



UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
DI MILANO

Relazione sulla Performance 2020

Sommario

Premessa	4
1. Informazioni di sintesi per i cittadini e gli stakeholder.....	4
1.1. L'Università italiana nel contesto internazionale	5
1.2. Il Sistema universitario nazionale	6
1.3. L'Università degli Studi di Milano	9
1.4. L'emergenza sanitaria da Covid-19	14
2. Risultati dell'Ateneo.....	15
2.1. Internazionalizzazione	15
2.2. Didattica	17
2.3. Ricerca	21
2.4. Terza Missione e Trasferimento tecnologico.....	24
2.5. Salute e assistenza	26
2.6. Organizzazione, semplificazione amministrativa, diritti e trasparenza.....	28
3. Misurazione e valutazione della performance	31
3.1. Performance organizzativa	31
3.2. Performance individuale.....	33
4. Indagini di customer satisfaction	35
4.1. Progetto Good Practice - Customer satisfaction (GP-CS)	36
4.2. Questionari sulle opinioni degli studenti	38
4.3. Reclami	39
4.4. Indagine AlmaLaurea sul profilo dei laureati.....	39
5. Integrazione tra programmazione strategica e operativa e pianificazione economica	40
6. Benessere organizzativo e pari opportunità.....	43
6.1. Indagine sul Benessere organizzativo	43
6.2. Servizi di welfare	43
6.3. Parità di genere.....	45
7. Anticorruzione e trasparenza	46
7.1. Principali aree di intervento 2020 e prospettive future.....	46
7.2. Strategia del Consiglio di Amministrazione	46
7.3. Tavolo interistituzionale, gruppo di lavoro ristretto e rete dei referenti	47
7.4. Sistema di gestione del rischio.....	47
7.5. Istituto del whistleblowing	47
7.6. Codice di comportamento	47
7.7. Attività di formazione.....	48
7.8. Trasparenza amministrativa.....	48
8. Punti di forza e di debolezza del ciclo di gestione della performance	49
8.1. Punti di forza.....	49
8.2. Punti di debolezza.....	49

Sigle e abbreviazioni ricorrenti

a.a.	Anno accademico
A.N.AC.	Autorità nazionale anticorruzione
ANVUR	Agenzia nazionale di valutazione del sistema universitario e della ricerca
AQ	Assicurazione della Qualità
ASN	Abilitazione scientifica nazionale
AVA	Autovalutazione, Valutazione, Accredimento
CdA	Consiglio di Amministrazione
CEV	Commissione di esperti per la valutazione
CFU	Crediti formativi universitari
CNR	Consiglio Nazionale delle Ricerche
CPDS	Commissione paritetica docenti-studenti
CRUI	Conferenza dei Rettori delle Università italiane
CS	Customer satisfaction
CTU	Centro per l'innovazione didattica e le tecnologie multimediali
CUG	Comitato unico di garanzia
D.L.	Decreto legge
D.Lgs.	Decreto legislativo
D.M.	Decreto ministeriale
DDA	Docenti, dottorandi, assegnisti
FFO	Fondo di finanziamento ordinario delle università statali
GP	Good Practice
L.	Legge
MUR	Ministero dell'Università e della Ricerca
NdV	Nucleo di Valutazione
NEET	"Neither employed nor in education or training" (giovani che non lavorano, non studiano né sono impegnati in attività di formazione)
OCSE	Organizzazione per la cooperazione e lo sviluppo economico
OIV	Organismo Indipendente di Valutazione
PI	Principal investigator
PNA	Piano nazionale anticorruzione
PTAB	Personale tecnico, amministrativo, bibliotecario (v. anche TAB)
PTPCT	Piano triennali per la prevenzione della corruzione e della trasparenza
RPCT	Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza
RTD	Ricercatori a tempo determinato
SA	Senato accademico
SMVP	Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance
SSD	Settore scientifico disciplinare
SSR	Sistema sanitario regionale
TAB	Tecnico, amministrativo, bibliotecario (v. anche PTAB)
UE	Unione Europea
UE-23	Unione Europea a 23 stati
UE-28	Unione Europea a 28 stati (compreso il Regno Unito)
UniMi	Università degli Studi di Milano

Premessa

La Relazione sulla Performance 2020 costituisce lo strumento mediante il quale l'Ateneo illustra ai cittadini e agli stakeholder interni ed esterni i risultati ottenuti nel corso del 2020, concludendo il ciclo di gestione della performance¹.

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

- 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.

La presente Relazione rendiconta il [Piano Integrato 2020-2022](#)² e tiene conto dei rilievi e delle raccomandazioni ricevuti nel corso del tempo dal Nucleo di Valutazione³. Il [Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance 2020](#)⁴ è 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.

Il processo di predisposizione e approvazione della Relazione coinvolge, in particolare, tre attori:

- l'**Amministrazione**, che cura la predisposizione del documento, avvalendosi dei risultati delle misurazioni e degli esiti delle valutazioni effettuate;
- il **Nucleo di Valutazione dell'Ateneo (NdV)**, in qualità di Organismo Indipendente di Valutazione (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'**Organo di indirizzo politico-amministrativo**, ossia il Consiglio di Amministrazione dell'Ateneo (CdA), che approva la Relazione, verificando il conseguimento degli obiettivi specifici nonché la corretta rappresentazione di eventuali criticità emerse nel corso dell'anno di riferimento.

Come tutti gli atenei italiani e del resto del mondo, l'Università degli Studi di Milano ha affrontato nel 2020 l'emergenza sanitaria legata alla pandemia da Covid-19, che ha imposto un radicale cambiamento della vita universitaria di tutta la propria comunità. In questa Relazione si ricordano, quindi, anche alcune delle principali azioni legate all'emergenza.

