali si focalizzano sul risparmio energetico, quindi nel progettare un edificio che non sia "idrovoro" di risorse energetiche.

Progetto Città Studi Campus Sostenibile (CSCS)

Progetto congiunto di Università degli Studi di Milano e Politecnico di Milano nato nel 2011 per fare di Città Studi, storico quartiere universitario sede di due dei principali Atenei milanesi, un laboratorio sui temi dello sviluppo sostenibile che faccia da modello a livello cittadino. Fondato sull'integrazione di competenze tecniche con quelle scientifiche e umanistiche, il progetto ha lo scopo di mettere in atto nell'area di Città Studi una serie di *best practice* per migliorare la qualità della vita degli studenti e delle persone che vivono intorno al quartiere universitario, attraverso la creazione al suo interno di cinque tavoli tematici su altrettanti ambiti di intervento: *People, Energy, Education, Mobility, City e Food and Health*.

Oltre a eventi e iniziative aperte alla comunità universitaria e cittadina, il progetto Città Studi Campus Sostenibile ha lavorato attivamente per la pedonalizzazione di piazza Leonardo Da Vinci e la redazione di documento strategico per la riqualificazione urbana di Città Studi presentato al Comune di Milano, il potenziamento della mobilità sostenibile attraverso convenzioni con fornitori pubblici e privati di bike e car sharing, autolinee e parcheggi di interscambio, l'installazione Casette dell'acqua, soluzioni di forniture energetiche a basso impatto ambientale

(contratti di fornitura di energia verde e Certificazioni BREAM e LEED di alcuni edifici universitari), fino al progetto "Stili di vita per la promozione della salute in Università".

Quest'ultimo - avviato nel 2018 nell'ambito del tavolo *Food and Health* del progetto Città Studi Campus Sostenibile - si basa sull'idea che uno stile vita sano rappresenti uno strumento di sostenibilità a tutti gli effetti: agire preventivamente ora, sin dagli anni universitari, per preservare un bene preziosissimo, la salute, significa prevenire patologie cronico degenerative successive, con ricadute di sostenibilità anche economica (risparmio di enormi risorse per la cura e l'assistenza). In particolare, il progetto intende promuovere tra gli studenti di entrambi gli atenei comportamenti "salutari", basati su alimentazione corretta, attività fisica, non utilizzo di sostanze di abuso, capacità di gestire il proprio benessere e salute.

Nella prima fase del progetto sono stati raccolti i dati sullo stile di vita degli studenti mediante somministrazione del questionario LIFEstyle (*Love Initiative Fitness Environment style*), sviluppato in base alle più recenti evidenze scientifiche in merito. Nella seconda sono state proposte iniziative concrete per il miglioramento dello stato di salute degli studenti basate sull'analisi dei dati raccolti con il questionario LIFEstyle. Il progetto *Stili di vita sostenibili per la promozione della salute in Università* ha avuto il parere positivo del Comitato Etico di Università Statale e Politecnico di Milano.

1.5. Indagini di *Customer Satisfaction*

◆ PROGETTO GOOD PRACTICE "CUSTOMER SATISFACTION"

Un aspetto centrale del Progetto Good Practice coordinato dal Politecnico di Milano concerne la rilevazione annuale e la valutazione del livello di soddisfazione degli studenti e del personale sui servizi erogati dall'Ateneo (*Customer Satisfaction*). Tale rilevazione, nonché il confronto con gli altri atenei partecipanti, consente di identificare buone pratiche utili al perseguimento di azioni di miglioramento continuo dei servizi erogati da ciascun ente.

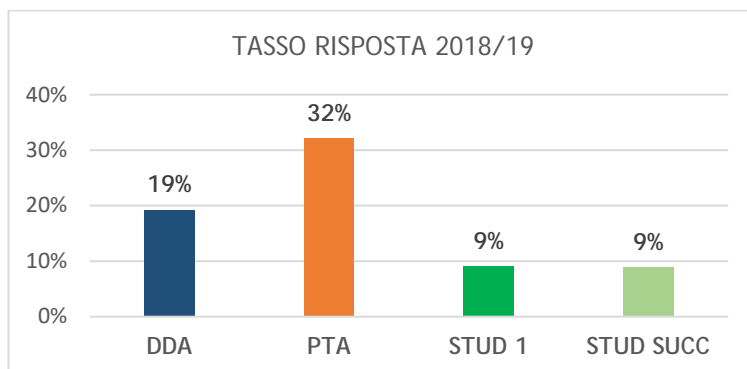
La misurazione del livello di soddisfazione degli utenti (studenti e personale) viene effettuata mediante la somministrazione di un questionario online, coordinato dal MIP del Politecnico di Milano.

Dal 2019 l'Ateneo partecipa attivamente al progetto Good Practice per conoscere il livello di gradimento degli utenti e orientare le scelte future verso un miglioramento dei servizi erogati. Questa prima edizione, avviata con il cambio della *governance*, rappresenta dunque la *baseline* per future rilevazioni. Va comunque sottolineato che l'Ateneo ha aderito al Progetto senza avere il tempo materiale di preparare una strategia comunicativa sugli obiettivi e l'importanza della partecipazione, riducendo l'efficacia della sua somministrazione e andando probabilmente ad intercettare un segmento di "insoddisfatti".

Il questionario è stato distribuito al personale (docenti dottorandi assegnisti, PTA) e agli studenti del I anno e agli studenti degli anni successivi al primo. Gli esiti della rilevazione, seppur su un campione molto limitato e poco rappresentativo, sono stati presentati a diversi Tavoli dell'Ateneo.

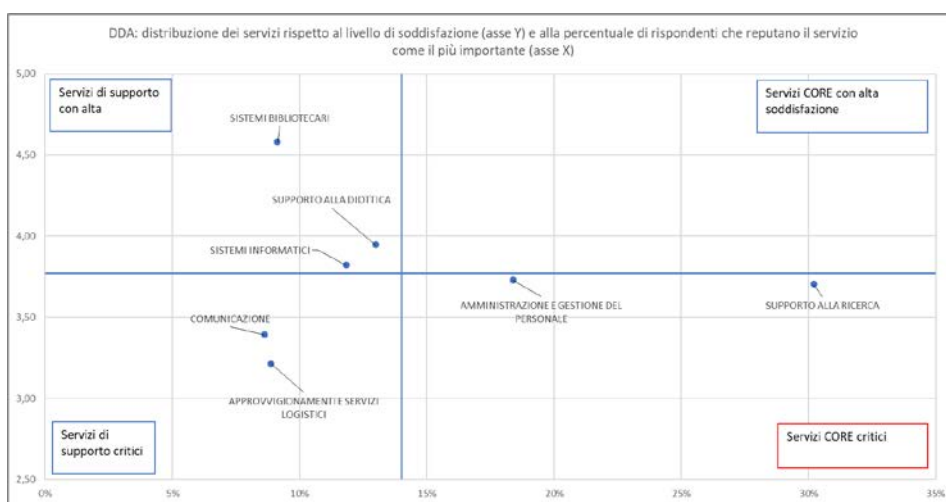
UTENTI	NUMERO RISPOSTE	NUMERO SOMMINISTRAZIONI	TASSO RISPOSTA 2018/19
DDA	779	4042	19%
PTA	614	1914	32%
STUD 1	1154	12776	9%
STUD SUCC	4084	46249	9%

Nella tabella che segue sono evidenziati i tassi di risposta per tipologia di utente.

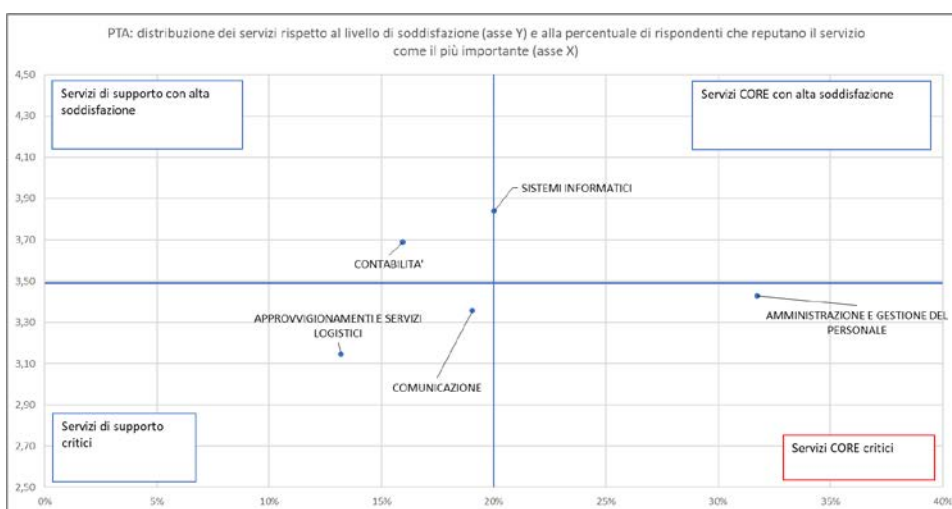


Le tabelle che seguono indagano le dimensioni e la loro importanza per le diverse tipologie di utenti.

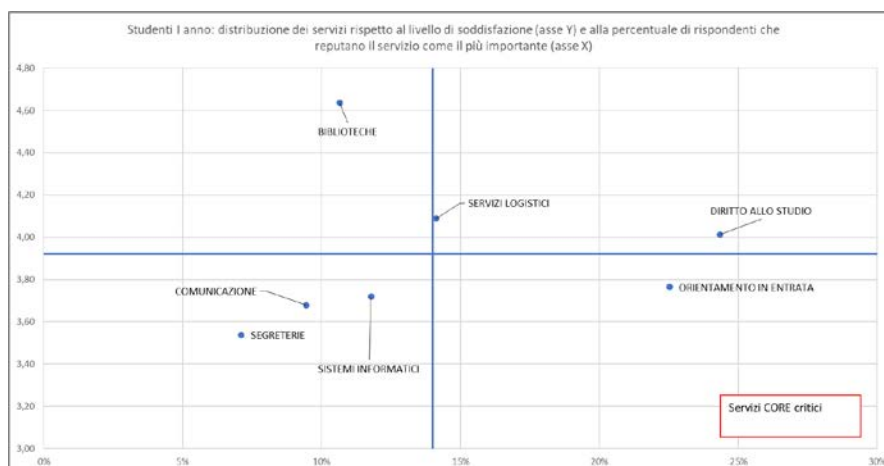
Dimensioni indagate e loro importanza per i rispondenti DDA



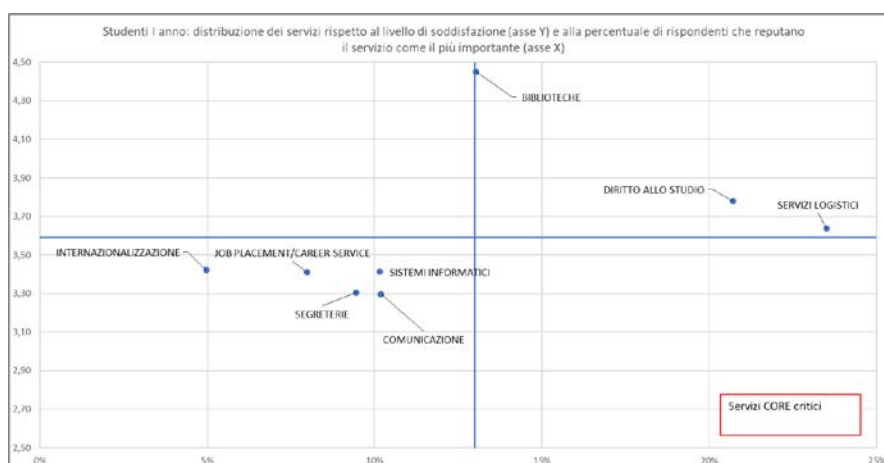
Dimensioni indagate e loro importanza per i rispondenti PTA



Dimensioni indagate e loro importanza per i rispondenti Studenti I anno



Dimensioni indagate e loro importanza per i rispondenti Studenti II anno



Conseguentemente ai bassi tassi di risposta, l'Ateneo ha adottato una strategia comunicativa maggiormente incisiva e quindi potenzialmente più efficace. Le azioni intraprese sono state indirizzate e mirate sulle diverse categorie di individui chiamate dal progetto ad esprimere le proprie preferenze ed in particolare: studenti, docenti, personale tecnico amministrativo e bibliotecario.

Per gli studenti, si è provveduto ad una comunicazione di larga scala, indirizzando alla casella email istituzionale loro assegnata un report informativo sui contenuti del progetto GP, sui suoi obiettivi ed invitando ad esprimere la propria opinione entro un termine prefissato. Medesima strategia è stata adottata nei confronti di docenti e PTA, sollecitando ripetutamente dalla casella di posta della Direzione Generale.

Parallelamente sono stati coinvolti direttamente gli Organi Accademici - Senato e Consiglio di Amministrazione - ove tutte le componenti sopra indicate dispongono di una congrua rappresentanza. L'importanza dell'indagine è stata ripetutamente affrontata nel Collegio dei Direttori di dipartimento e al Tavolo dei dirigenti.

In tutti i contesti sopra richiamati, è maturata la convinzione da parte dell'Amministrazione che l'azione di sensibilizzazione, se ripetuta costantemente nel tempo, potrà risultare efficace nel

portare a regime il progetto GP, in termini di interesse generale e percentuale di risposte ai quesiti formulati.

Proprio per questa ragione, sono state poste in essere ulteriori azioni nel 2020 per potenziare l'efficacia comunicativa del progetto, con risultati incoraggianti in termini di risultati, di cui si darà conto ai competenti Organi in corso d'anno.

2. I RISULTATI DELL'ATENEO

In vista della ridefinizione del nuovo [Piano Strategico 2020-2022](#)¹⁴, il [Documento Programmatico](#) del Rettore approvato dal Consiglio di Amministrazione nella seduta del 26 febbraio 2019 ha indicato gli indirizzi e gli obiettivi di medio e lungo termine al fine di orientare le scelte e le priorità di intervento nei diversi settori di attività dell'Ateneo.

I temi e le azioni individuate sono tutti legati all'imperativo del "lavorare in qualità" attraverso la condivisione di obiettivi, azioni e modalità di monitoraggio e valutazione dei risultati, al fine di diffondere una cultura diffusa di qualità e implementazione di un ciclo di miglioramento continuo che mette al centro delle proprie politiche le persone.

I principali risultati conseguiti dall'Ateneo nel corso del 2019 di seguito illustrati fanno riferimento a tale documento, e all'obiettivo di implementazione di un Sistema trasversale di AQ.

2.1. Politiche e Sistema della Qualità

Le Politiche della Qualità hanno lo scopo di indirizzare e garantire la modalità con la quale l'Ateneo intende raggiungere i propri obiettivi e dare atto al ciclo di azioni necessarie per l'attuazione del miglioramento continuo delle attività della Didattica, della Ricerca e di Terza missione, nonché di quelle amministrative e gestionali.

Il tema della Qualità è posto al centro del Documento Programmatico del Rettore quale parte integrante della strategia di gestione dell'Ateneo in quanto istituzione pubblica. Criteri di riferimento sono gli *Standards and Guidelines for Quality Assurance (ESG) in the European Higher Education Area (EHEA)* e i requisiti di accreditamento del Sistema AVA previsti dalla normativa vigente.

Le Politiche della Qualità trovano attuazione attraverso l'assetto organizzativo e la pianificazione strategica dell'Ateneo, sono realizzate da attori e strutture, monitorate e promosse dal Presidio di Qualità (PQ) e valutate dal Nucleo di Valutazione (NdV).