Nella redazione del documento, curata dalla Direzione Performance, Assicurazione Qualità, Valutazione e Politiche di Open Science, si è fatto riferimento nelle diverse parti alla Relazione sulle attività e i risultati del Direttore Generale 2020, alle relazioni annuali 2020 delle strutture dell'Amministrazione, ai dati statistici del Cruscotto di Ateneo, ai documenti di indirizzo di Ateneo nonché alle informazioni pubblicate sul portale unimi.it.

1. Informazioni di sintesi per i cittadini e gli stakeholder

In questo capitolo vengono sintetizzati i principali risultati che l'Ateneo ha conseguito nell'esercizio della propria missione istituzionale, coerentemente con la necessità di comunicare all'esterno ai propri portatori di interesse i principali esiti raggiunti, nonché alcuni aspetti rilevanti determinati dal contesto esterno che hanno un impatto sull'esercizio delle proprie attività istituzionali. In particolare, nei primi due paragrafi vengono presentati alcuni dati di contesto, a livello internazionale e nazionale, relativi alla formazione terziaria. Il terzo paragrafo riporta alcuni dati di sintesi dell'Ateneo e nel quarto paragrafo è infine illustrato il contesto relativo all'emergenza sanitaria da Covid-19.

¹ La Relazione è prevista dall'art. 10, comma 1, lettera b) del decreto D.Lgs. 150/2009. Il D.Lgs. 74/2017 ha previsto che la Relazione debba essere approvata dall'Organo di indirizzo politico-amministrativo e validata dall'OIV entro il 30 giugno di ogni anno.

² Adottato dal CdA nella seduta del 28 gennaio 2020.

³ Si veda in particolare la [Relazione annuale del NdV 2020](#) (Sezione II - Valutazione della Performance).

⁴ Approvato con delibera del CdA del 28 gennaio 2020, previo parere positivo del Nucleo di Valutazione del 22 gennaio dello stesso anno.

1.1. L'Università italiana nel contesto internazionale

Il [rapporto dell'OCSE sull'istruzione 2020](#)⁵ evidenzia margini di miglioramento per la formazione terziaria italiana rispetto alla media dei Paesi dell'UE⁶ e dei Paesi della stessa OCSE su diversi indicatori. Per contro, i dati [SCIVAL](#) mostrano che l'Italia ottiene risultati importanti nella produttività della ricerca scientifica.

Nei Paesi dell'UE, nel 2019 il 44% delle persone tra i 25 e i 34 anni possiede un **titolo di studio universitario**, in aumento di circa 1/4 rispetto al 2009 e sostanzialmente in linea con l'andamento dei Paesi OCSE. Il dato medio italiano, pari al 28% (34% il dato femminile), è ancora fortemente inferiore alla media UE e OCSE, anche se dal 2009 al 2019 si è registrato un notevole incremento (+40%).

Circa il 48% dei giovani italiani (di cui il 53% donne) dopo il titolo di istruzione secondaria prosegue gli studi in un istituto universitario, dato al di sotto della media UE (53%) e OCSE (54%). Circa il 28% dei giovani italiani tra i 20 e i 24 anni non lavorano, non studiano né sono impegnati in formazione (c.d. "NEET"⁷), circa il doppio della media UE e in forte incremento dal 2009 al 2019 (+15%), in controtendenza rispetto all'UE e all'OCSE (-19%). Questo dato vede l'Italia agli ultimi posti tra i Paesi OCSE.

Nel 2019, il 68% degli italiani tra i 25 e i 34 anni che hanno un titolo di istruzione di terzo livello hanno un impiego, contro il 64% di chi ha il diploma di scuola superiore⁸. La proporzione è analoga alla media UE e OCSE, dove, tuttavia, la **percentuale di laureati con un impiego sotto i 34 anni** è pari all'85% (17 punti in più dell'Italia). Influisce su questi dati il tasso di occupazione giovanile che in Italia è tra i più bassi d'Europa⁹. Nel 2018, i laureati italiani tra i 25 e i 64 anni di età registrano un **reddito superiore del 34%** rispetto a chi ha un titolo di istruzione secondaria. Il divario è ancora più marcato nei paesi UE (+49%) e OCSE (+54%).

Nel 2018, il **rapporto tra studenti universitari e docenti** in Italia è pari a 20, superiore ai dati UE (14) e OCSE (15). Il 37% dei docenti italiani sono donne, contro un dato UE e OCSE pari al 44%.

Gli indicatori per il 2017 relativi alla **spesa per l'istruzione terziaria** nel nostro Paese sono sempre inferiori alle medie UE e OCSE. In particolare, la spesa annua complessiva in favore dell'istruzione terziaria in Italia, da fonte pubblica e privata, per singolo studente, è pari a poco più di 12 mila dollari, inferiore alle medie di riferimento di oltre 4 mila dollari. In rapporto al PIL, la spesa pubblica complessiva italiana in favore dell'istruzione terziaria è pari allo 0,9%, inferiore rispetto alla media dell'UE (1,2%) e dell'OCSE (1,4%).

Tabella 1: Dati di sintesi sull'istruzione terziaria. Fonte: OCSE.

Istruzione terziaria	Italia	Media UE-23	Media OCSE
Livello di istruzione (2019)			
Persone con titolo di istruzione terziaria (25-34 anni) % (Donne %)	28 (34)	44 (51)	45 (51)
Variazione 2009-2019 % (Donne %)	+40 (+36)	+26 (+28)	+25 (+24)
Studenti (2018)			
Tasso di ingresso nell'istruzione terziaria (< 25 anni) % (Donne %)	48 (53)	53 (55)	54 (54)
NEET (20-24 anni) %	28,5	14,0	15,2
NEET (variazione 2009-2019) %	+15	-19	-19
Dati occupazionali (2018, 2019)			
Occupati con titolo di istruzione terziaria (25-34 anni) % ^(a)	68	85	85
Occupati con titolo di istruzione secondaria (25-34 anni) % ^(a)	64	80	78
Reddito annuo di chi ha un titolo di istruzione terziaria (25-64 anni, full-time) (baseline: titolo di istruzione di scuola media superiore = 100) ^(b)	134	149	154
Docenti (2018)			
Rapporto studenti/docenti	20	14	15
Donne %	37	44	44
Spesa per l'istruzione terziaria (2017)			
Spesa annua complessiva, da fonte pubblica e privata, per studente (USD a PPA ^(a))	12.226	16.688	16.327
Spesa annua per studente in Ricerca e Sviluppo (R&D) (USD a PPA ^(c))	4.096	5.044	4.205
Spesa pubblica rispetto al PIL %	0,9	1,2	1,4

(a) Dati 2019. (b) Dati 2018. (c) Dollari americani a Parità di potere d'acquisto.

⁵ OECD (2020), *Education at a Glance 2020: OECD Indicators*, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/69096873-en>. I dati della tabella 1 sono tratti dal rapporto (indicatori A1.2., A3.1., A4.1, B4.1., B6.1., C1.1., C1.2., C4.1., D2.1., C4.1.)

⁶ I dati dell'UE di fonte OCSE presentati in questo capitolo fanno riferimento all'UE a 23 Stati, mentre i dati SCIVAL fanno riferimento all'UE a 28 Stati.

⁷ "Neither employed nor in education or training".

⁸ Pesa, nel caso italiano, il forte calo del tasso di occupazione di chi ha il diploma di scuola media superiore, diminuito di oltre il 10% tra il 2009 e il 2019 a causa della crisi economica. Questa diminuzione non si è invece verificata nei Paesi UE ed OCSE, dove, anzi, il tasso di occupazione di chi ha un diploma di scuola superiore è aumentato dal 2009 rispettivamente del 4% e del 3% (cfr. OECD (2020), *Education at a Glance 2020: OECD Indicators*, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/69096873-en>).

⁹ Cfr. dati [Eurostat](#).

La [Relazione 2019 del CNR sulla ricerca e l'innovazione in Italia](#) evidenzia come il nostro Paese, nonostante una bassa spesa in ricerca e sviluppo, riesca ad avere un'elevata **produttività scientifica**. Infatti, tra il 2010 e il 2019 il numero di pubblicazioni dei ricercatori affiliati ad enti italiani è aumentato del 48,5% (media UE: +26,3%; media OCSE: +21,2%). Oltre il 36% delle pubblicazioni italiane sono ad accesso libero ed immediato (open access), dato ancora migliorabile rispetto alla media europea. Le pubblicazioni italiane mostrano un elevato impatto citazionale e una buona presenza nelle riviste più citate al mondo (top 10%), in entrambi i casi al di sopra del dato medio UE e OCSE. Il 43% delle pubblicazioni italiane ha un coautore straniero, dato anche in questo caso al di sopra della media UE e OCSE.

Tabella 2: Pubblicazioni. Fonte: [SCIVAL](#) (marzo 2021).

Pubblicazioni 2010-2019	Italia	UE-28	OCSE
Numero di pubblicazioni (in milioni)	1,1	8,9	18,5
(Variazione 2010-2019) %	(+48,5)	(+26,4)	(+21,2)
Pubblicazioni open access %	36,5	38,4	36,6
Impatto citazionale ponderato (Field-Weighted Citation Impact ^(a))	1,45	1,25	1,20
Pubblicazioni più citate al mondo (top 10%) %	15,8	13,1	12,8
Pubblicazioni con un coautore internazionale %	43,0	36,7	26,9

(a) Il FWCI in una determinata area scientifica è il rapporto tra le citazioni ricevute e la media di citazioni mondiali per l'area scientifica stessa, per il tipo di pubblicazione e per l'anno di pubblicazione.

1.2. Il Sistema universitario nazionale¹⁰

In Italia sono attive 97 università tra statali, private e telematiche.

L'**organizzazione del sistema universitario nazionale**, anche con riferimento al governo delle università e al reclutamento del personale accademico, è stabilita dalla [L. 240/2010](#). Altri provvedimenti normativi hanno introdotto un sistema di valutazione, per gli atenei statali, in piena autonomia e con modalità organizzative proprie, delle strutture e del personale, al fine di promuovere il merito e il miglioramento della performance organizzativa e individuale ([D.Lgs. 150/2009](#), modificato dal [D.Lgs. 74/2017](#)), e il sistema di autovalutazione, valutazione e accreditamento (c.d. "AVA") delle sedi e dei corsi di studio universitari ([D.Lgs. 19/2012](#)).

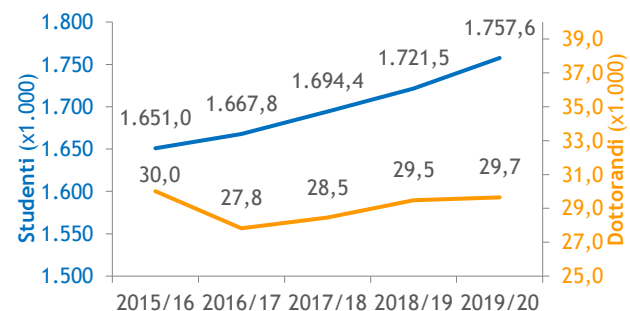
Tabella 3: Le università italiane (2020).

Tipologia	N.
Statali	67 ^(a)
Private	19
Telematiche	11
Totale	97

(a) Sono incluse sei Scuole Superiori a Ordinamento Speciale.