Principi fondamentali del Sistema di Assicurazione della Qualità definito dall'Ateneo sono: *Centralità dello studente; Trasparenza, legalità e integrità; Inclusione, parità di genere e attenzione al benessere delle persone; Internazionalizzazione e valorizzazione degli scambi e della mobilità; Ascolto e coinvolgimento dei portatori di interesse interni ed esterni; Sostenibilità e tutela dell'ambiente.*

◆ AQ DIDATTICA

- **Finalizzazione del monitoraggio delle Schede Sua-CdS 2018 schede SUA-CdS 2019:** Relazione analitica finale del monitoraggio in itinere ed ex-post della Scheda del 2018; invio del documento integrale al Rettore, al Prorettore alla Didattica e al Presidente del NdV; invio di versioni specifiche ai Presidenti di CdS, ai Referenti di AQ di CdS, ai Presidenti di Comitato

¹⁴ Approvato dagli Organi nel dicembre 2019

di Direzione, ai Presidenti delle CPDS, ai Direttori di Dipartimento. Redazione linee guida aggiornate a marzo 2019.

- **Rapporto di Riesame Ciclico:** Predisposizione ed emanazione delle Linee Guida (febbraio 2019); n. 1 incontro formativo dedicato a Presidenti e Gruppi di Riesame e n. 2 incontri specifici per gli studenti coinvolti nei Gruppi di Riesame (marzo). Invio ai Presidenti di Collegio di un documento finalizzato a superare le criticità rilevate nelle bozze dei rapporti di riesame evidenziando le buone pratiche rilevate. Predisposizione griglia di valutazione ai referenti AQ dei CdS e attività di monitoraggio da parte dell'Ufficio di supporto ad AQ; invio delle griglie con commento ai Presidenti di CdS e referenti AQ.
- **Scheda di Monitoraggio Annuale dei CdS (SMA-CdS):** Rivedizione e aggiornamento delle Linee Guida, individuazione in accordo con la Prorettrice alla Didattica di un gruppo di "indicatori sentinella"; richiesta di compilazione di un apposito form ai CdS al fine di sintetizzare azioni intraprese (commento dati e aggiornamento sullo stato di avanzamento delle azioni correttive previste nel Rapporto di Riesame ciclico).
- **Relazioni annuali e attività delle CPDS:** Ai fini della predisposizione della Relazione annuale da parte delle CPDS il Presidio di Qualità di Ateneo ha revisionato e integrato le linee guida fornendo un apposito modulo per la compilazione della Relazione; programmato scadenze anticipate per consentire un esteso lavoro di lettura e monitoraggio in itinere dei 130 CdS interessati all'adempimento; organizzato un incontro di formazione. Attività di monitoraggio (novembre) e invio di un documento di sintesi dell'attività svolta da presentare agli OO.GG. Accesso a tutti i componenti delle Commissioni dei report analitici relativi alle opinioni studenti e a tutti i documenti relativi ai CdS presenti nel gestionale di Ateneo UNIRE e pubblicazione delle attività del CPDS sul portale dell'Ateneo.
- **Schede di insegnamento (syllabus):** predisposizione nuove "Linee guida per la compilazione e revisione delle schede insegnamento" al fine di migliorare la chiarezza e la completezza delle indicazioni relative agli insegnamenti, con l'intento di agevolare lo studente nelle sue scelte.
- **Azione specifica per l'area medico sanitaria:** promozione di un'azione di sensibilizzazione e formazione al fine di promuovere un'azione di sensibilizzazione e formazione specifica in materia di AQ con un esperto esterno.
- **Interventi indirizzati alla rilevazione delle opinioni degli studenti e alla loro disseminazione:** miglioramento delle funzionalità a disposizione dei docenti per estrarre e disporre dei commenti degli studenti; conclusione della "rilevazione pilota" effettuata per un numero limitato di CdS, selezionati nella Facoltà di Scienze Agrarie e Alimentari e nella Scuola di Scienze motorie; pubblicizzazione sul portale di Ateneo delle opinioni degli studenti sulla qualità della didattica.

◆ AQ NEI DIPARTIMENTI (RICERCA E TERZA MISSIONE)

- **Monitoraggio primo anno Piani Triennali di Dipartimento (PTD):** costituzione di un Gruppo di Lavoro dedicato all'interno del PQA; redazione documento di sintesi integrale e versioni specifiche per i Direttori e i referenti di AQ di dipartimento; presentazione dei risultati agli AQ di dipartimento.
- **Programmazione triennale dei Dipartimenti (PTD) 2020-2022:** avvio di azioni di indirizzo e supporto ai Dipartimenti per la programmazione triennale coerentemente con il nuovo Piano Strategico di Ateneo approvato a dicembre; predisposizione di una Guida per la redazione delle diverse parti del documento di programmazione; validazione da parte del PQA dei target

indicati dai dipartimenti e stesura breve relazione complessiva sullo stato della programmazione a livello di dipartimento.

- **Pagine AQ dei siti web dei dipartimenti:** predisposizione Linee guida e ambiente web per la pubblicazione di pagine dedicate all'Assicurazione della Qualità nei siti dei dipartimenti. Le linee guida sono state inviate nel maggio 2019 ai direttori, ai referenti AQ e ai redattori dei dipartimenti per completare quanto richiesto entro ottobre 2019.
- **Terza Missione:** incremento delle azioni di gestione e indirizzo a seguito del censimento e del monitoraggio delle attività di *Public Engagement* dei Dipartimenti; istituzione di una nuova Direzione dedicata alla TM (novembre 2019).
- **Cruscotto per il monitoraggio del Piano Strategico:** costituzione di una sezione dedicata ai Direttori di dipartimento e ai referenti AQ all'interno del cruscotto direzionale (realizzato con Power BI) ai fini del monitoraggio degli indicatori del Piano Strategico condivisi con i dipartimenti.
- **Informazioni sulle attività di ricerca:** attività consueta di supporto ai Dipartimenti per l'utilizzo delle banche dati per l'archiviazione e la valutazione delle pubblicazioni; monitoraggio e convalida degli inserimenti dei prodotti della ricerca nell'Archivio Istituzionale della Ricerca (AIR) e sull'ampliamento e sul consolidamento delle funzioni di IRIS (Institutional Research Information System).

◆ **FORMAZIONE, COMUNICAZIONE E SENSIBILIZZAZIONE DI UNA CULTURA DELLA QUALITÀ**

Potenziamento delle azioni formative per la diffusione della cultura della Qualità, anche in relazione alla visita di accreditamento inizialmente prevista per ottobre 2020 e posticipata da ANVUR a marzo 2021 a causa dell'emergenza sanitaria in corso.

- In vista della compilazione del Rapporto di Riesame Ciclico dei CdS sono stati organizzati un evento aperto a tutte le persone coinvolte nel Riesame (6 marzo) i cui materiali sono stati resi disponibili sul portale di Ateneo; due incontri volti a fornire una formazione specifica agli studenti membri delle commissioni di riesame (21 e 28 marzo).
- Incontro sui requisiti R1 e R2 destinato rivolto in particolare alla governance di Ateneo (13 giugno). All'evento sono stati invitati tutti i prorettori, i componenti del CdA e del Senato e i Direttori di Dipartimento. Relatore Prof. Tronci, presidente del PQA dell'Università degli Studi "La Sapienza" di Roma ed esperto di sistema.
- Incontro del prof. Turri Presidente del PQA con il Direttore Generale riservato ai dirigenti e funzionari dell'Ateneo (19 giugno).
- Evento formativo organizzato dal PQA dedicato alla CPDS e occasione di condivisione con le Commissioni presenti delle criticità e buone pratiche emerse durante il monitoraggio eseguito dal Gruppo di Lavoro sulla prima bozza delle relazioni 2019.
- Evento plenario organizzato dal Rettore con il supporto del PQA e destinato a tutta la comunità accademica per coinvolgere e sensibilizzare tutte le componenti dell'Ateneo sulla visita di accreditamento: analisi dei passaggi e delle procedure da compiere per una gestione ottimale del processo di accreditamento (dott. Ancaiani, ANVUR) e successiva tavola rotonda sul tema. Materiali e video sono disponibili sul portale dell'Ateneo (3 dicembre).
- Incontro di formazione specifico sul requisito R4 e la programmazione triennale dei dipartimenti in vista della pubblicazione del nuovo Piano Strategico di Ateneo, cui seguirà la nuova programmazione dipartimentale. All'incontro, oltre ai direttori di Dipartimento e ai

Referenti AQ, è stato invitato tutto il personale coinvolto a vario titolo nella programmazione.

- Predisposizione moduli formativi per la diffusione della “cultura della qualità” disponibili on line destinati al personale Tecnico Amministrativo e Bibliotecario (TAB), per il quale rientra nella dote formativa obbligatoria, e agli studenti che partecipano ai lavori di Organi o Commissioni. Il formato flessibile e ripetibile di questi corsi di formazione risulta particolarmente indicato per gli studenti, che permangono per tempi brevi negli organi, e per il PTAB che è presente in maniera trasversale nelle diverse sedi dell’Ateneo. Le sessioni formative sono state erogate dal mese di febbraio 2020.
- Diffusione di un video dedicato agli studenti sul loro ruolo nei diversi processi di AQ (estate 2019). Allo scopo di sensibilizzare i nuovi studenti sull’esistenza dell’Organo paritetico delle CPDS e dei questionari di valutazione, il video è stato presentato ai 3 incontri di orientamento e accoglienza delle matricole organizzati dal Centro funzionale di Ateneo per l’Orientamento allo Studio e alle Professioni (COSP) tra settembre e ottobre.

◆ IMPLEMENTAZIONE DI UN SISTEMA TRASVERSALE DI AQ DI ATENEO

- **Struttura di supporto al Presidio della Qualità:** costituzione “Ufficio di supporto al Sistema AQ di Ateneo” collocato all'interno della *Direzione Performance, Assicurazione Qualità, Valutazione e Politiche di Open Science*, al quale fanno capo anche le attività di coordinamento e gestione del questionario di soddisfazione degli studenti e l’analisi dei dati relativi a didattica, la ricerca e Terza Missione.
- **Carte dei Servizi di Struttura e Carta dei Servizi di Ateneo:** costituzione di un Gruppo di progetto per la definizione della Carta dei servizi d’Ateneo e per garantire un supporto alle strutture. Tutte le Carte dei servizi - d’Ateneo e di direzione - sono state redatte e verificate (dicembre). L’iter di rappresentazione e approvazione della Carta dei servizi d’Ateneo e delle singole strutture direzionali si è concluso nel mese di aprile 2020.
- **Cruscotto di Ateneo:** Validazione e messa in produzione di un cruscotto dedicato a Segreterie Didattiche, Direttori di Dipartimento; avvio e pianificazione delle attività dei cruscotti dedicati al reclutamento docenti e all’offerta didattica. Rilascio prototipo analisi di alcune aree tematiche della Didattica e del Personale; incontri con le Direzioni Didattica e Formazione, Risorse Umane, Segreterie studenti e Diritto allo Studio, Contabilità Bilancio e Programmazione Finanziaria, Servizi per la Ricerca, COSP e SLAM al fine di presentare il cruscotto per le parti di relativa competenza e procedere alla certificazione dei dati (giugno). Presentazione del cruscotto a Rettore, Prorettori e Direttori di Dipartimento (settembre). In occasione dell’avvio della stesura del Piano Strategico di Dipartimento è stato rilasciato l’accesso al Cruscotto di Ateneo a tutti i Direttori di Dipartimento e ai Referenti AQ dipartimentali.

2.2. Diritto allo studio

A partire dall’a.a. 2018-19 in via sperimentale è stato istituito - su proposta della rappresentanza studentesca - [l’Osservatorio d’Ateneo per il diritto allo studio universitario](#) ed emanato il Regolamento per il suo funzionamento. L’Osservatorio ha il compito di monitorare l’effettivo e corretto funzionamento del servizio d’Ateneo “Diritto allo studio, borse, alloggi, ristorazione” e degli altri servizi agli studenti, raccogliendo e aggiornando dati statistici; promuovere studi, ricerche e progetti per lo sviluppo universitario dei servizi agli studenti; esprimere al SA e al CdA pareri sulle misure inerenti ai servizi agli studenti e al sistema di contribuzione

studentesca; formulare al SA e al CdA proposte in tema di servizi agli studenti; redigere un rapporto annuale da presentare al Senato accademico, al Consiglio di amministrazione e alla Conferenza degli studenti entro la fine dell'anno solare in corso.

Al fine di incrementare gli interventi per il diritto allo studio, nel corso del 2019 sono stati implementate le seguenti azioni:

- **Piano programmatico sui servizi residenziali per gli studenti:** approvazione del Piano strategico sui servizi residenziali (CdA, giugno 2019) al fine di favorire anche l'attrazione di studenti internazionali. Attualmente l'Ateneo dispone di 775 posti letto distribuiti presso residenze universitarie e appartamenti Aler. Dato che la richiesta di studenti beneficiari di borse di diritto allo studio, Erasmus, foresterie docenti e studenti richiederebbe una disponibilità almeno doppia di posti letto, con la delibera del 18 Giugno è stata approvata una convenzione con Aler che nell'immediato ha comportato la disponibilità di ulteriori 119 posti presso la residenza Campus Martinitt, l'acquisizione in concessione, con obbligo di ristrutturazione, della Residenza Ripamonti Via Muzio Attendolo Sforza n. 8 (n. 140 posti). Il progetto avviato nel mese di giugno 2019 - e potenziato con la delibera del Consiglio di Amministrazione di febbraio 2020 con l'acquisizione dell'intera residenza Martinitt - porterà un aumento progressivo di posti letto nei prossimi anni accademici. Ulteriori posti saranno acquisiti in previsione del trasferimento al Campus MIND dei Dipartimenti scientifici.
- **Creazione di un servizio di Contact Center di Ateneo:** implementazione di un unico *Contact Center* di Ateneo come riferimento univoco per tutte le telefonate in entrata, al fine di superare l'attuale frammentazione che mette a disposizione degli utenti diversi canali telefonici e differenti caselle di posta elettronica, in base alla natura dell'informazione che si desidera ricevere (CdA, 29 ottobre 2019). È previsto inoltre un unico numero telefonico, non a pagamento, contattando il quale sarà possibile reperire le informazioni di base sui servizi forniti dall'Ateneo o, in alternativa, ricevere indicazioni circa le modalità per reperire l'informazione richiesta. Con l'evoluzione del modello di gestione sono state prese in considerazione non soltanto le esigenze della componente studentesca, ma di tutti gli stakeholder, interni ed esterni che a vario titolo si relazionano con l'Ateneo. Il Call Center telefonico rappresenterà la prima interfaccia con cui l'utente si troverà a interagire, per poi essere indirizzato, qualora la problematica esposta non sia di pronta risoluzione o necessiti di approfondimento, verso il Contact Center (Piattaforma Info Studenti e/o International Students) o gli Sportelli di orientamento specifici. L'implementazione del nuovo servizio per la realizzazione di una piattaforma d'Ateneo, sul modello attuale ma evidentemente evoluto, potrà realizzare nel tempo significative economicità nel sistema complessivo di gestione.