Negli ultimi cinque anni il numero di **studenti iscritti** ai corsi di laurea di tutti i livelli (triennale, magistrale e magistrale a ciclo unico) è aumentato di circa il 6% (oltre cento mila unità) ed è pari, nell'a.a. 2019/20, a oltre 1,75 milioni. Il numero di **dottorandi**, dopo il forte calo dovuto alla riduzione del numero di posti senza borsa, in seguito alla riforma dell'accREDITAMENTO delle sedi e dei corsi di dottorato ([D.M. 45/2013](#))¹¹, è in leggera crescita negli ultimi anni e si è assestato nell'a.a. 2019/20 a circa 29.700 unità.

Figura 1: Andamento del numero di studenti iscritti nei corsi di laurea e dei dottorandi nelle università italiane (dati in migliaia). Fonte: MUR.



I **laureati** nel 2019 sono quasi 340 mila, concentrati soprattutto nell'area umanistica e delle scienze sociali e in misura maggiore donne (57%). L'incremento di coloro che hanno conseguito la laurea nell'ultimo quinquennio è stato superiore, in percentuale, a quello del numero di studenti (+11% tra il 2015 e il 2019).

¹⁰ Per maggiori dettagli in merito all'andamento dei dati relativi al Sistema universitario nazionale, si consiglia di fare riferimento al [Rapporto biennale sullo stato del sistema universitario e della ricerca 2018](#) dell'ANVUR.

¹¹ Cfr. il [Rapporto biennale sullo stato del sistema universitario e della ricerca 2018](#) dell'ANVUR (capitolo I.2.3, i corsi di dottorato).

Figura 2: Area disciplinare dei laureati italiani 2019. Fonte: elaborazione di dati MUR.

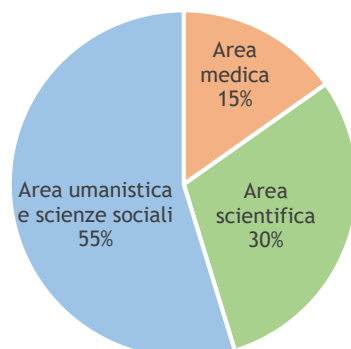
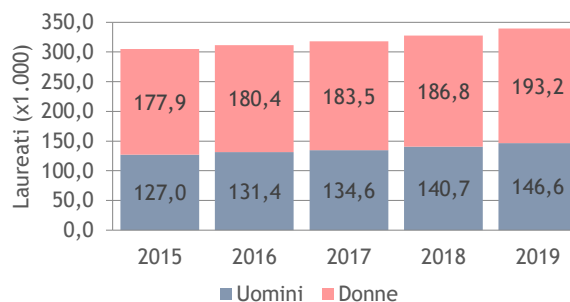


Figura 3: Andamento del numero di laureati suddivisi per genere (dati in migliaia). Fonte: MUR.



L'incremento del numero di studenti non è stato sostenuto da un analogo incremento del **personale accademico** che, dopo un calo costante che ha caratterizzato il decennio 2008-2017¹², è, soltanto negli ultimi anni, in leggero aumento. Nel quinquennio 2015-2019 l'incremento complessivo è stato del +2%. Tra le varie categorie, si registra il calo dei Ricercatori universitari (-39%), in esaurimento dopo la L. 240/2010, e, per contro, il forte incremento dei ricercatori a tempo determinato (RTD) (+113%). In aumento anche la quota dei Professori ordinari (+6%) e, soprattutto, associati (+11%). In leggero aumento anche il numero dei titolari di assegni di ricerca (+3%).

Sul versante del **personale tecnico amministrativo e bibliotecario (TAB)** e dei **Collaboratori linguistici (CL)**, il dato nazionale è in costante calo negli ultimi anni¹³. In particolare, negli anni 2015-2019 il personale è diminuito complessivamente del 3%, con un calo più marcato, in termini percentuali, per i CL.

Tabella 4: Il personale accademico. Fonte: MUR.

Tipologia di personale	2015	2019	Diff.%
Professori ordinari	12.878	13.685	+6%
Professori associati	20.043	22.283	+11%
Ricercatori universitari	17.433	10.698	-39%
Ricercatori a tempo det.	4.115	8.760	+113%
Assegnisti	14.042	14.459	+3%
Totale personale accademico	68.511	69.885	+2%

Tabella 5: Il personale TAB^(a) e CL^(b). Fonte: MUR.

Tipologia di personale	2015	2019	Diff.%
TAB	55.931	54.140	-3%
CL	1.727	1.580	-9%
Totale personale TAB e CL	57.658	55.720	-3%

(a) Tecnico, amministrativo e bibliotecario. (b) Collaboratori linguistici.

La principale fonte di finanziamento delle università statali è il **Fondo di finanziamento ordinario (FFO)**, destinato alla copertura delle spese istituzionali (tra cui i costi per il personale) e di funzionamento. Il FFO è ripartito annualmente tra una quota base (finanziata prevalentemente su basi "storiche"), una quota premiale (in relazione ai risultati della didattica e della ricerca), una quota perequativa (a salvaguardia di situazioni di particolare criticità) e una serie di misure specifiche dettate da apposite disposizioni normative¹⁴. Altri interventi specifici, pur facendo parte del FFO, hanno delle destinazioni vincolate (e.g. il fondo per il sostegno dei giovani e per favorire la mobilità degli studenti, il fondo per le borse post lauream per dottorato di ricerca, le risorse per i piani straordinari di reclutamento dei professori e dei ricercatori, il fondo per i [Dipartimenti di eccellenza](#)). La composizione del fondo è cambiata notevolmente negli ultimi anni. In particolare, tra il 2016 e il 2020 la quota base è diminuita di 10 punti percentuali, anche se la componente denominata "costo standard

Tabella 6: Composizione del FFO. Fonte: MUR.

Quote FFO	2016	2020
Base	71%	61%
(Costo standard studente)	(18%)	(24%)
Premiale	20%	28%
Perequativo	2%	3%
Altri interventi	7%	8%
Totale	100%	100%

Nota: rielaborazione dei dati MUR (DD.MM. di assegnazione del FFO 2016-2020). Le percentuali sono calcolate sul totale dello stanziamento disponibile sul cap. 1694 (FFO) al netto degli interventi per i Dip. di eccellenza (dal 2018), blocco scatti stipendiali (dal 2018) e interventi a favore degli studenti.