2.3. Trasferimento Tecnologico e creazione d'impresa dell'Ateneo

- **Riorganizzazione del Sistema Filarete:** nel 2019 l'Ateneo ha avviato un processo di rilancio delle attività della Fondazione Unimi e della Filarete Servizi Srl, in quanto la valorizzazione delle conoscenze, il sostegno dell'innovazione, la collaborazione pubblico-privato, il trasferimento tecnologico nonché la creazione d'impresa, sono state ritenute funzionali a rafforzare il ruolo sociale dell'Università come propulsore di innovazione e di nuova imprenditorialità. Questa scelta strategica, inoltre, è funzionale al mantenimento e al rafforzamento della presenza dell'Ateneo in contesti nazionali e internazionali, caratterizzati da crescente competitività. Coerentemente con le politiche di promozione, innovazione e valorizzazione delle ricerche approvate dagli Organi, sono stati apportati alcuni correttivi al modello di gestione del Sistema Filarete:

- Costituzione di un presidio direzionale (Direzione Trasferimento Tecnologico) per identificare e promuovere la ricerca innovativa passibile di applicazione in Ateneo, favorire e sviluppare la cultura della protezione della proprietà intellettuale e della imprenditorialità tra i docenti ed i ricercatori, valorizzare la proprietà intellettuale e i brevetti di Ateneo, rafforzare la collaborazione con le imprese per convenzioni e progetti, facilitare il trasferimento al mondo produttivo dei risultati della ricerca scientifica, promuovere la creazione di impresa e l'attivazione di spin-off.
 - Approvazione delle linee guida per la redazione del Piano economico-industriale finalizzato a regolare le attività del Sistema Filarete e i suoi rapporti con l'Università degli Studi di Milano e mandato alla Fondazione Unimi di avvio urgente della procedura per la definizione del Piano industriale propedeutico alla valorizzazione e alla successiva alienazione delle quote detenute nella Filarete Servizi S.r.l.
- **Costituzione della nuova Direzione Trasferimento Tecnologico** (Determina Direzionale del 31 luglio 2019).

2.4. Attività di Terza Missione sul territorio

- **Costituzione ufficio di staff dedicato:** costituzione di un settore di Terza Missione annesso alla Direzione Generale (Determina Direttoriale 31 luglio); individuazione e reclutamento con mobilità interna ed esterna di unità di personale con maturata esperienza sulle tematiche di TM.
- **Promozione iniziative mediante il coinvolgimento di aziende, amministrazioni locali, strutture sanitarie locali:** iniziative di Ateneo sul territorio ai fini di contribuire alla creazione di una cultura innovativa per lo sviluppo della società civile tra le quali si menzionano:
 - La Statale Cinema 2019: rassegna con la quale l'Ateneo dal 2015 si apre alla città attraverso il cinema, come forma d'arte e di conoscenza
 - Leonardo scienziato in Ca' Granda - Visioni leonardesche tra scienza, arte e medicina: programma di incontri e visite guidate nella suggestiva cornice della Ca' Granda, luogo frequentato da Leonardo da Vinci durante il soggiorno milanese.
 - Urban Island: primo contributo attivo dell'Ateneo al "FuoriSalone" della Milano Design Week (8-15 aprile). Tema: la socialità vista da diversi punti di vista (condivisione, isolamento, reclusione) con il coinvolgimento di studenti e i giovani ospiti dell'Istituto Penale Minorile Cesare Beccaria.
 - Meet Me Tonight: appuntamento annuale per la diffusione della cultura scientifica e universitaria più in generale tra i cittadini di tutte le età, attraverso un ricco palinsesto di eventi.
 - Stagione concertistica di Orchestra, Coro e Ensemble Accademico: l'Orchestra sinfonica, nata nel 2000, è diventata nel tempo una delle migliori orchestre sinfoniche di Milano. Attenta da sempre alla musica contemporanea, è la sola orchestra sinfonica italiana ad eseguire in ogni concerto un brano di un compositore vivente. La stagione concertistica prevede generalmente un concerto al mese con una pausa durante la stagione estiva. Il Coro, nato nel 1990, è formato prevalentemente da studenti e personale dell'Ateneo.

- Havel's Place: a 30 anni dalla Rivoluzione di Velluto di Vaclav Havel, l'Ateneo, in collaborazione con il consolato della Repubblica Ceca, ha ospitato l'installazione Havel's Place, l'opera ispirata al pensiero e all'azione di Václav Havel. Milano è la tredicesima metropoli del mondo a ospitare il monumento disegnato da Bořek Šípek.

2.5. Riorganizzazione amministrazione e dipartimenti

Creazione di centri di supporto multifunzioni che assicurino l'assistenza ai dipartimenti su gestione ricerca, didattica, acquisti e contratti:

- Costituzione di 3 Segreterie Didattiche di Facoltà SE.FA. (Area Umanistica, Area Scientifica, Area Medica) nell'ambito della Direzione Generale ai fini di efficientare e omogeneizzare i processi (Determina direttoriale 30 dicembre):
 - coordinamento del processo di progettazione e modifica degli Ordinamenti didattici e dei Regolamenti didattici;
 - programmare e coordinamento offerta formativa tenendo conto delle linee di indirizzo e delle scadenze definite, per le rispettive competenze, dagli Organi accademici, dalla Direzione Formazione e Didattica e dalla Direzione Segreterie Studenti e Diritto allo Studio;
 - supporto alle Segreterie didattiche dipartimentali nell'attività di caricamento nell'applicativo della didattica W4 e nella gestione dei contratti;
 - referenti delle segreterie didattiche;
 - gestione dell'organizzazione della didattica;
 - aggiornamento info sul portale di Ateneo e sui siti dei corsi di studio;
 - raccolta e predisposizione dei documenti necessari alle funzioni del Comitato di direzione di Facoltà;
 - supporto attività di orientamento della Facoltà, organizzate autonomamente o in collaborazione con il COSP;
 - predisporre calendari di esami e gestione degli appelli.

I responsabili delle segreterie SEFA sono stati nominati, mentre la rete dei referenti delle segreterie didattiche deve essere ancora formalizzata.

- Costituzione dell'Ufficio di Staff Progetto UniSiD nell'ambito della Direzione ICT per la definizione di modelli e soluzioni volti a una maggiore uniformità tra le diverse strutture, in linea con gli indirizzi strategici di Ateneo e con le relative normative da attuare. Lo scopo è migliorare il livello di sinergia tra i servizi tecnologici centrali e le singole strutture dipartimentali e, al tempo stesso, garantire le specificità e peculiarità dei fabbisogni della singola struttura, valorizzando le risorse IT locali.
- Coordinamento della Direzione Servizi per la Ricerca della "Rete" dei referenti dipartimentali. Attività: supporto ai dipartimenti istruttoria per la partecipazione ai programmi di finanziamento alla ricerca; attività di sensibilizzazione e diffusione delle informazioni; assistenza nelle fasi di progettazione, ricerca e costituzione partenariato, redazione budget; supporto tecnico giuridico per la revisione, redazione e stipula degli accordi contrattuali con gli Enti finanziatori e i Partner nell'ambito dei programmi di finanziamento alla ricerca e delle convenzioni di collaborazione scientifica con Enti pubblici e privati, nazionali e internazionali; consulenza nella gestione e rendicontazione dei progetti di ricerca; adempimenti istruttori per l'assegnazione ai Dipartimenti dei fondi di Ateneo per la ricerca e per l'attribuzione dei finanziamenti di Ateneo per la ricerca tramite specifici bandi.

- Attivazione sportello unico certificazioni in materia di appalti e semplificazione procedure di adesione ai contratti quadro d'Ateneo; incontri periodici di formazione e aggiornamento con i Responsabili amministrativi di Dipartimento.

2.6. Elaborazione di un piano di risparmio energetico

- **Definizione con il Responsabile Direzione Patrimonio e l'Energy Manager di un piano di efficientamento energetico:**

definizione di azione specifiche e di formazione degli utenti interni: approvazione del programma triennale dei lavori pubblici approvato nella seduta del CdA del 29 ottobre; definizione degli interventi diretti alla riqualificazione di immobili e spazi studio (sedi, residenze, aule biblioteche); definizione attuazione di misure specifiche che saranno riportate nel Piano di efficientamento energetico; approvazione del Piano (CdA, aprile 2020).

2.7. Adeguamento GDPR

- **Individuazione di azioni finalizzate a migliorare l'aderenza dell'Ateneo alla normativa vigente per *privacy* e sicurezza informatica.** Nel corso del 2019 sono stati istituiti a livello di Ateneo:
 - "Tavolo Permanente sulle Strategie ICT" che rappresenta la Governance in ambito Cyber security e Protezione Dati Personali
 - "Comitato di Sicurezza ICT e di Conformità al Trattamento Dati" composto da componenti esperti (docenti e non)
 - Riorganizzazione dell'Ufficio Sicurezza ICT e creazione dell'Unità di Staff "Cyber security, Protezione Dati e Conformità" della Direzione Generale.

Spetta a questi enti, nel rispetto dei principi di riferimento internazionalmente riconosciuti come la *Segregation of Duties*, l'individuazione degli interventi necessari. Premessa necessaria è la definizione da parte dell'Ateneo di una strategia degli obiettivi di sicurezza delle informazioni (indirizzi strategici e principi generali), nonché di un modello del sistema cui riferirsi. Nel 2020 l'Ateneo intraprenderà tutte le azioni necessarie relative al SGSI (Sistema di Gestione per la Sicurezza delle Informazioni).

2.8. Benessere Organizzativo

Per questo obiettivo si rimanda al paragrafo 5.2 del presente documento.

2.9. Nuovo portale di Ateneo

- **Rilascio nuovo portale di Ateneo (4 giugno 2019):**
 - realizzazione di un sito web in italiano/inglese disegnato sui bisogni degli studenti e in funzione di una maggiore apertura al territorio;
 - esito di un lavoro costante di condivisione con l'intera comunità accademica, dinamico, mai concluso;

- coinvolgimento da parte della redazione web di diversi ambiti dell'Amministrazione: Comunicazione, Direzione ICT, redattori di "rete" che operano nelle singole strutture, in una sinergia operativa che si dimostrata di indiscutibile efficacia;
- creazione di [Statale News](#), spazio dedicato alla comunicazione istituzionale di Ateneo;
- inclusione nel Portale di elementi che nella versione precedente risultano in ambienti esterni, quali i siti delle Facoltà/Aree di studio e il sito del Centro di Servizio di Ateneo per l'Orientamento allo Studio e alle Professioni (COSP);
- creazione nuovi ambienti dedicati ai Docenti e ai Corsi di Studio, nell'ottica di un luogo sempre più rivolto agli studenti;
- migliore accessibilità da dispositivi mobili;
- integrazione del Portale con i numerosi sistemi gestionali di Ateneo per una informazione puntuale e aggiornata: orari, programmi, tasse, indirizzi, crediti formativi.

3. MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

La **performance** è il contributo (risultato e modalità di raggiungimento del risultato) che un'entità (individuo, gruppo di individui, unità organizzativa, organizzazione, programma o politica pubblica) apporta attraverso la propria azione al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi e, in ultima istanza, alla soddisfazione dei bisogni per i quali l'organizzazione è stata costituita.

La **Performance Organizzativa** è il risultato che un'intera organizzazione con le sue singole articolazioni consegue ai fini del raggiungimento di determinati obiettivi e, in ultima istanza, della soddisfazione dei bisogni dei cittadini.

Le dimensioni relative alla Performance Organizzativa di Ateneo e alla Performance Organizzativa dell'Amministrazione e delle Strutture sono definite nel [Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance 2019](#).

3.1. Performance Organizzativa dell'Ateneo

La **Performance Organizzativa di Ateneo** fa riferimento agli obiettivi strategici del sistema istituzionale nel suo complesso e al risultato che l'intera organizzazione consegue rispetto agli obiettivi stabiliti, in considerazione delle ricadute sulla collettività e sul contesto di riferimento. Viene monitorata rispetto alla capacità dell'Amministrazione di utilizzare le risorse umane, economico-finanziarie e strumentali in modo efficiente nel processo di erogazione del servizio; all'efficacia dell'output rispetto alle aspettative e ai bisogni degli utenti (efficacia oggettiva e percepita); alla capacità di realizzare progetti e verificarne l'impatto e di rispondere ai bisogni degli *stakeholder*.

Nel 2019 la Performance Organizzativa di Ateneo fa riferimento agli obiettivi prioritari identificati - che coincidono con gli obiettivi del Direttore Generale - e alle relative azioni.

Sono stati assegnati 9 obiettivi misurati da 16 indicatori. Di questi n. 9 sono stati raggiunti al 100%, n. 1 al 91%, n. 1 al 80%, n. 2 al 70%. Uno di questi è stato sterilizzato per ragioni indipendenti dal valutato, due sono obiettivi con target 2020.

Per un'analisi dettagliata dei risultati conseguiti si rimanda all'allegato 1 e al capitolo 2 del presente documento.

3.2. Performance Organizzativa dell'Amministrazione e delle Strutture

Come definito nel SMVP 2019, la **Performance Organizzativa dell'Amministrazione e delle Strutture** fa riferimento alla programmazione operativa delle strutture di primo livello dell'Amministrazione Centrale: Direzioni, Divisioni, Uffici di Staff di Direzione, Centri funzionali di servizio. Queste strutture sono dirette da posizioni dirigenziali o da posizioni di categoria EP con ruolo di responsabili di strutture complesse che rispondono direttamente al Direttore Generale.

La Performance Organizzativa delle Strutture si riferisce alle priorità individuate nelle linee di indirizzo strategiche, orientate al miglioramento dell'efficacia e dell'efficienza dei processi dell'organizzazione stessa. La logica che permea la pianificazione è prevalentemente di tipo *top-*

down, cioè gli obiettivi della struttura sono assegnati dal Direttore Generale alle aree dirigenziali.

Per un'analisi dettagliata dei risultati conseguiti si rimanda all'allegato 2.

4. MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE

La **Performance Individuale** è costituita dall'insieme dei risultati raggiunti dall'individuo che opera nell'organizzazione e misura il contributo fornito dal singolo al conseguimento della performance complessiva dell'Amministrazione. Tale misurazione si basa su specifici obiettivi individuali o comportamenti organizzativi agiti, a seconda del ruolo ricoperto nella struttura.

4.1. Performance Direttore Generale

La misurazione e valutazione della performance del Direttore Generale si articola su tre dimensioni che incidono percentualmente in maniera diversa sul risultato complessivo:

- **Performance Organizzativa di Ateneo** (peso = 30%): misura il risultato conseguito rispetto alle linee di indirizzo strategiche di Ateneo e/o *outcome* di maggiore impatto verso la collettività
- **Performance Organizzativa dell'Amministrazione** (peso = 30%): misura l'insieme degli obiettivi attribuiti all'Amministrazione in relazione alle priorità individuate nelle linee di indirizzo strategiche e al miglioramento di efficacia ed efficienza dei servizi
- **Performance individuale** del Direttore Generale (peso = 40%): misura i risultati conseguiti rispetto agli obiettivi individuali di performance assegnati.

I risultati conseguiti dal Direttore Generale sono illustrati nel dettaglio nell'allegato 3.

4.2. Performance Dirigenti ed EP responsabili di struttura di 1° livello

La valutazione dei Dirigenti e degli EP Responsabili di Strutture di primo livello compete al Direttore Generale. La misurazione e valutazione della Performance Individuale dei dirigenti e il personale EP responsabile di struttura si articola su tre dimensioni, pesate in maniera diversa:

- **Performance Organizzativa di Ateneo** (peso = 20%): misura al risultato conseguito rispetto alle linee di indirizzo strategiche di Ateneo e/o *outcome* di maggiore impatto per gli stakeholder esterni
- **Performance Organizzativa dell'Amministrazione** (peso = 40%): misura l'insieme degli obiettivi attribuiti all'Amministrazione in relazione alle priorità individuate e al miglioramento di efficacia ed efficienza dei servizi forniti dalla struttura di afferenza
- **Performance Individuale dei Dirigenti e degli EP responsabili delle Strutture di Primo livello** (peso = 40%): misura i risultati conseguiti rispetto agli obiettivi individuali di performance assegnati.

Gli obiettivi assegnati sono stati assegnati coerentemente con le responsabilità e la funzione ricoperta, definiti nel loro orizzonte temporale e associati al target di risultato atteso e agli indicatori quali-quantitativi ai fini della misurazione del risultato finale.