¹² Ibidem (capitolo I.3.4, i docenti).

¹³ Ibidem (capitolo I.3.7, il personale tecnico-amministrativo).

¹⁴ Per dettagli, si può consultare il [Rapporto biennale sullo stato del sistema universitario e della ricerca 2018](#) dell'ANVUR (capitolo I.3.1, le risorse economiche del sistema universitario e la spesa degli atenei).

unitario di formazione per studente in corso”¹⁵ (costo standard) è stata nel frattempo incrementata (+6 punti), come anche è aumentata la quota ripartita con criteri premiali (+8 punti).

L'ammontare complessivo del FFO, dopo un periodo di stagnazione¹⁶, è aumentato gradualmente negli ultimi cinque anni di oltre 900 milioni di euro (quasi +13%), attestandosi nel 2020 a quota 7,8 miliardi. I principali scostamenti riguardano le già citate quote premiale e base (rispettivamente +511 mln e -513 mln, dato che tiene conto dell'incremento del finanziamento per il costo standard di oltre 360 mln), il fondo per i Dipartimenti di eccellenza, che dal 2018 incrementa il FFO di 271 milioni all'anno, e il fondo per gli interventi a favore degli studenti, aumentato di oltre 278 milioni di euro¹⁷.

Figura 4: Andamento del Fondo di finanziamento ordinario (FFO) - dati in milioni di euro. Fonte: DD.MM. di assegnazione del FFO 2016-2020 (stanziamento disponibile sul cap. 1694 dello stato di previsione della spesa del MUR).



Tabella 7: Principali scostamenti del FFO 2016-2020 (€). Fonte: rielaborazione dei dati MUR.

Quote FFO	Diff. 2020-2016
Quota premiale	+511 mln
Interventi a favore degli studenti	+278,5 mln
Dipartimenti di eccellenza	+271 mln
Sostegno scatti biennali (2020)	+80 mln
Quota base (costo standard studente)	-513 mln (+363,8 mln)

I Programmi Quadro rappresentano il principale strumento dell'Unione Europea per finanziare la Ricerca e l'Innovazione in Europa. L'ottavo Programma Quadro per la Ricerca e l'Innovazione, denominato [Horizon 2020](#), è stato dotato di un budget complessivo di quasi 80 miliardi di euro per gli anni 2014-2020¹⁸. L'obiettivo generale di Horizon 2020 è quello di contribuire alla costruzione di una società e di una economia basate sulla conoscenza e sull'innovazione in Europa, da perseguire attraverso il finanziamento delle attività di ricerca, sviluppo e innovazione. La figura seguente mostra alcuni dati di sintesi di Horizon 2020 per l'Italia¹⁹. Hanno partecipato in tutto 3.774 enti pubblici e privati italiani²⁰ e sono stati firmati 7.622 Grant²¹ (con un tasso di successo dell'11,88%²²), per un valore complessivo di 5,38 miliardi di euro (pari al 9,19% del budget assegnato). L'Italia è al quinto posto in Europa per valore assoluto dei finanziamenti assegnati.

Figura 5: Horizon 2020 (dati di sintesi per l'Italia). Fonte: Rielaborazione dei dati della [Commissione Europea](#) (maggio 2021).

Dati di sintesi per l'Italia:

- Partecipanti: 3.774 enti pubblici e privati
- Grant firmati: 7.622 (23,96% del totale UE)
- Tasso di successo: 11,88% (media EU: 12,05%)
- Contributo UE assegnato: € 5,38 mld (9,19% del totale UE)

Contributo finanziario ai primi 10 Stati (mld €):

Germany	9,60
United Kingdom	7,59
France	7,10
Spain	6,05
Italy	5,38
Netherlands	4,98
Belgium	3,20
Switzerland	2,36
Sweden	2,20
Austria	1,86

¹⁵ Il costo standard unitario di formazione per studente in corso, previsto dalla L. 240/2010 e introdotto come criterio di ripartizione del FFO dal 2014 (D.M. 893/2014), è il costo di riferimento attribuito al singolo studente iscritto entro la durata normale del corso di studio, determinato tenuto conto della tipologia del corso di studi, delle dimensioni dell'ateneo e dei differenti contesti economici, territoriali e infrastrutturali in cui opera l'università. La definizione del costo standard è stata ridefinita (D.L. 91/2017 convertito con L. 123/2017) dopo che la sentenza 104/2017 della Corte costituzionale ne aveva dichiarato l'illegittimità. In particolare, dal 2018 il costo standard considera elementi perequativi di natura economica e territoriale e comprende anche gli iscritti al 1° anno fuori corso.

¹⁶ Cfr. [Rapporto biennale sullo stato del sistema universitario e della ricerca 2018](#) dell'ANVUR (capitolo I.3.1, le risorse economiche del sistema universitario e la spesa degli atenei).

¹⁷ Quest'ultimo incremento è dovuto soprattutto agli interventi per la c.d. "no tax area" (cfr. L. 232/2016, art. 1, c. 265 e 266) e per gli interventi straordinari legati all'emergenza sanitaria da Covid-19 (D.L. 34/2020), a compensazione del minore gettito da contribuzione studentesca per l'anno 2020/2021. Per omogeneità nella lettura dei dati, non sono state considerate le variazioni degli importi relativi al fondo per le borse post lauream, al fondo per favorire la mobilità internazionale e l'orientamento e al fondo per gli interventi in favore degli studenti disabili e con DSA.