◆ IL PROCESSO

- Invio in data 20 dicembre della scheda di monitoraggio ai dirigenti e agli EP responsabili di struttura di primo livello ai fini della rilevazione della percentuale di raggiungimento degli obiettivi assegnati dal DG.
- Restituzione della scheda compilata da parte di dirigenti ed EP: descrizione dei risultati raggiunti al 31 dicembre 2019, autovalutazione della percentuale di raggiungimento di ciascun target (1-100).
- Successivo colloquio individuale con il Direttore Generale: verifica dei risultati finali conseguiti, valutazione finale della percentuale di raggiungimento, eventuale sterilizzazione degli obiettivi motivata da eventi esterni e non imputabili alla diretta responsabilità degli assegnatari degli obiettivi che producono scostamenti della prestazione attesa.

◆ ANALISI SULLE TRE DIMENSIONI

Obiettivi di Ateneo (peso = 20%)

Tali obiettivi misurano il risultato conseguito rispetto alle linee di indirizzo strategiche e/o *outcome* di maggior impatto per gli *stakeholder* esterni, e sono stati assegnati dal Direttore Generale ai dirigenti e al personale di categoria EP responsabile di struttura di primo livello seguendo il modello *Cascading*.

La tabella di seguito evidenzia la distribuzione della percentuale di raggiungimento di ciascun target (scala di misurazione da 1 a 100), nonché il numero di target sterilizzati o riprogrammati ad anni successivi.

OBIETTIVI DI ATENEO 2019	N.	%
100% raggiungimento target nei tempi previsti*	36	80%
90% raggiungimento target nei tempi previsti	2	4%
80% raggiungimento target nei tempi previsti	3	7%
programmazione 2020 o pluriennale	2	4%
obiettivo sterilizzato e rinviato al 2020	1	2%
non valutati	1	2%
Totale	45	100%

* 11 target, che riportavano come indicatore il raggiungimento al 31 dicembre, sono stati dichiarati raggiunti al 100% al monitoraggio del 31 luglio (corrisponde al 30% del totale del numero di target raggiunti al 100%)

In generale i dati evidenziano un raggiungimento ottimale del target di medio periodo per la quasi totalità degli obiettivi (*100% raggiungimento target nei tempi previsti*). Poco significative le percentuali di raggiungimento dei target all'80% o al 90%.

OBS_1_Dir/EP (OBS_3_DG): Documento di progetto finalizzato a poter disporre di cruscotti direzionali: analisi dei fabbisogni informativi, definizione della griglia di indicatori e del metadata utilizzato, delle modalità di calcolo e delle banche dati che lo alimentano.

L'Obiettivo è stato "sterilizzato" e rinviato al 2020 in quanto strettamente connesso all'avvio in produzione di un sistema di contabilità analitica che, nel 2019, si è limitata alla fase progettuale.

OBS_1_Dir/EP OBS_2_DG: Promuovere e valorizzare attività di Terza Missione sul territorio. Promozione e realizzazione iniziative mediante il coinvolgimento di aziende, amministrazioni locali, strutture sanitarie locali. (Indicatore: Organizzazione di n. 3 eventi d'Ateneo)

L'obiettivo non è stato valutato a causa dell'insorgenza di gravi impedimenti non dipendenti dal valutato.

Obiettivi dell'Amministrazione (peso = 40%)

Sono costituiti dall'insieme degli obiettivi attribuiti all'Amministrazione in relazione alle priorità individuate e al miglioramento di efficacia ed efficienza dei servizi forniti dalla struttura di afferenza.

La tabella di seguito evidenzia la distribuzione della percentuale di raggiungimento di ciascun target (scala di misurazione da 1 a 100), nonché il numero di target riprogrammati ad anni successivi e i target sterilizzati.

OBIETTIVI DELL'AMMINISTRAZIONE 2019	N.	%
100% raggiungimento target nei tempi previsti*	46	67%
90% raggiungimento target nei tempi previsti	2	3%
80% raggiungimento target nei tempi previsti	11	16%
70% raggiungimento target nei tempi previsti	2	3%
50% raggiungimento target nei tempi previsti	1	1%
programmazione 2020 2021	3	4%
sterilizzati	4	6%
Totale	69	100%

* 10 target, che riportavano come indicatore il raggiungimento al 31 dicembre, sono stati dichiarati raggiunti al 100% al monitoraggio del 31 luglio (corrisponde al 22% del totale del numero di target raggiunti al 100%)

In generale i dati evidenziano un raggiungimento ottimale del target di medio periodo per la quasi totalità degli obiettivi (100% raggiungimento target nei tempi previsti). In alcuni casi l'obiettivo è stato raggiunto con notevole anticipo (due/tre mesi o più) evidenziando una non corretta programmazione degli stessi. Ciò riguarda in particolare gli obiettivi con target previsto a fine anno che sono stati raggiunti prima del mese di luglio. A un conteggio approssimativo si attestano sulla quindicina.

Pochi target sono stati raggiunti al 50% o al 70%, mentre è da rilevare il numero di target raggiunti all'80%, equivalente al 16% del totale degli obiettivi dell'amministrazione.

Analogamente agli obiettivi di Ateneo, la "sterilizzazione" degli obiettivi dell'Amministrazione ha interessato esclusivamente i target e non gli obiettivi. Di seguito i 4 target sterilizzati a causa di criticità non rinviabili o cambio di priorità:

- OBA_3_Dir/EP: Carta dei Servizi della Struttura
- OBA_3_PG: Predisposizione di una carta dei servizi per le diverse sezioni dell'ufficio
- OBA_1_Dir/EP: Carta dei Servizi
- OBA_4_Dir/EP: Completamento degli adempimenti anticorruzione non è stato completato

Obiettivi Individuali (peso = 40%)

Sono costituiti dagli obiettivi individuali di performance assegnati, coerentemente con le responsabilità e la funzione ricoperta.

Di seguito una tabella riepilogativa.

OBIETTIVI INDIVIDUALI	N.	%
100% raggiungimento target nei tempi previsti*	44	72%
90% raggiungimento target nei tempi previsti	2	3%
80% raggiungimento target nei tempi previsti	3	5%
70% raggiungimento target nei tempi previsti	2	3%
60% raggiungimento target nei tempi previsti	1	2%
50% raggiungimento target nei tempi previsti	2	3%
programmazione 2020 o 2021 o 2022 o pluriennali	5	8%
non valutati	2	3%
Totale	61	100%

* 9 target, che riportavano come indicatore il raggiungimento al 31 dicembre, sono stati dichiarati raggiunti al 100% al monitoraggio del 31 luglio (corrisponde al 20% del totale del numero di target raggiunti al 100%)

Una buona percentuale dei target è stata raggiunta totalmente nei tempi previsti e soltanto pochi di essi hanno ottenuto percentuali di raggiungimento inferiori.

N. 2 obiettivi non sono stati valutati a causa di criticità non imputabili al valutato e ascrivibili ai fornitori esterni:

- OBI_2_Dir/EP: Nuovo sistema di automazione bibliotecaria: test migrazione dati
- OBI_3_Dir/EP: Rimessa a disposizione del pubblico delle tesi di laurea 1924-1983

Alcuni target sono stati programmati per il 2020 e/o anni successivi a causa di procedure e criticità emerse non dipendenti dal valutato

- OBI_1_Dir/EP: Definizione esigenze qualitative e quantitative per la realizzazione delle nuove strutture edilizie funzionali al nuovo Campus Expo (*Pubblicazione appalto*)
- OBI_2_Dir/EP: Opere di modernizzazione e adeguamento di spazi per la didattica, aule, laboratori e servizi agli studenti: Via Mercalli n.23 (*Aggiudicazione appalto e avvio cantiere*)
- OBI_3_Dir/EP: Recupero crediti per mancato adempimento dell'obbligazione legata all'iscrizione (*Pagamento 2 rata 2018/2019: Avvio delle procedure di iscrizione a ruolo mediante Agenzia delle entrate*)
- OBI_3_PG: Piano di realizzazione di una University Press (*Messa in produzione entro dicembre 2019*)

◆ **CONSIDERAZIONI FINALI**

In generale, il raggiungimento degli obiettivi può ritenersi soddisfacente, dato che una buona percentuale di target è stata raggiunta al 100% nelle tre dimensioni: di Ateneo, di Amministrazione e individuali (rispettivamente 80%, 67% e 72%).

Sebbene il numero degli obiettivi "sterilizzati" sia esiguo, ad una osservazione più approfondita emergono tuttavia alcune criticità:

- In tutte e tre le tipologie di obiettivi (di Ateneo, dell'Amministrazione e Individuali) una significativa percentuale di obiettivi - pur con scadenza al 31 dicembre - è stata raggiunta

al 100% già nel monitoraggio di luglio (rispettivamente 30%, 22% e 20%). Tale aspetto mette in evidenza una difficoltà di programmazione degli obiettivi.

- In alcuni casi l'impossibilità per il valutato di raggiungere il proprio obiettivo in quanto "interdipendente" - cioè obiettivo il cui raggiungimento dipende da attività di altri soggetti/strutture - ha portato alla sterilizzazione dello stesso piuttosto che a una sua ri-programmazione, anche coinvolgendo le diverse parti interessate.
- Infine, una criticità concerne il rispetto delle scadenze nell'invio delle schede di monitoraggio da parte delle Strutture: su 15 strutture, 8 hanno rispettato la data di scadenza, 4 hanno consegnato la scheda con uno o due giorni di ritardo, 3 hanno inviato la scheda con notevole ritardo e dopo l'invio di solleciti.

5. VALUTAZIONE DEL RISCHIO STRESS LAVORO-CORRELATO, BENESSERE ORGANIZZATIVO, WELFARE E PARI OPPORTUNITA

5.1. Salute e sicurezza sul luogo di lavoro e valutazione del rischio stress lavoro-correlato

Il Decreto Legislativo 9 aprile 2008, n. 81, in seguito coordinato con il D.lgs. 3 agosto 2009, n. 106, definito come "Testo Unico sulla Sicurezza" in materia di tutela della salute e della sicurezza nei luoghi di lavoro, impone per tutte le aziende una serie di obblighi tra cui quello di redazione del Documento di Valutazione dei Rischi (DVR) per tutti i Datori di Lavoro che abbiano almeno un dipendente. La valutazione è finalizzata ad individuare le adeguate misure di prevenzione e di protezione, in relazione a ciascun rischio specifico, e ad elaborare il programma delle misure atte a garantire il miglioramento nel tempo dei livelli di salute e sicurezza.

In Ateneo il processo di stesura del DVR è stato avviato nel 2016 e concluso nel 2019. I 51 DVR - redatti seguendo un criterio di tipo territoriale per singolo edificio e aree omogenee di edifici - valutano e indicano le relative azioni di miglioramento per i rischi riscontrati nelle Strutture presenti in tutte le unità territoriali. I documenti sono stati successivamente consegnati e illustrati ai Direttori di Dipartimento, la restante consegna e illustrazione ai Responsabili delle Strutture verrà portata avanti nel 2020.

Nel corso dello stesso anno, si è concluso anche il processo di valutazione dello stress lavoro-correlato in esso inserito. Tale valutazione è stata realizzata in due fasi successive. Per la fase preliminare (gennaio 2017) è stato utilizzato un questionario on-line rivolto a tutti i lavoratori, per un totale di 1999 questionari analizzati; per la fase di approfondimento (maggio 2018-gennaio 2019) sono stati condotti focus-group e interviste a lavoratori, ruoli di responsabilità e Dirigenti nelle strutture amministrative, nei Centri di Servizio e nei Dipartimenti, per un totale di 340 lavoratori coinvolti. Sono stati inoltre raccolti, ove possibile, i dati "oggettivi" previsti dalla normativa indicativi dei cosiddetti "eventi sentinella". I dati relativi al personale che ha partecipato alla fase di approfondimento sono riportati nella Tabella 1, nella Figura 1 (generale), nella Figura 2 (dati relativi al PTAB) e nella Figura 3 (dati relativi a docenti e ricercatori).

Tabella 1. Ripartizione dei soggetti coinvolti secondo le variabili: genere, età, settore

	% sul totale partecipanti	% sul totale popolazione	% partecipanti/ popolazione rif.	N. PART/ N. POP
UOMINI	34,1%	48,2%	6,1%	116/1915
DONNE	65,9%	51,8%	10,7%	224/ 2100
Uomini PTAB	27,4%	17,9%	13,0%	93/ 717
Donne PTAB	48,5%	30,3%	13,6%	165/ 1217
Uomini DOC / RIC	6,8%	29,8%	1,9%	23/ 1198
Donne DOC / RIC	17,4%	22,0%	6,7%	59/ 883
TOTALE	100%	100%	8,5%	340/4015
≤40 anni	15,6%	14,5%	9,1%	53/581
41-55 anni	61,8%	52,6%	9,9%	210/2112
> 55 anni	22,6%	32,9%	5,8%	77/1322
PTAB + CEL	75,9%	48,2%	13,3%	258/1934
DOC / RIC	24,1%	51,8%	3,9%	82/2081

Figura 1. Partecipanti alla 2° fase secondo le variabili: genere, età, settore.

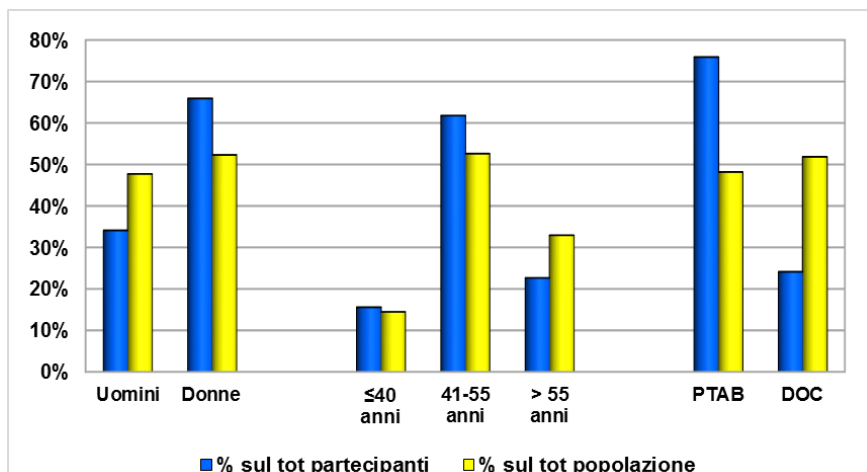


Figura 2. PTAB coinvolto secondo livello, struttura e area.

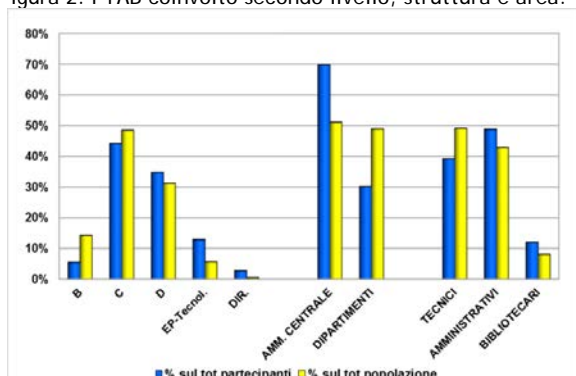
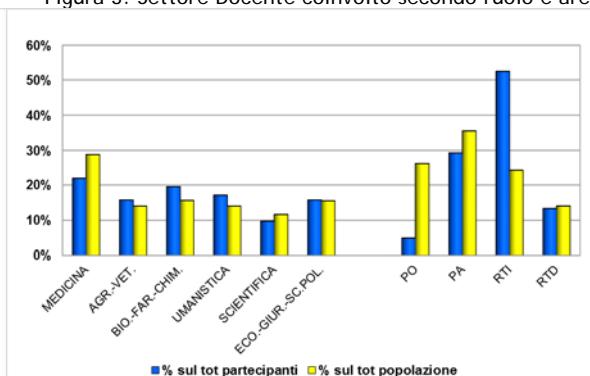


Figura 3. Settore Docente coinvolto secondo ruolo e area.



I dati emersi nella fase di approfondimento hanno sostanzialmente confermato le criticità riscontrate nella fase preliminare, in particolare per quanto concerne l'evoluzione di carriera, il sistema di valutazione, la formazione e il carico di lavoro per alcune categorie / strutture.

A livello generale dai focus-group è emerso come la mancanza di riconoscimento, a più livelli, rappresenti una delle cause di stress più diffuse e impattanti, soprattutto per il PTAB che, in misura maggiore rispetto a Docenti e Ricercatori, fatica a trovare una motivazione intrinseca al lavoro. Questo elemento, unito alle ridotte prospettive di carriera, intese anche come possibilità di sviluppo e crescita professionale, produce una forte demotivazione e un disinvestimento nel lavoro, con conseguenze di rilievo anche sui rapporti interpersonali e in termini di collaborazione tra strutture. Sono emerse inoltre significative lacune sia a livello comunicativo (passaggio/condivisione di informazioni, chiarezza comunicativa, disponibilità all'ascolto) che a livello organizzativo, con una carente definizione di ruoli, compiti, responsabilità e procedure eccessivamente rigide, talvolta poco chiare e condivise. Rispetto a queste ultime, la complessità e la tortuosità che ne caratterizza buona parte, in sinergia con le criticità già evidenziate, è risultata essere un'altra fonte di stress, soprattutto all'interno dei dipartimenti. I processi di informatizzazione e di riorganizzazione delle strutture amministrative, in continuo divenire, rappresentano un ulteriore elemento di complessità di difficile gestione per il lavoratore.

Particolarmente critica è la situazione del personale (sia PTAB che Docenti /Ricercatori) che opera all'interno di strutture sanitarie, ove la comunicazione e il supporto appaiono molto carenti; gli accordi tra Ospedali e UniMi non sempre definiscono in modo chiaro gli ambiti di

pertinenza di ciascuno (procedure, compiti, responsabilità, referenti) con conseguente disorientamento, incertezza e conflitti interpersonali.

Nello specifico, per quanto riguarda il PTAB, emerge un rapporto tra responsabili e collaboratori-sottoposti mediamente non facile, con una tendenza generale ad un confronto e ad una partecipazione ridotti, uno scarso supporto per la risoluzione di problemi e carenze nella gestione di conflitti e/o situazioni critiche. Molte figure di responsabilità hanno riferito l'esigenza di una maggiore e migliore formazione in relazione alla gestione del personale a loro assegnato. Il PTAB operante all'interno dei dipartimenti presenta, a livello generale, una maggiore soddisfazione derivante dal proprio lavoro, soprattutto per quanto riguarda i Tecnici, a fronte di una scarsità di organico e di carenze nella definizione di ruoli e di responsabilità che impatta soprattutto sugli Amministrativi, i quali subiscono pressioni derivanti anche da un rapporto non facile con Docenti/Ricercatori. Le difficoltà nel comunicare e nell'ottenere un supporto dalla Sede costituiscono un altro elemento di criticità per questa categoria di lavoratori. In alcuni dipartimenti sono emerse difficoltà legate alla carenza di strumentazione adeguata e, più in generale, di risorse.

Per quanto riguarda Docenti e Ricercatori, molte delle fonti di pressione sono legate alla competitività e alla scarsità di risorse per poter portare avanti la ricerca che, ad oggi, costituisce l'unico presupposto per poter avere una progressione di carriera. La fonte di stress maggiormente citata è rappresentata dal grande dispendio di tempo assorbito da attività di tipo burocratico finalizzate al reperimento di fondi, alla compilazione di documenti e ad altri adempimenti formali percepiti come superflui oltre che estranei al proprio ruolo; la mancanza di supporto percepito da parte del PTAB del dipartimento e della Sede per questo tipo di attività concorre ad incrementare il livello di stress.

Non solo vi è una scarsità di risorse, distribuite secondo criteri giudicati spesso non equi, ma vi è anche la difficoltà nell'utilizzo di quelle a disposizione a causa degli innumerevoli vincoli e regolamenti di Ateneo, la cui ambiguità, tuttavia, fa spesso sì che i vari dipartimenti vi si attengano in grado diverso. A questo si aggiunge un senso di isolamento e solitudine che fa da contrappunto all'autonomia, spesso solo teorica, che contraddistingue il ruolo: la moltitudine di sedi sul territorio, la mancanza di un coordinamento più fattuale e puntuale all'interno del dipartimento e di una direzione di ricerca rendono infatti difficoltosi, per molti, i rapporti di collaborazione e di conoscenza reciproca.

Livelli di stress più elevati sono emersi soprattutto per i Ricercatori, categoria risultata a più a rischio anche per la condizione di precarietà che li caratterizza (RTD) e per la scarsità di prospettive (Ricercatori confermati), oltre che per un più difficoltoso accesso ad alcuni fondi. All'interno di questa categoria i livelli di stress risultano più elevati, così come per il PATB, per il personale che opera all'interno di ospedali, a causa delle richieste lavorative più pressanti (turni, responsabilità, contatto con l'utenza) e della già menzionata mancanza di sinergia tra Università e Ospedale.

In generale sono state rilevate carenze relative agli spazi (soprattutto in zona Città Studi ma anche in dipartimenti ospedalieri), alle attrezzature e alla sicurezza. Inoltre, la scarsa importanza attribuita alla didattica, in termini di valutazione, riconoscimento e progressione di carriera, rappresenta per molti Docenti/Ricercatori motivo di frustrazione portando ad un atteggiamento generalizzato di disinteresse. La conciliazione casa-lavoro risulta più difficoltosa per questa categoria rispetto al PTAB, in particolare per le donne.

Analisi dei dati oggettivi relativi agli "eventi sentinella"

Tali dati rappresentano, secondo la metodologia INAIL, "alcuni segnali all'interno di una organizzazione potenzialmente riconducibili allo stress lavoro-correlato". Per definire il livello di rischio la normativa prevede che venga fatto un confronto tra i valori percentuale dell'ultimo

anno e quelli derivanti dalla media degli ultimi tre anni. Il raffronto deve essere inoltre condotto suddividendo i lavoratori per “gruppi omogenei” in relazione alle condizioni di lavoro. Tali gruppi omogenei sono stati definiti in base alla macro-struttura di appartenenza e, per ovviare agli scostamenti numerici di personale conseguenti alla ristrutturazione organizzativa, i dati sono stati analizzati tenendo come riferimento l’articolazione attuale delle strutture. I dati previsti dalla normativa comprendono: indici infortunistici, assenze per malattia, assenze dal lavoro, ferie non godute, trasferimenti richiesti dal personale, rotazione del personale (turnover), procedimenti, sanzioni disciplinari, richieste di visite mediche straordinarie al medico competente, segnalazioni formalizzate di lamentele dai lavoratori all’azienda o al medico competente¹⁵, istanze giudiziarie per licenziamento/ demansionamento/ molestie morali e/o sessuali. La Tabella 2 riassume i livelli di rischio risultanti per ciascun “gruppo omogeneo” definito dalla macro-struttura di appartenenza.

Tabella 1 Livelli di rischio relativi all’area “eventi sentinella” per ciascuna struttura

SEDE E ALTRE STRUTTURE	Livello di rischio
AREA AFFARI ISTITUZIONALI INTERNAZIONALI E FORMAZIONE	Medio
CENTRI-AZIENDE-SCUOLE	Medio
DIREZIONE CONTABILITÀ BILANCIO E PROGRAMMAZIONE FINANZIARIA	Non rilevante
DIREZIONE GENERALE	Alto
DIREZIONE LEGALE CENTRALE ACQUISTI	Medio
DIREZIONE PATRIMONIO IMMOBILIARE	Medio
DIREZIONE SERVIZIO BIBLIOTECARIO D’ATENEIO	Alto
DIVISIONE SEGRETERIE STUDENTI	Alto
DIREZIONE SERVIZI PER LA RICERCA	Medio
DIREZIONE SISTEMI INFORMATIVI	Non rilevante
DIVISIONE TELECOMUNICAZIONI	Non rilevante
DIREZIONE RISORSE UMANE	Medio
AREE DIPARTIMENTALI	Livello di rischio
AREA AGRARIA-VETERINARIA	Non rilevante
AREA BIOLOGIA-CHIMICA-FARMACIA	Non rilevante
AREA GIURISPRUDENZA-ECONOMIA-SC. POLITICHE	Alto
AREA MEDICA	Non rilevante
AREA SCIENTIFICA	Medio
AREA UMANISTICA	Medio

Gli indicatori dell’area “eventi sentinella” suggeriscono una maggiore presenza di segnali potenzialmente riconducibili a stress lavoro-correlato nelle strutture extra-dipartimentali (Sede e altre strutture), ove solo il 25% di esse sarebbe ad un livello di rischio “non rilevante”.

¹⁵ Non è stato possibile raccogliere i dati relativi a questo indice poiché una procedura formalizzata per la segnalazione delle lamentele da parte dei lavoratori è stata introdotta solo a partire dal 2019. I livelli di rischio sono stati quindi calcolati in proporzione ai 9 indicatori a disposizione anziché ai 10 previsti.

Tabella 2. Quantificazione dei diversi livelli di rischio presenti nelle macro-strutture

SEDE E ALTRE STRUTTURE	DIPARTIMENTI
RISCHIO ALTO: 25%	RISCHIO ALTO: 17%
RISCHIO MEDIO: 50%	RISCHIO MEDIO: 33%
RISCHIO NON RILEVANTE: 25%	RISCHIO NON RILEVANTE: 50%

Definizione dell'entità del rischio e conclusioni

La Tabella 4 riporta i livelli di rischio per ciascuna dimensione e i relativi gruppi di attenzione con riferimento al D.lgs. 81/2008 e alle linee guida INAIL; la definizione dei livelli di rischio è la risultante dell'analisi delle informazioni raccolte nel corso della fase preliminare e di quella approfondita.

AREA CONTENUTO DEL LAVORO	
DIMENSIONI	LIVELLO DI RISCHIO E GRUPPI DI ATTENZIONE
Ambiente ed attrezzature di lavoro	Rischio Medio: Direz. SBA, Div. Segreterie Studenti, Area Affari Istituzionali, Internazionali e Formazione, Direz. Legale e Centrale Acquisti, Centri di servizio (Caslod, Cosp) Lavoratori portatori di handicap Dipartimenti aree "Biologia-Chimica-Farmacia" e "Medica"
Pianificazione dei compiti	Rischio Medio: Direzioni / Divisioni, Centri di servizio, Centro Clinico-veterinario e Zootecnico-sperimentale d'Ateneo, Aziende agrarie, CEL, Dipartimenti area "Medica" Rischio Alto: Dipartimenti aree "Umanistica" e "Agraria-veterinaria"
Carico di lavoro / ritmo di lavoro	Rischio Medio: Direz. SBA, Div. Segreterie Studenti, Area Affari Istituzionali, Internazionali e Formazione, Direz. Legale e Centrale Acquisti, Direz. Contabilità, Bilancio e Programmazione finanziaria, Direz. Sistemi Informativi, Responsabili Rischio Alto: Responsabili Direz. Risorse Umane, Direz. Legale e Centrale Acquisti, Direz. Patrimonio Immobiliare, Direz. Sistemi Informativi e Div. Telecomunicazioni Aziende agrarie, Docenti e Ricercatori di area "Medica" e "Agraria-Veterinaria" operanti anche in Ospedali
Orario di lavoro	Rischio Medio: Ufficio Servizi Tecnico-Logistici per gli Spazi di Rappresentanza dell'Ateneo, Caslod, CEL, PTAB Dipartimenti area "Medica", Docenti, Ricercatori Rischio Alto: Responsabili Direz. Risorse Umane, Direz. Patrimonio Immobiliare, Direz. Contabilità, Bilancio e Programmazione finanziaria, Direz. Sistemi Informativi Aziende agrarie, Docenti e Ricercatori area "Medica"
AREA CONTESTO DEL LAVORO	
DIMENSIONI	LIVELLO DI RISCHIO E GRUPPI DI ATTENZIONE
Funzione e cultura organizzativa	Rischio Medio-alto: Direzioni / Divisioni, Centri di servizio, CEL, Docenti e Ricercatori Rischio Alto: Caslod, Responsabili Centri di servizio, Direz. Generale, Centro Clinico-veterinario e Zootecnico-sperimentale d'Ateneo, PTAB dei Dipartimenti
Ruolo nell'ambito dell'organizzazione	Rischio Medio: Div. Segreterie Studenti, Area Affari Istituzionali, Internazionali e Formazione, Direz. Patrimonio Immobiliare, Div. Telecomunicazioni, Direz. Servizi per la Ricerca, Caslod (livelli C e D), PTAB dei Dipartimenti Rischio Medio-Alto: Direz. Risorse Umane, Direz. Sistemi Informativi, Direz. Generale, Centri di servizio, Centro Clinico-veterinario e Zootecnico-sperimentale d'Ateneo, Tecnici dei Dipartimenti aree "Umanistica", "Agraria-Veterinaria" e "Medica"
Evoluzione di carriera	Rischio Alto: PTAB, CEL, Ricercatori a Tempo Determinato
Autonomia decisionale Controllo del lavoro	Rischio Medio: Divisioni / Direzioni, Centri di servizio, PTAB dei Dipartimenti Rischio Alto: Direz. SBA, Direz. Generale, Centro Clinico-veterinario e Zootecnico-sperimentale d'Ateneo
Rapporti interpersonali sul lavoro	Rischio Medio: Direz. Sistemi Informativi, Direz. Generale, Direz. Servizi per la Ricerca, Aziende agrarie, Dipartimenti, Responsabili Rischio Alto: Responsabili Centri di servizio, Direz. Patrimonio Immobiliare, Caslod,
Interfaccia casa-lavoro	Rischio Medio: Centro Clinico-veterinario e Zootecnico-sperimentale d'Ateneo, Aziende agrarie, PTA Dipartimento di Medicina Veterinaria, Docenti / Ricercatori donne con figli

In sintesi, emerge come le problematiche a livello organizzativo rivestano un ruolo di primo piano. Accanto ad esse le carenze comunicative e informative giocano una parte molto importante, amplificate dalla dispersione delle sedi sul territorio, da crescenti normative che aggiungono complessità ai processi e da uno sviluppo informatico che non sempre riesce a conciliare la necessità di assolvere adempimenti formali con una fruibilità da parte dell'utente, anche per via di preesistenti procedure eccessivamente tortuose e complesse. Unitamente a ciò, la presenza di uno stile di leadership scarsamente partecipativo e la carenza di riconoscimenti concorrono a determinare un innalzamento dei livelli di stress percepiti.

In considerazione dei livelli di rischio riscontrati (grado "medio" e "alto" per numerosi gruppi di lavoratori) e, come previsto dal D.lgs. 81/08, il Servizio Prevenzione Sicurezza sul Lavoro, avvalendosi della collaborazione di un gruppo di lavoro appositamente costituito, sta procedendo alla definizione delle azioni correttive che si concluderà nel 2020, unitamente ad un piano di monitoraggio per la revisione del documento di valutazione del rischio stress lavoro-correlato entro due o tre anni dalla prima indagine.