¹⁸ Sono compresi in esso gli ambiti del Settimo Programma Quadro, le attività inerenti al precedente Competitiveness and Innovation Framework (CIP) nonché il finanziamento dell'European Institute of Innovation and Technology. Per maggiori dettagli si veda il [Rapporto biennale sullo stato del sistema universitario e della ricerca 2018](#) dell'ANVUR (II.6.2.3.1.).

¹⁹ <https://webgate.ec.europa.eu/dashboard/extensions/CountryProfile/CountryProfile.html?Country=Italy>.

²⁰ Un ente che ha partecipato a N proposte è conteggiato una volta sola.

²¹ Compresi i Grant sospesi, rescisi e chiusi.

²² Rapporto tra proposte presentate e proposte finanziate.

1.3. L'Università degli Studi di Milano

L'Università degli Studi di Milano (UniMi), fondata nel 1924, è un'istituzione pubblica e autonoma di alta cultura, sede primaria di attività di ricerca e di formazione. Si caratterizza per la spiccata valenza multidisciplinare che si sviluppa nelle tre macroaree presenti al suo interno: l'area giuridico-politica, economico-sociale e umanistica, l'area medico-sanitaria, l'area scientifica e scientifico tecnologica.

L'Ateneo è il quinto in Italia per dimensione sia della **popolazione studentesca** sia del personale accademico. Gli **avvii di carriera**²³ nei corsi di laurea dell'Ateneo sono circa 20 mila nell'a.a. 2020/21, in maggioranza nei corsi di laurea triennali (circa il 65%). Il dato è in leggera decrescita rispetto all'anno precedente, possibile effetto della situazione emergenziale, ma è comunque al di sopra dei dati degli anni precedenti, quando gli avvii di carriera erano attorno ai 17 mila. Nell'a.a. 2020/21 il numero complessivo di **studenti iscritti** ai corsi di laurea è pari a oltre 62 mila²⁴, in aumento negli ultimi cinque anni di circa il 6% (in linea con l'andamento nazionale degli ultimi anni). La maggior parte degli studenti (oltre il 60%) sono iscritti a corsi di laurea triennali (LT); i restanti sono iscritti a corsi di laurea magistrale a ciclo unico (LMCU) e a corsi di laurea magistrale (LM).

Figura 6: Andamento degli avvii di carriera in UniMi (dati in migliaia).
Fonte: Cruscotto di Ateneo (aprile 2021).

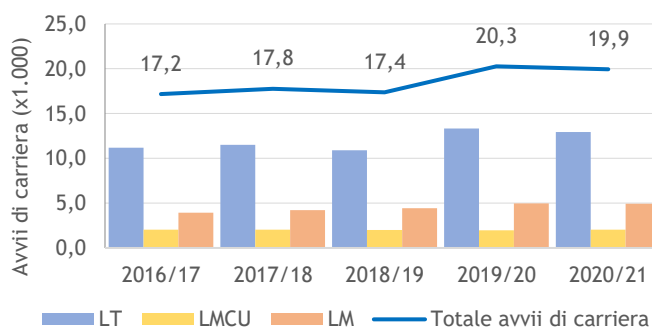


Figura 7: Andamento del numero degli iscritti di UniMi (dati in migliaia).
Fonte: Cruscotto di Ateneo (aprile 2021).

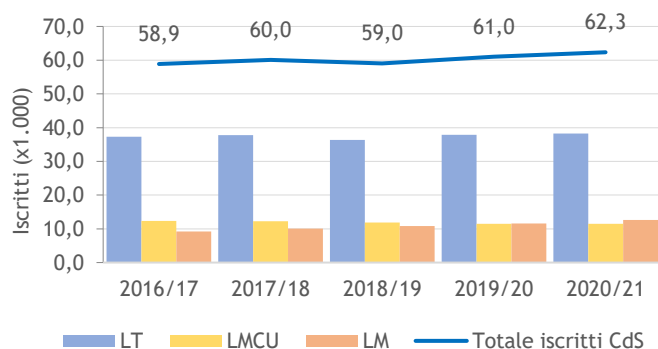
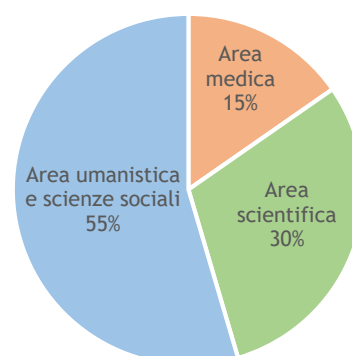


Figura 8: Area disciplinare degli iscritti di UniMi (aa.aa. 2016/17-2020/21).
Fonte: elaborazione dei dati del Cruscotto di Ateneo.



L'**offerta formativa** comprende, per l'a.a. 2020/21, 67 corsi di laurea triennale, 9 corsi di laurea magistrale a ciclo unico e 64 corsi di laurea magistrale. 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. Spetta ai Collegi Didattici la gestione delle attività didattiche e formative dei corsi di laurea e i provvedimenti relativi ai percorsi di carriera degli studenti.

Negli ultimi anni l'Ateneo ha rafforzato la **dimensione internazionale dell'offerta didattica**, nell'ambito della quale sono disponibili, nell'a.a. 2020/21, 23 percorsi in lingua inglese e 4 percorsi con almeno 1 curriculum in inglese e sono previsti 21 joint/double degree. UniMi è partner dell'**Alleanza 4EU+** insieme alla Sorbonne di Parigi, alla Charles University di Praga e alle università di Copenaghen, Heidelberg e Varsavia. Il progetto prevede la realizzazione di un sistema universitario integrato centrato sulla qualità e l'innovazione della didattica su quattro temi cardine: Health, Europe, Information Science e Sustainable development. Tra gli obiettivi cardine del progetto c'è la creazione di percorsi formativi congiunti e il rilancio della mobilità

²³ Gli avvii di carriera comprendono gli studenti che in un determinato a.a. avviano una nuova carriera al primo anno in uno specifico CdS, prescindendo da una eventuale carriera accademica precedentemente avviata. I dati sono estratti dal Cruscotto di Ateneo (aprile 2021) e sono coerenti con quelli inviati dall'Ateneo all'anagrafe nazionale degli studenti (ANS). L'a.a. 2020/21, sebbene aggiornato, non può considerarsi completamente assestato.