5.2. Benessere Organizzativo

Per Benessere Organizzativo si intende "la capacità di un'organizzazione di promuovere e mantenere il più alto grado di benessere fisico, psicologico e sociale dei lavoratori in ogni tipo di occupazione"¹⁶. Il concetto fa quindi riferimento a come le persone vivono e rappresentano l'organizzazione e tiene conto dell'ambiente e del clima in cui i dipendenti si trovano a dover lavorare ogni giorno.

Il benessere organizzativo è il primo elemento che influenza efficacia, efficienza, produttività e sviluppo di una struttura pubblica ed è in ragione anche di questo aspetto che da tempo è oggetto di attenzione, anche di tipo normativo. Il decreto legislativo n. 150 del 2009 stabilisce, infatti, che all'interno delle Pubbliche Amministrazioni siano svolte indagini rivolte a tutti i lavoratori con l'obiettivo di rilevare il benessere organizzativo, il grado di condivisione del sistema di valutazione della performance implementato nella propria organizzazione e la valutazione del superiore gerarchico.

L'Università degli Studi di Milano garantisce la tutela dei diritti e promuove il benessere e la salvaguardia della dignità di tutti i suoi iscritti, ovvero di studenti, specializzandi e dottorandi, nonché del personale accademico (inclusi gli assegnisti). Tutti i componenti dell'Università, infatti, secondo l'art.2 del Codice Etico, godono del diritto ad essere trattati con rispetto e uguale considerazione, senza subire discriminazioni dirette o indirette a causa di: genere religione convinzioni personali opinioni politiche lingua origini etniche o sociali cittadinanza condizioni di salute età orientamento sessuale.

Il miglioramento delle condizioni di vita e di lavoro del personale è perseguito attraverso specifici interventi di welfare e mirate politiche di *People Care*, opportune azioni a tutela dei diritti e della dignità della persona. Le misure attuate sono volte a sostenere e garantire il benessere psicofisico individuale, familiare e sociale; la valorizzazione della formazione; la promozione della qualità e della conciliazione vita-lavoro.

Per sostenere la tutela dei diritti, promuovere il benessere organizzativo e garantire il rispetto delle norme a tutela degli studenti e delle studentesse, nonché del personale, oltre al CUG

¹⁶ Avallone e Bonaretti, (2003) Benessere Organizzativo

nell'Ateneo sono presenti la [Consigliera di Fiducia](#) - figura specializzata, imparziale ed esterna che tutela la dignità personale, professionale e accademica del personale dell'Ateneo contro comportamenti lesivi, vessatori, discriminatori, molesti e mobbizzanti che pregiudicano le condizioni di benessere - e il [Garante degli studenti](#), riferimento imparziale per gli studenti che vogliono segnalare problemi di natura amministrativa e/o didattica incontrati nel loro percorso di studio.

L'Ateneo pone attenzione al fenomeno del [Mobbing](#) e le azioni per prevenirlo e combatterlo, fornisce informazioni, strumenti di tutela e si è dotato di un [Codice di Condotta per la prevenzione del Mobbing](#) e di un [Codice di condotta contro le molestie sessuali nei luoghi di studio e di lavoro](#).

Nel 2019 è stato costituito a livello di Ateneo il [Gruppo di lavoro sul Benessere Organizzativo](#) composto da personale afferente alla Direzione Risorse Umane, alla Direzione Sicurezza, Sostenibilità e Ambiente e all'Ufficio Performance, nonché dal Responsabile del Servizio di Prevenzione e Protezione di Ateneo.

Il gruppo, che si incontra con cadenza regolare, nasce dalla volontà di favorire la condivisione di conoscenza, dati e azioni intraprese sul tema del benessere organizzativo tra i diversi attori che in Ateneo se ne occupano.

I partecipanti al gruppo, inoltre, studiano, propongono e implementano iniziative finalizzate all'aumento del benessere organizzativo dell'ente organizzando seminari e altre occasioni di informazione, condivisione, scambio e sensibilizzazione.

◆ INDAGINE SUL BENESSERE ORGANIZZATIVO - PROGETTO GOOD PRACTICE

All'interno del Progetto Good Practice al quale l'Ateneo ha aderito, nel mese di maggio è stato somministrato un questionario sul benessere organizzativo al personale tecnico amministrativo e bibliotecario. Il questionario ha rilevato le opinioni dei dipendenti relativamente a tre dimensioni:

- Benessere organizzativo
- Grado di conoscenza del sistema di valutazione
- Valutazione del personale

La partecipazione del personale TAB è stata pari al 40%, mentre quella di docenti, dottorandi e assegnisti del 28%.

	TOTALE	RISPONDENTI	% RISPOSTA
PTA	1962	775	40%
DDA	3952	1110	28%

L'Ateneo intende integrare i risultati della rilevazione del 2019 con i risultati che saranno disponibili in autunno relativamente all'indagine 2020 attualmente in corso, nonché con le attività che sta ponendo in essere in tema di benessere organizzativo, in modo da fornire un quadro più esaustivo alla comunità accademica.

5.3. Welfare di Ateneo¹⁷

A seguito della firma, il 29 giugno 2017, dell'Accordo per la revisione e l'aggiornamento delle Politiche di People Care, le iniziative di welfare offerte al personale di Ateneo - già erogate sulla base del Protocollo di intesa sottoscritto il 25 giugno 2015 - sono state ulteriormente ampliate e aggiornate per quanto riguarda le modalità di erogazione. Il 31 ottobre 2019 è stato inoltre siglato l'Accordo per l'avvio dell'azione sperimentale per l'assistenza ai familiari non autosufficienti per l'anno 2019 che ha introdotto in via sperimentale per l'anno 2019 un nuovo contributo dell'Ateneo a supporto delle spese sostenute dai dipendenti per i servizi di assistenza ai familiari non autosufficienti.

Infine, nel corso dell'anno 2019 l'Ateneo ha svolto una nuova procedura di gara per l'affidamento del servizio di gestione del Piano Sanitario di Ateneo: a partire dal 1° ottobre 2019 il personale beneficia di un nuovo e più completo piano di assistenza sanitaria e ha la facoltà di estendere la copertura al proprio nucleo familiare a condizioni più vantaggiose. Inoltre, per la prima volta il personale non strutturato dell'Ateneo - assegnisti e dottorandi con borsa - può acquistare la copertura alle medesime condizioni riservate all'Ateneo.

Le politiche di People Care constano oggi delle seguenti misure:

1. contributo dell'Amministrazione per la frequenza di asili nido;
2. contributo dell'Amministrazione per la frequenza di centri/campus estivi;
3. contributo dell'Amministrazione per il diritto allo studio dei figli dei dipendenti dalla scuola materna all'università;
4. piano di assistenza sanitaria per il personale di Ateneo;
5. esenzioni erogate dell'Amministrazione per il diritto allo studio universitario dei dipendenti;
6. contributo sperimentale dell'Amministrazione per l'assistenza ai familiari non autosufficienti.

Ad eccezione delle esenzioni previste per il diritto allo studio dei dipendenti e del contributo sperimentale per la non autosufficienza dei familiari - riservate al personale tecnico amministrativo e bibliotecario e ai collaboratori esperti linguistici - le iniziative di welfare sono destinate a tutto il personale strutturato e, in alcuni casi, anche a quello non strutturato. L'entità dei contributi è definita in base a criteri economici e reddituali (Certificazione ISEE; imponibile contributivo e altri redditi risultanti dalla Certificazione Unica rilasciata dall'Ateneo).

Come evidenziato dai dati di seguito presentati, le iniziative di welfare di Ateneo coinvolgono una considerevole platea di persone, il cui numero aumenta ogni anno, in linea con l'incremento della spesa dell'Ateneo e l'ampliamento dell'offerta.

INTERVENTI	SPESA 2016	SPESA 2017	SPESA 2018	SPESA 2019	Aumento % 2016-19
Assistenza Sanitaria	846.021 €	992.627 €	983.652 €	956.716,57 €	13%
Diritto allo studio figli dei dipendenti	88.291 €	95.561 €	104.958 €	104.600,30 €	18%
Asili nido	128.925 €	140.707 €	163.527 €	134.541,50 €	4%
Centri ricreativi/ campus estivi	18.198 €	32.007 €	46.046 €	48.868 €	169%
Non autosufficienza dei familiari (sperimentale)	/	/	/	13.707,40 €	/

¹⁷ Fonte: Ufficio Welfare, Relazioni Sindacali e Pari Opportunità <https://work.unimi.it/rlavoro/welfare/118375.htm>

◆ CONTRIBUTO PER LA FREQUENZA DI ASILI NIDO

- Rivolto al personale tecnico amministrativo e bibliotecario, ai collaboratori esperti linguistici, ai docenti, ai ricercatori, ai ricercatori a tempo determinato, nonché agli assegnisti e ai dottorandi e specializzandi con borsa in costanza di rapporto di lavoro con l'Ateneo e in possesso di ISEE Ordinario valido per l'anno in corso inferiore a euro 33.200;
- contributo per la compartecipazione alla spesa sostenuta per la frequenza di asili nido, pubblici e privati; il contributo erogato per un figlio è pari a un massimo di euro 350 al mese, erogabile per 11 mesi, da settembre a luglio; nel caso di più figli frequentanti l'asilo nido, il contributo erogabile mensile è pari a un massimo di euro 525 al mese, per 11 mesi;
- il contributo è calcolato in base all'ISEE ponderato all'interno di ciascuna fascia, ad esclusione della fascia di reddito più bassa, all'interno della quale non è applicata la ponderazione e viene corrisposto a seguito della presentazione di valida documentazione di spesa.

ASILI NIDO	Beneficiari 2016	Beneficiari 2017	Beneficiari 2018	Beneficiari 2019	Aumento % 2016-2019
PTAB	17	26	23	30	76%
Docenti, ricercatori	13	23	19	19	46%
Dottorandi, assegnisti, specializzandi	39	48	63	47	21%
TOTALE	69	97	105	96	39%

◆ CONTRIBUTO PER LA FREQUENZA DI CENTRI E CAMPUS ESTIVI

- Rivolto al personale tecnico amministrativo e bibliotecario, ai collaboratori ed esperti linguistici, ai docenti, ai ricercatori, ai ricercatori a tempo determinato, nonché agli assegnisti e ai dottorandi e specializzandi con borsa in costanza di rapporto di lavoro con l'Ateneo e in possesso di ISEE Ordinario valido per l'anno in corso inferiore a euro 33.200;
- contributo alla spesa sostenuta per la frequenza dei figli dei dipendenti (3-17 anni); per un figlio è pari a un massimo di euro 500; nel caso in cui vi siano nel nucleo familiare più figli frequentanti le strutture, il contributo è pari a massimo 750 euro; viene calcolato in base all'ISEE ponderato all'interno di ciascuna fascia, ad esclusione della fascia di reddito più bassa, all'interno della quale non è applicata la ponderazione;
- l'azione rimborsa fino a 7 settimane di centri ricreativi estivi o una settimana di campus estivo tematico a fronte della presentazione di valida documentazione.

CENTRI ESTIVI	Beneficiari 2016	Beneficiari 2017	Beneficiari 2018	Beneficiari 2019	Aumento % 2016-2019
PTAB	64 €	70 €	98 €	102,00 €	59%
Docenti, ricercatori	21 €	29 €	32 €	37,00 €	76%
Dottorandi, assegnisti, specializzandi	8 €	10 €	15 €	7,00 €	-13%
TOTALE	93 €	109 €	145 €	146,00 €	57%

◆ CONTRIBUTO PER IL DIRITTO ALLO STUDIO DEI FIGLI DEI DIPENDENTI DALLA SCUOLA MATERNA ALL'UNIVERSITÀ

- Rivolto al personale tecnico amministrativo e bibliotecario, ai collaboratori ed esperti linguistici, ai docenti, ai ricercatori e ai ricercatori a tempo determinato in costanza di rapporto di lavoro con l'Ateneo e in possesso di ISEE Ordinario valido per l'anno in corso inferiore a euro 33.200;

- compartecipazione alla spesa sostenuta per il diritto allo studio dei figli dei dipendenti dalla scuola materna all'università (fino al limite di 26 anni); il contributo erogato per un figlio è pari a un massimo di euro 500 che aumenta a un massimo di 700 euro se nel nucleo familiare vi sono due figli frequentanti le strutture, oppure a un massimo di euro 900, nel caso di tre o più figli; il contributo è calcolato in base all'ISEE ponderato all'interno di ciascuna fascia, ad esclusione della fascia di reddito più bassa, all'interno della quale non è applicata la ponderazione;
- l'azione rimborsa le spese sostenute dai dipendenti per le rette scolastiche e universitarie, la mensa, i libri di testo, i servizi di baby-sitting, il trasporto scolastico e pubblico¹⁸ e le gite scolastiche; il contributo è corrisposto a seguito della presentazione di valida documentazione di spesa intestata al dipendente o all'alunno, per un importo non superiore alla spesa sostenuta.

DIRITTO ALLO STUDIO DEI FIGLI DEI DIPENDENTI	Beneficiari 2016	Beneficiari 2017	Beneficiari 2018	Beneficiari 2019	Aumento % 2016-19
PTAB	144 €	177 €	198 €	194,00 €	35%
Docenti, ricercatori	35 €	42 €	50 €	54,00 €	54%
TOTALE	179 €	219 €	248 €	248,00 €	39%

◆ PIANO DI ASSISTENZA SANITARIA PER IL PERSONALE DI ATENEO

- I dipendenti usufruiscono di un piano di assistenza sanitaria - dal 1° ottobre in collaborazione con la società Generali Italia - che consente di usufruire di condizioni agevolate e di richiedere il rimborso dei ticket sanitari per visite specialistiche, accertamenti diagnostici e altre prestazioni comprese nel piano, tra cui odontoiatria, fisioterapia, lenti e un "pacchetto prevenzione" annuale;
- È rivolto al personale TAB, ai collaboratori esperti linguistici, ai docenti e ai ricercatori in costanza di rapporto di lavoro con l'Ateneo; il personale strutturato può estendere a proprio carico la polizza sanitaria anche ai propri familiari (coniuge, convivente more uxorio e figli fino al compimento del trentesimo anno di età);
- fino a euro 60.000 di imponibile pensionistico attestato dalla Certificazione Unica¹⁹, il contributo dell'Ateneo copre il 100% del costo del premio assicurativo per il dipendente; da euro 60.000,01 a euro 100.000 di imponibile pensionistico attestato dalla Certificazione Unica², l'iscrizione è facoltativa e il contributo dell'Ateneo coprirà il 50% del costo del premio assicurativo per il dipendente; da euro 100.000,01 di imponibile pensionistico attestato dalla Certificazione Unica², l'iscrizione è facoltativa e l'importo del premio è a totale carico del dipendente; assegnisti e dottorandi con borsa possono acquistare la copertura alle medesime condizioni riservate all'Ateneo.

ASSISTENZA SANITARIA	Beneficiari 2016	Beneficiari 2017	Beneficiari 2018	Beneficiari 2019[1]	Aumento % 2016-19
Assicurati 50% a carico dell'Ateneo	138 €	177 €	173 €	193,00 €	40%
Assicurati dall'Ateneo	3.152 €	3.498 €	3.450 €	3.289,00 €	4%

[1] Assicurati a nuovo Piano sanitario al 1° ottobre 2019

¹⁸ A partire dall'anno 2018, a seguito delle modifiche introdotte dalla Legge di Bilancio per l'anno 2018, è possibile rimborsare le spese sostenute per gli abbonamenti al trasporto pubblico dei familiari a carico.

¹⁹ Il dato si riferisce alla somma dell'importo della casella *Imponibile pensionistico* e dell'importo della casella *Altri redditi assimilati* della Certificazione Unica.