²⁴ Il dato, da considerarsi provvisorio, non comprende gli iscritti ai corsi di laurea del vecchio ordinamento. Sono considerati solo gli iscritti attivi.

attraverso scambi che coinvolgono l'intera comunità universitaria. La percentuale di **studenti internazionali** iscritti ai corsi di laurea dell'Ateneo è in costante crescita negli ultimi anni ed è pari nell'a.a. 2020/21 a circa il 7,5%.

Il numero di **laureati** del nostro Ateneo è piuttosto stabile negli ultimi cinque anni ed è pari, in media, a circa 11.600 all'anno. Il **tasso di occupazione** dei laureati ad un anno dal conseguimento del titolo si è mantenuto piuttosto stabile negli ultimi anni e sempre al di sopra della media degli atenei italiani. In particolare, il tasso di occupazione dei laureati triennali, al di sotto del 60%, è calato leggermente dal 2017 al 2019, anche per il fatto che una parte sempre crescente di laureati prosegue gli studi dopo il conseguimento del titolo. Per contro, il tasso di occupazione²⁵ di chi consegue una laurea magistrale a ciclo unico o una laurea magistrale è aumentato leggermente, attestandosi all'83% nel 2019.

L'effetto della crisi occupazionale dovuta all'emergenza sanitaria da Covid-19 si osserva chiaramente nei dati dell'indagine 2020 (effettuata sui laureati nell'anno 2019), con un tasso occupazionale diminuito di circa 10 punti percentuali.

Tabella 8: Andamento della percentuale di iscritti internazionali in UniMi. Fonte: Cruscotto di Ateneo (aprile 2021).

a.a.	Studenti internazionali UniMi
2016/17	6,0%
2017/18	6,3%
2018/19	6,9%
2019/20	7,4%
2020/21	7,5%

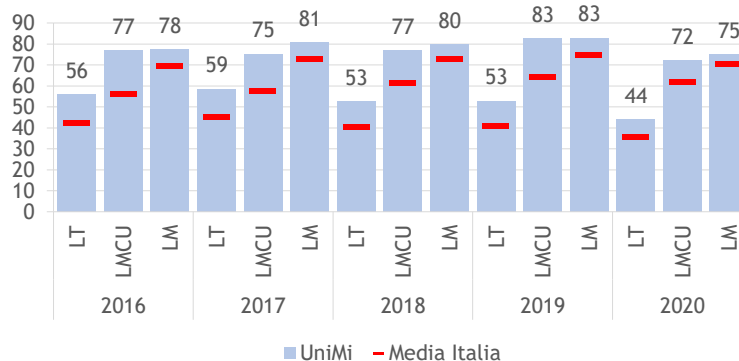
Nota: sono considerati gli studenti con cittadinanza straniera. Il dato dell'a.a. 2020/21 è provvisorio.

Tabella 9: Andamento del numero di laureati in UniMi. Fonte: Cruscotto di Ateneo.

Anno	N. laureati UniMi
2016	11.400
2017	11.385
2018	11.605
2019	11.840
2020	11.686

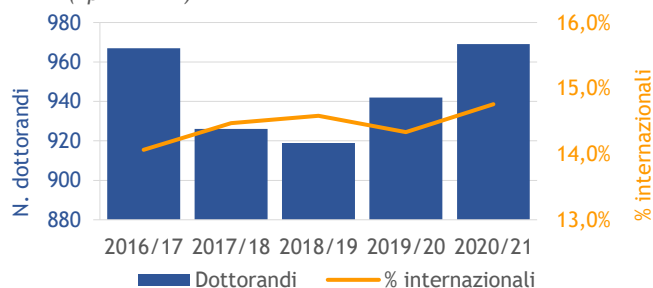
Nota: il dato si riferisce ai laureati nei corsi di laurea triennale, magistrale a ciclo unico e magistrale.

Figura 9: Andamento del tasso di occupazione dei laureati di UniMi a un anno dalla laurea. Fonte: AlmaLaurea (indagini degli anni 2016-2020).



L'Ateneo è fortemente attivo anche nella **formazione post lauream**, offrendo, per l'a.a. 2020/21, 33 corsi di dottorato, oltre 75 tra master e corsi di perfezionamento e 69 scuole di specializzazione. Sono circa 6.000 gli iscritti annualmente ai corsi post lauream dell'Ateneo, la maggior parte impegnati nei corsi di specializzazione di area medica e sanitaria. Sono circa 970 i **dottorandi** iscritti nell'a.a. 2020/21, in crescita rispetto agli anni precedenti. La percentuale di dottorandi internazionali si attesta attorno al 15%.

Figura 10: Andamento del numero dei dottorandi e della percentuale di dottorandi stranieri in UniMi. Fonte: Cruscotto di Ateneo (aprile 2021).



Il corpo accademico è caratterizzato da multidisciplinarietà e comprende tutte le aree scientifiche, ad eccezione di Ingegneria e Architettura. Il **personale docente** è aumentato negli ultimi cinque anni di circa l'11% ed è pari, nel 2020, a 2.203 unità. La percentuale di donne è stabilmente compresa tra il 42-43%. La composizione per fasce è cambiata, con una riduzione del peso dei ricercatori universitari ad esaurimento (RU) ed una conseguente crescita delle altre fasce, più consistente per i professori associati (PA) e per i ricercatori a tempo determinato (RTD), meno accentuata per i professori ordinari (PO).