◆ **CONTRIBUTO PER IL DIRITTO ALLO STUDIO UNIVERSITARIO DEI DIPENDENTI**

L'azione prevede 25 esenzioni totali dalle spese universitarie sostenute per l'iscrizione alla prima laurea presso l'Università degli Studi di Milano, assegnate attraverso una graduatoria elaborata su base ISEE. L'accesso è riservato al personale tecnico amministrativo e bibliotecario in possesso di imponibile pensionistico attestato dalla Certificazione Unica inferiore a euro 60.000; a parità di ISEE, sarà data precedenza ai percorsi di laurea triennale rispetto a quelli di laurea magistrale.

A partire dall'anno successivo a quello di ottenimento dell'esenzione, quest'ultima sarà mantenuta per ogni anno successivo di durata legale del corso, e con l'inclusione di un anno di fuoricorso, al conseguimento di un numero minimo di crediti formativi annui.

DIRITTO ALLO STUDIO DEI DIPENDENTI	Beneficiari a.a. 2016/2017	Beneficiari a.a. 2017/2018	Beneficiari a.a. 2018/2019	Beneficiari a.a. 2019/2020	Aumento % a.a. 2016/17-2019/20
PTAB	18 €	25 €	33 €	30,00 €	67%

◆ **CONTRIBUTO SPERIMENTALE DELL'AMMINISTRAZIONE PER L'ASSISTENZA AI FAMILIARI NON AUTOSUFFICIENTI PER L'ANNO 2019**

- L'azione - introdotta in via sperimentale dall'*Accordo per l'avvio dell'azione sperimentale per l'assistenza ai familiari non autosufficienti per l'anno 2019* - prevede l'erogazione di un contributo annuale a supporto delle spese sostenute dai dipendenti per servizi di assistenza residenziali o domiciliari al coniuge o parte dell'unione civile, ai genitori, ai figli, ai suoceri e ai fratelli non autosufficienti;
- il contributo è destinato al personale tecnico amministrativo e bibliotecario nonché ai collaboratori esperti linguistici in costanza di rapporto di lavoro con l'Ateneo e in possesso di ISEE Ordinario inferiore a euro 33.200, valido nell'anno di presentazione della richiesta;
- requisito imprescindibile ai fini dell'erogazione del contributo spettante è che la sussistenza dello stato di non autosufficienza del familiare assistito sia debitamente certificata da apposita commissione medico legale ai sensi della Legge 104/92, art. 3, *comma 3*;
- il contributo erogabile è pari a un massimo di euro 6000 per un familiare non autosufficiente assistito, di euro 9000 nel caso di due familiari non autosufficienti assistiti, di euro 12000 nel caso di tre o più familiari non autosufficienti assistiti; l'azione rimborsa i costi sostenuti dal dipendente per i servizi di assistenza previsti, a seguito della presentazione di valida documentazione di spesa. I beneficiari del 2019 sono stati 5.

5.4. Pari opportunità

◆ **CUG - COMITATO UNICO DI GARANZIA**

Il CUG - Comitato Unico di Garanzia per le pari opportunità, la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni - è l'organo d'Ateneo che si occupa di tutelare, valorizzare e promuovere la dignità e i diritti della persona nell'ambito delle attività di lavoro, studio e ricerca. A livello di Ateneo il Comitato collabora con la Consigliera di fiducia, la Responsabile della Prevenzione e sicurezza sul lavoro e Medico competente di Ateneo, nonché con Consiglieri/e di parità, provinciale e nazionale.

La promozione di una cultura della parità e la valorizzazione della persona vengono promosse mediante il Piano di Azioni Positive (PAP), il Rapporto sullo stato di parità delle condizioni lavorative del personale e la Rilevazione dei rischi da stress lavorativo. Obiettivi del CUG sono:

- favorire le uguaglianze di trattamento e rimuovere le disuguaglianze, per creare condizioni di pari opportunità in Ateneo
- prevenire discriminazioni dirette o indirette, dovute a genere, età, orientamento sessuale, razza, origine etnica, disabilità, religione, lingua
- contrastare qualsiasi tipo di comportamento aggressivo o vessatorio e ogni forma di violenza morale o psicologica verificando condizioni, fattori organizzativi e fenomeni che li possono generare
- impedire qualsiasi episodio di mobbing, promuovendo codici di condotta e azioni per prevenire, arginare e analizzare il fenomeno
- intervenire nelle sedi competenti per porre rimedio a specifici casi segnalati.

Il CUG dell'Ateneo di Milano, nell'attuale composizione, è stato nominato con decreto rettorale 1° febbraio 2019. Il Comitato è composto da 24 membri, 12 dei quali individuati tra docenti e personale TAB, e 12 tra i rappresentanti delle Organizzazioni Sindacali. Per le materie di interesse degli studenti, il Comitato è integrato di volta in volta da un numero di loro rappresentanti, pari alla metà di ciascuna delle altre componenti.

Piano di Azioni Positive per il triennio 2019-2021

Nelle rispettive sedute del 17 settembre e del 26 novembre 2019 il Senato Accademico e il Consiglio di Amministrazione hanno autorizzato l'adozione del Piano di Azioni Positive 2019-2021, predisposto dal CUG, finalizzato a promuovere e a garantire un ambiente di lavoro improntato al benessere organizzativo e fondato sui principi di non discriminazione, rispetto delle pari opportunità e rifiuto di ogni forma di violenza.

Le azioni programmate scaturiscono dall'analisi dei dati elaborati nel Rapporto sullo stato di parità delle condizioni lavorative del personale dell'Ateneo (<http://www.unimi.it/ateneo/62183.htm>), sui dati aggregati e anonimi relativi al disagio lavorativo rilevati dalla Consigliera di Fiducia, nonché sui risultati della rilevazione riguardante i rischi da stress lavorativo condotta dal Servizio Prevenzione e Sicurezza (Questionario sul benessere organizzativo 2019; Indagine di *Customer Satisfaction* 2019).

Per affrontare le criticità evidenziate, il PAP 2019-21 è orientato a perseguire le seguenti finalità:

- potenziare una cultura organizzativa che valorizzi le pluralità e l'inclusività, contro ogni discriminazione e violenza;
- produrre politiche (e.g. codici di condotta) a tutela della dignità e del benessere delle persone;
- sviluppare pratiche organizzative e formative volte a sostenere il processo di inclusione, limitare le discriminazioni e valorizzare le diversità.

Coerentemente con tali obiettivi, il PAP identifica le seguenti aree di intervento:

- Osservazione e monitoraggio delle condizioni di parità, inclusività e benessere al lavoro;
- Ascolto del disagio organizzativo;
- Pari opportunità, valorizzazione delle diversità e gestione inclusiva;
- Promozione di politiche di conciliazione e benessere della persona
- Sensibilizzazione culturale.

Attività svolte

- Passaggio di consegne da parte della Presidenza e della Segreteria del CUG uscente; analisi e stato delle attività precedentemente implementate; identificazione dei temi da affrontare e approfondire alla luce dei mutamenti organizzativi intervenuti nel frattempo coerentemente con i documenti programmatici emanati dagli OO.GG.;
- Redazione del Piano delle Azioni Positive (PAP) coerentemente con i documenti programmatici. Il Piano è stato presentato al Tavolo dell'Amministrazione, alle Organizzazioni Sindacali e successivamente approvato dal CUG stesso. Infine sottoposto alla valutazione degli Organi di Governo;
- Completamento della redazione del "[Codice per la tutela e il benessere delle persone nell'organizzazione](#)²⁰", poi licenziato dal Comitato in seduta plenaria e portato all'approvazione del Consiglio di Amministrazione, sentito il Senato Accademico. Il Codice è entrato in vigore il 20 febbraio 2020;
- Sigla dell'accordo tra Amministrazione e OO.SS. e avvio della sperimentazione della contribuzione alle spese per l'assistenza dei familiari non autosufficienti;
- Partecipazione e collaborazione alle diverse attività del "Gruppo di coordinamento per la redazione del Bilancio di Genere"; avvio raccolta nuovi dati relativi al benessere lavorativo e allo stress lavoro correlato; programmazione somministrazione del terzo questionario per il monitoraggio dei carichi di lavoro;
- Diffusione delle conoscenze e interscambio di esperienze sui temi delle discriminazioni, pari opportunità, mobbing e soluzioni possibili adottate da altri Enti ed Amministrazioni. A tal fine sono stati patrocinati e realizzati i seguenti eventi:
 - "Università in dialogo: le Consigliere di Fiducia si confrontano": analisi delle differenti esigenze rilevate dalle professioniste che ricoprono tale ruolo, in base ai tipi di ente in cui operano, agli utenti che accedono allo sportello di ascolto e al territorio di riferimento. Si sono inoltre raccolte le segnalazioni delle Consigliere di Fiducia, rispetto ai limiti e alle ulteriori necessità legate allo svolgimento di questo delicato ruolo. Alla discussione sono state invitate la Consigliera del Politecnico di Milano, la Consigliera dell'Università di Milano Bicocca e la Consigliera dell'Università di Trento;
 - Seminario "Uguaglianza di genere": analisi dei correttivi necessari per consentire la realizzazione delle pari opportunità;
 - Seminario "Esperienze di lavoro agile nelle Università italiane": confronto tra i sistemi già avviati di flessibilità lavorativa ed esempi di best practice.
- Partecipazione a reti e progetti:
 - Intervista rilasciata all'Università di Huelva (Spagna), quale contributo al progetto internazionale di ricerca comparativa sulle "Misure di conciliazione" messe in atto in Spagna, Italia e Grecia;

²⁰ Il presente codice sostituisce il [Codice di condotta contro le molestie sessuali nei luoghi di studio e di lavoro](#), nonché il [Codice di condotta per la prevenzione del mobbing](#).

- partecipazione al progetto UNIRE, per la rilevazione delle attività svolte a favore della prevenzione e del contrasto della violenza sessuale domestica;
- Contributo all'indagine dell'Università di Modena e Reggio Emilia, volta a valutare il livello di inclusività LGBTQI negli Atenei pubblici nazionali;
- partecipazione ai convegni "Smart Working e valorizzazione dei talenti del personale", organizzato dalla Città Metropolitana di Milano per condividere esperienze positive messe in atto in tema di lavoro agile; e "Prevenire la violenza nei luoghi di lavoro", organizzato dal CUG del Comune di Milano, durante il quale sono stati affrontati aspetti psicologici, organizzativi e legali legati al fenomeno del mobbing;
- partecipazione attiva alla costituenda Rete lombarda dei CUG alla quale hanno finora aderito numerosi enti territoriali e università per condividere informazioni, creare un supporto sinergico e moltiplicare le occasioni di formazione e diffusione di una cultura inclusiva.

Attività formative di Ateneo a sostegno della cultura della non discriminazione

- Attivazione di una nuova edizione del corso di perfezionamento sulle disabilità ed è stata approvata la realizzazione del Corso di Perfezionamento "Strumenti giuridici di prevenzione e contrasto della violenza di genere";
- Avvio al Master in "Presenza in carico di persone con grave disabilità - aspetti clinico assistenziali, educativi e manageriali - primo livello" (novembre 2019);
- La *Summer School on Organized Crime*, giunta alla sua nona edizione, è stata dedicata ad approfondire il tema "Mafia e donne".

Per favorire azioni che contribuiscano a creare la cultura della non discriminazione, va ricordato che l'Ateneo garantisce alle persone in stato di detenzione il diritto allo studio universitario, grazie alla convenzione con il Provveditorato Regionale dell'Amministrazione Penitenziaria.

Sportello di ascolto

Interessanti spunti per avanzare proposte migliorative sono emersi dalla relazione della Consigliera di Fiducia. Un dato non trascurabile è dato dall'accesso prevalentemente di donne con un'età media di 50 anni, prevalentemente appartenenti al personale TAB. Le situazioni riportate menzionano diversi fattori, personali e lavorativi, ma un punto che sicuramente merita attenzione risiede nel fatto che le difficoltà e i disagi, nell'ambiente di lavoro, sono legati al proprio stato di salute o a un momento critico di vita o attinenti alla tematica dell'*ageing*.

Identità alias

In seguito all'emanazione del relativo Regolamento (luglio 2018), il 2019 è stato il primo anno di effettivo avvio delle procedure per l'attivazione e la gestione di un'identità Alias per soggetti in transizione di genere.

Tale iniziativa, utile per garantire ambienti inclusivi e rispettosi delle differenze, anche in tema di orientamento sessuale, al fine di favorire il benessere fisico, psicologico e relazionale delle persone che studiano e lavorano in tale ambito, prevede tale tutela - oltre che per gli studenti - anche per il personale docente, ricercatore, tecnico-amministrativo e assegnisti.

Il Regolamento ha la finalità di promuovere il riconoscimento dei diritti della persona in transizione di genere nell'ambito dell'Ateneo, al fine di eliminare situazioni di disagio e forme di discriminazioni legate al sesso, all'orientamento sessuale e all'identità di genere: l'Università

degli Studi di Milano, in tal modo, intende riconoscere a tutti gli individui il diritto ad essere trattati con rispetto ed uguale considerazione, senza subire alcuna discriminazione.

Attraverso il CUG - che ha provveduto ad indirizzare i richiedenti - sono pervenute richieste sia da parte degli studenti che di docenti e ricercatori. Particolare attenzione è stata prestata al rispetto della privacy, contenendo al massimo il numero di operatori che sono intervenuti a supporto della procedura.

Osservazioni

La prima macro area di osservazione riguarda la comunicazione, in termini di flusso di informazioni, modalità di scambio *top-down* rispettose della dignità e del benessere delle persone, non trascurando l'importanza di curare i processi comunicativi tra sedi periferiche e sede centrale e viceversa, nonché il tema dei rapporti tra personale TAB e docenti/ricercatori. La proposta di momenti in-formativi, aventi ad oggetto le corrette modalità di trasmissione delle informazioni aziendali ed elementi di psicologia manageriale, si ritiene possa contribuire al miglioramento della comunicazione organizzativa.

La seconda area è relativa ad una particolare attenzione da rivolgere alle persone che vivono una difficoltà connessa al proprio stato di salute, fisico o mentale, o ad un momento critico nel ciclo di vita, che può concretizzarsi nella proposta di interventi di supporto in rete, non solo circoscritti al singolo ma rivolti anche al contesto organizzativo in cui la persona opera. All'interno di tale ambito va ricompreso anche l'aspetto dell'*ageing* e le conseguenti difficoltà di adattamento ad una crescente complessità del lavoro, sia in termini di carichi che di tempistiche, ma anche di uso di lingue straniere, procedure e tecnologie in continua veloce evoluzione.

Tutti questi aspetti richiedono di attivare interventi mirati per il singolo, ma anche a livello organizzativo, che garantiscano un buon equilibrio tra le richieste lavorative e le possibilità della persona di farvi fronte.

Un ulteriore aspetto da non trascurare è quello relativo alla valorizzazione delle competenze del personale TAB, delle esperienze e degli obiettivi professionali. Attraverso strumenti di mobilità condivisa e collaborazione organizzativa trasversale, si ritiene possibile raggiungere un più alto livello di benessere della persona, con vantaggi e ricadute positive sull'intera organizzazione del lavoro.

◆ BILANCIO DI GENERE

L'opportunità di inserire la variabile di genere nei documenti di bilancio si rinviene per la prima volta nella Piattaforma di Azione della IV Conferenza Mondiale delle Donne, svoltasi a Pechino nel 1995.

In Europa la necessità di ricorrere al Bilancio di Genere (BdG) viene declinata nella **Relazione al Parlamento Europeo sul *gender budgeting*** presentata nel giugno 2003 da Fiorella Ghilardotti per la Commissione per i Diritti della donna e le Pari Opportunità e approvata dal Parlamento Europeo nella seduta del mese di luglio dello stesso anno.

Nella normativa italiana il primo riferimento esplicito al Bilancio di Genere si trova nella **Direttiva del Dipartimento per i Diritti e le Pari Opportunità del 23 maggio 2007**, relativa all'applicazione della parità e delle pari opportunità tra uomini e donne nelle Amministrazioni Pubbliche, che inserisce questo tipo di analisi all'interno dell'impegno per una cultura organizzativa "orientata alla valorizzazione del contributo di donne e uomini." In particolare, il Bilancio di Genere è interpretato come strumento che può consentire di "allocare le risorse sui servizi in funzione delle diverse esigenze delle donne e degli uomini del territorio di riferimento," valorizzandone la funzione di sostegno alla programmazione e al miglioramento della *governance*

in chiave di uguaglianza e di parità. L'attenzione al genere rappresenta una chiave di lettura che si può utilizzare a diversi livelli istituzionali, interpretando il Bilancio di Genere come **metodologia** a sostegno di un'istituzione nel suo ruolo di *governance* secondo criteri di equità, e nello stesso tempo come strumento guida per le PA verso una gestione 'gender sensitive' delle politiche, dei programmi, delle risorse in coerenza con le caratteristiche, potenzialità, esigenze di ciascun territorio. La Direttiva esprime l'auspicio che "i Bilanci di Genere diventino pratica consolidata nelle attività di rendicontazione sociale delle Amministrazioni," inserendo il Bilancio in un contesto di azione pubblica socialmente responsabile, con un'attenzione alle differenze di genere che esca da confini ghetizzanti di 'politiche per le donne' e sia, invece, fattore centrale e caratterizzante dell'azione pubblica, espressione di un impegno di 'responsabilità sociale.'

Il Bilancio di Genere è dunque uno strumento essenziale per promuovere l'uguaglianza di genere nelle università e per integrare la prospettiva di genere in tutte le politiche, anche al fine di rendere più trasparente ed equa l'assegnazione delle risorse economiche.

Secondo questa logica, le pari opportunità - oltre a costituire strumento di tutela e promozione dell'uguaglianza di genere - diventano una leva per migliorare l'efficienza organizzativa e la qualità dei servizi, contribuendo alla valorizzazione delle risorse umane e al buon funzionamento dell'ateneo.

Il Piano Strategico 2020-2022 prevede, all'interno dell'area denominata Unimi inclusiva, che l'Ateneo pubblichi il suo primo Bilancio di Genere entro la fine del 2020. La prorettrice con Delega alla Legalità, Trasparenza e Parità di Diritti è stata pertanto incaricata dal Rettore di costituire un gruppo di lavoro per raggiungere questo obiettivo. Nei mesi di luglio e settembre hanno avuto luogo degli incontri prodromici alla costituzione dello stesso, nonché allo studio delle linee guida pubblicate dalla CRUI per la redazione del bilancio con alcune ricercatrici, una docente e un'amministrativa dell'Ufficio Performance.

In seguito all'elaborazione di una proposta al Rettore e al Direttore Generale, il progetto è stato presentato al Senato Accademico nella seduta del 12 novembre che ha espresso parere favorevole, e successivamente deliberato dal Consiglio di Amministrazione (seduta del 26 novembre). Infine, con decreto rettorale del 12 dicembre è stato costituito il **Gruppo di coordinamento per la redazione del Bilancio di Genere dell'Ateneo per il triennio 2019-22**.

Tra la fine dell'anno e l'inizio del nuovo il Gruppo ha avviato il processo di redazione del Bilancio facendo riferimento alle Linee Guida della CRUI. In particolare:

- Costituzione del Gruppo di lavoro
- Definizione del cronoprogramma di massima e identificazione degli attori da coinvolgere
- Predisposizione griglia di rilevazione per la raccolta dei dati quantitativi ai fini dell'analisi di contesto (componente studentesca, personale docente e ricercatore; PTA; incarichi istituzionali e di governo)
- Predisposizione griglia di rilevazione per la raccolta dei dati qualitativi per rendere visibili e valorizzare le molteplici attività che a vario livello l'Ateneo ha prodotto nel corso degli anni
- Avvio della raccolta e dell'analisi delle pubblicazioni in tema di genere nell'Archivio Istituzionale della Ricerca (AIR)
- Identificazione delle tematiche di interesse, quali lo studio e la redazione di un documento per un approccio di genere al linguaggio amministrativo.

Il Gruppo di coordinamento, che si incontra regolarmente con cadenza mensile, ha partecipato ad incontri e seminari sulle tematiche di genere e organizzato un webinar sul Bilancio di Genere con una esperta rivolto a tutta la comunità accademica.

◆ **SERVIZI PER STUDENTI CON DISABILITA' E DSA**

L'Ateneo pone al centro delle sue politiche di sviluppo e pertanto intende mantenere un livello di servizi che garantisca agli studenti la possibilità di svolgere il loro percorso formativo nelle condizioni più adeguate a un proficuo apprendimento.

Oltre a garantire numerosi servizi agli studenti - orientamento, accoglienza e diritto allo studio, adeguatezza di aule e infrastrutture, il supporto alla didattica innovativa, ecc. - l'Ateneo ha rafforzato le misure in favore degli studenti con disabilità, proseguendo nell'implementazione di buone pratiche che hanno reso Unimi un punto di riferimento a livello nazionale nel settore.

Di seguito alcune attività avviate e/o rafforzate nel corso del 2019:

- **Nomina delegata del Rettore per la Disabilità e handicap**
- **Nomina di un Docente Referente per Disabilità e DSA in ciascuno dei 33 Dipartimenti** per fronteggiare adeguatamente la presenza numericamente importante di studenti con disabilità e, ancor di più, con disturbi specifici dell'apprendimento
- **Nomina di un Gruppo di Lavoro di carattere interdisciplinare sul diritto allo studio degli studenti con DSA**
- **Iniziative di carattere organizzativo:** Riorganizzazione delle pagine web e della presentazione dei Servizi dedicati a studenti con disabilità e dei servizi per studenti con DSA richiesta dalle rappresentanze studentesche; attività di orientamento mirato; colloqui di accoglienza con studenti con DSA e redazione di un documento personalizzato; monitoraggio sull'accessibilità; attività di monitoraggio del livello di soddisfazione dell'utenza a seguito dell'indicazione del NdV attraverso la somministrazione di due questionari (uno dedicato a studenti con disabilità e l'altro a studenti con DSA; 76 utenti hanno risposto)
- **Servizio di Counseling Psicologico e metodo di studio:** incremento delle giornate di collaborazione con consulente esterno (da 1 a 2) per far fronte all'aumento delle richieste; avvio sperimentazione dal mese di novembre collaborazione con liberi professionisti con esperienze di counseling psicologico in lingua inglese (pacchetti di 15 ore) per l'utenza straniera; 208 studenti hanno utilizzato il servizio, contro i 180 del 2018.

6. ANTICORRUZIONE E TRASPARENZA²¹

◆ LE PRINCIPALI AREE DI INTERVENTO NEL CORSO DEL 2019

Per quanto concerne le misure di prevenzione della corruzione e promozione della trasparenza contenute nel PTPCT 2019-2021, nel 2019 è stato raggiunto un importante risultato - non misurabile ma sicuramente percepito dalla comunità universitaria - di una maggiore sensibilizzazione generale verso il tema della prevenzione della corruzione e promozione della trasparenza, grazie anche a dei segnali molto significativi da parte della *governance* dell'Ateneo, quale la designazione nel 2018 di un Prorettore delegato ai temi della Legalità, Trasparenza e Parità di diritti che si potesse dedicare in modo continuativo alla promozione di azioni significative in questi specifici ambiti.

◆ LA STRATEGIA DEL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE

Il Consiglio di Amministrazione, nel mese di gennaio 2019 e nuovamente nel mese di dicembre 2019, ha deliberato la propria linea strategica per il triennio successivo, operando delle scelte ben precise in termini di aree di intervento su cui operare prioritariamente. Tale linee strategiche hanno poi guidato la predisposizione del Piano 2019-2021 e del Piano 2020-2022 da parte del RPCT.

◆ GRUPPO DI LAVORO

Nel corso del 2019 il **gruppo di lavoro** permanente - costituito dal Prorettore, dal RPCT, da professori, ricercatori e tecnici dell'Amministrazione - si è incontrato periodicamente, con cadenza quindicinale, per affrontare temi specifici, tra cui il potenziamento della trasparenza, il processo di gestione del rischio corruzione, la formazione, le *best practice* da promuovere e così via.

◆ LA RETE DEI REFERENTI

La maggiore sensibilizzazione ai temi della legalità e trasparenza si è raggiunta anche grazie alla costituzione di una **rete di Referenti** anticorruzione operanti presso le strutture dell'Amministrazione centrale e presso le strutture dipartimentali (circa 90 referenti).

Considerata la complessità dell'organizzazione universitaria, sono state individuate delle figure che potessero svolgere un'importante attività informativa sia nei confronti del RPCT e del Gruppo Anticorruzione e Trasparenza (dalla "periferia al centro"), sia riportando le azioni e le iniziative del RPCT e del Gruppo alle strutture di provenienza dei Referenti stessi (dal "centro alla periferia").

A tal fine, gli incontri con i referenti nel corso del 2019 hanno avuto cadenza trimestrale. La rete ha dunque contribuito alla diffusione di buone pratiche attraverso preziosi processi di contaminazione reciproci.

²¹ A cura dell'Ufficio per la Trasparenza e la Prevenzione della Corruzione

◆ LA FORMAZIONE SPECIALISTICA

Altro tema su cui si è investito molto nel 2019 - sempre con la finalità di incrementare il livello generale di sensibilizzazione - è stato quello della **formazione** rivolta principalmente alle figure apicali dell'Ateneo.

Nel 2019 sono stati erogati 5 moduli in cui sono stati affrontati vari temi tra cui il contrasto della corruzione e il nuovo Codice degli Appalti, A.N.AC. e il mercato dei contratti pubblici: linee guida, bandi e contratti tipo, vigilanza collaborativa e potere di raccomandazione; la gestione del rischio di corruzione con riguardo alle fasi della mappatura dei processi, analisi dei rischi e individuazione delle misure; la corruzione e gli altri reati contro la pubblica amministrazione; approfondimento dedicato alle istituzioni universitarie nella parte speciale del Piano Nazionale Anticorruzione 2017, alla luce anche dell'atto di indirizzo del Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca del 15 maggio 2018; approfondimento sul tema della trasparenza: obblighi di pubblicazione in "Amministrazione trasparente" ai sensi del d.lgs. n. 33/2013; il "FOIA italiano" introdotto con il d.lgs. n. 97/2016; la trasparenza interna promossa con l'azione della vedetta civica: l'istituto del *whistleblowing* alla luce della legge n. 179/2017; reclutamento e gestione del personale docente e tecnico-amministrativo-bibliotecario.

◆ LA PIATTAFORMA INFORMATICA PER LE SEGNALAZIONI

Nella sezione dedicata all'istituto del *whistleblowing* del PTPCT 2019-21, a fronte dello scarso utilizzo dello strumento rilevato a partire dal 2015, il RPCT si era assunto l'impegno di indagare se potesse esistere una correlazione tra l'allora sistema di segnalazione e gestione di presunti illeciti messo a disposizione dell'Ateneo, che non garantiva di fatto la riservatezza del segnalante e, per l'appunto, l'esiguità delle segnalazioni pervenute.

Pertanto, anche al fine di ottemperare alle previsioni contenute nell'art. 1, comma 6 della legge n. 179/2017²² si è provveduto, dalla fine del mese di settembre 2019, a mettere a disposizione della collettività universitaria una specifica piattaforma informatica in grado di garantire la tutela del segnalante in termini di riservatezza della sua identità, attraverso l'utilizzazione di tecnologie crittografiche moderne e standard e il disaccoppiamento dei dati.

◆ CODICE DI COMPORTAMENTO

Per quanto concerne il **codice di comportamento** è stato svolto con cadenza semestrale il consueto monitoraggio sulla sua applicazione (in particolare le varie comunicazioni dei dipendenti e le verifiche in ordine a potenziali conflitti di interesse da parte dei responsabili). Nel PTCPT 2019-2021 si è supposto che il numero esiguo di comunicazioni pervenute negli anni potesse essere correlato sia alla scarsa consapevolezza da parte dei dipendenti in ordine agli obblighi di comunicazione esistenti, sia alla mancanza di adeguata modulistica per facilitare le comunicazioni stesse con riguardo ad ogni singola fattispecie richiamata.

Il RPCT con l'Ufficio di supporto, per favorire l'espletamento degli adempimenti connessi al codice, è intervenuto nello scorcio dell'anno 2019 predisponendo degli appositi moduli

²² Qualora venga accertata nell'ambito dell'istruttoria condotta dall'A.N.AC. l'assenza di procedure informatiche per l'inoltro e la gestione delle segnalazioni, ovvero l'adozione di procedure non conformi a quelle di cui al comma 5 (utilizzo di sistemi di crittografia per garantire la riservatezza dell'identità del segnalante), è prevista una sanzione amministrativa pecuniaria da € 10.000 a € 50.000 a carico del RPCT

compilabili online accedendo a un'apposita sezione del sito dell'Ateneo, corredati da apposite spiegazioni.

◆ IL SISTEMA DI GESTIONE DEL RISCHIO

Per quanto riguarda il **sistema di gestione del rischio corruzione** (misure specifiche calate sui processi) avviato nel 2016, si segnala il perseguimento nel 2019 di un obiettivo di mantenimento/continuità: le misure individuate negli scorsi anni sono state applicate dalle strutture e i monitoraggi sono stati promossi con cadenza periodica da parte del RPCT (monitoraggi di primo livello in autovalutazione secondo la terminologia del PNA 2019).

Nel 2019 è stata avviata o revisionata l'analisi del contesto interno (mappatura dei processi) con riguardo ad alcuni settori dell'Amministrazione centrale e, assoluta novità rispetto al passato, è stata avviata la mappatura di alcuni processi dei Dipartimenti attraverso l'individuazione di un Dipartimento pilota, il Dipartimento di Diritto pubblico italiano e sovranazionale.

I rischi e le misure di prevenzione individuati dall'A.N.AC. nel 2017 con riguardo alle istituzioni universitarie sono inoltre tenuti sempre in debita considerazione. Dal 2018 una specifica sezione del Piano è dedicata a documentare il livello di attuazione delle misure suggerite dall'Autorità (e dal MIUR con successivo atto di indirizzo).

◆ LA TRASPARENZA AMMINISTRATIVA

Nel corso del 2019 è stato incrementato il livello della **trasparenza amministrativa** intervenendo sulla sezione Amministrazione trasparente. Tutte le sezioni sono state oggetto di monitoraggio e si è lavorato costantemente per incrementare il loro livello di aggiornamento e accessibilità. Permangono alcune criticità che si conta di superare coinvolgendo e sensibilizzando i Responsabili della detenzione dei dati e investendo tempo e risorse anche nella progressiva informatizzazione dei flussi informativi.

Inoltre, nello scorcio del 2019, gli Organi accademici hanno approvato il Regolamento sull'accesso civico semplice e generalizzato, con definizione dell'*iter* organizzativo interno per rispondere alle istanze di accesso. La sezione sul sito dedicata all'Accesso civico è stata aggiornata per fornire tutte le informazioni necessarie all'utenza. È stata inoltre predisposta la modulistica compilabile anche on line per l'esercizio del diritto da parte dei cittadini. Infine, il regolamento ha previsto la costituzione di un Gruppo "Accesso civico" con lo specifico compito di fornire supporto al Responsabile del procedimento, cui la richiesta di accesso è stata rivolta, attraverso il rilascio di pareri non vincolanti.

➔ [Link alla Relazione annuale 2019 del Responsabile della prevenzione della corruzione e trasparenza](#)