²⁵ La fonte del dato sono le indagini sulla condizione occupazionale del Consorzio AlmaLaurea. Il tasso di occupazione è dato dal rapporto tra gli occupati e il totale degli intervistati. Sono occupati tutti coloro che dichiarano di svolgere un'attività lavorativa o formativa, purché retribuita.

Figura 11: Andamento del numero del personale docente di UniMi. Fonte: Cruscotto di Ateneo.

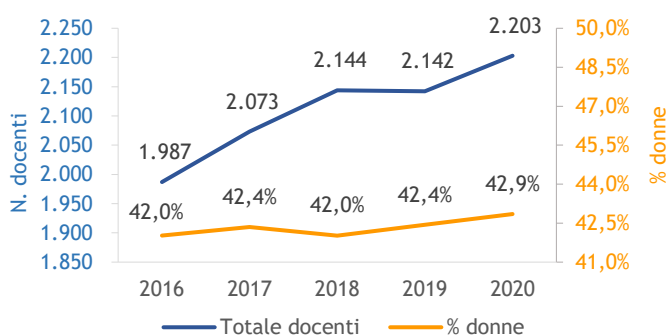
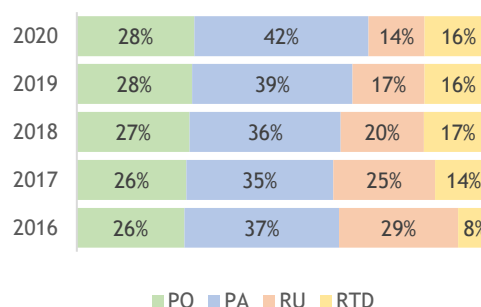


Figura 12: Andamento della composizione per fascia del personale docente di UniMi. Fonte: Cruscotto di Ateneo.



Completano il personale accademico dell'Ateneo circa 700 **assegnisti** che svolgono attività di ricerca, e in parte anche di didattica integrativa, presso i Dipartimenti dell'Ateneo. La maggior parte dei docenti in convenzione con il Servizio Sanitario Nazionale svolge le attività assistenziali presso **strutture sanitarie**, coordinandole con le altre primarie attività di formazione e ricerca, nell'ambito del Polo Centrale, del Polo San Paolo e del Polo Vialba secondo quanto previsto dalle linee guida Università-Regione Lombardia. L'attività di ricerca si svolge in 33 **Dipartimenti**, tra cui 8 "**Dipartimenti di eccellenza**". L'Ateneo prevede, inoltre, quali modalità organizzative per il coordinamento delle attività di ricerca, le piattaforme tecnologiche **UNITECH** e i **Centri di Ricerca Coordinata** (CRC).

La numerosità del **personale tecnico, amministrativo e bibliotecario** (PTAB) dal 2017 è tornata ad aumentare, e si attesta nel 2020 a 1.992 unità, di cui la maggior parte (circa il 64%) sono donne. Negli ultimi anni è andata a rafforzarsi la quota di PTAB inquadrata nel settore D (titolo di studio richiesto: laurea), mentre è diminuito il personale di categoria C (titolo di studio richiesto: diploma di scuola media superiore). È stabile, invece, la percentuale di personale di "elevata professionalità" (EP), attorno al 5%²⁶. Completano il personale di Ateneo, per l'anno 2020, 34 **collaboratori ed esperti linguistici** (in diminuzione rispetto ai 43 in servizio nel 2016).

Figura 13: Andamento del numero del personale tecnico, amministrativo e bibliotecario (PTAB) di UniMi. Fonte: Cruscotto di Ateneo.

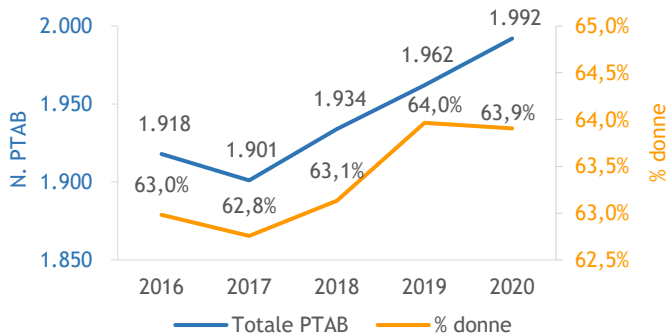
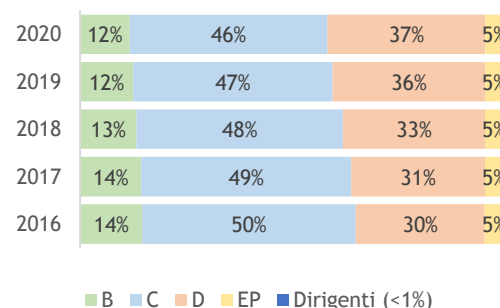


Figura 14: Andamento della composizione per fascia del PTAB di UniMi. Fonte: Cruscotto di Ateneo.



L'attuale **assetto organizzativo dell'Ateneo** è il risultato di un processo di riorganizzazione entrato a regime a partire dal 1° gennaio 2020. La riorganizzazione è nata da un elaborato processo di valutazione organizzativa complessiva e di analisi di contesto, in concomitanza alla definizione del Piano strategico di Ateneo 2020-2022, al fine di raggiungere obiettivi strategici di ottimizzazione e snellimento dei processi amministrativi e di continuo miglioramento dei servizi offerti, in un'ottica di orientamento all'utenza, interna ed esterna, di promozione del benessere organizzativo e di valorizzazione delle risorse umane. La struttura complessiva dell'Amministrazione centrale è rappresentata in sintesi nel seguente organigramma.

²⁶ Per una descrizione del sistema di classificazione del personale si può fare riferimento a quanto riportato nel portale di Ateneo (<https://work.unimi.it/rlavoro/reclutamento/119524.htm>).

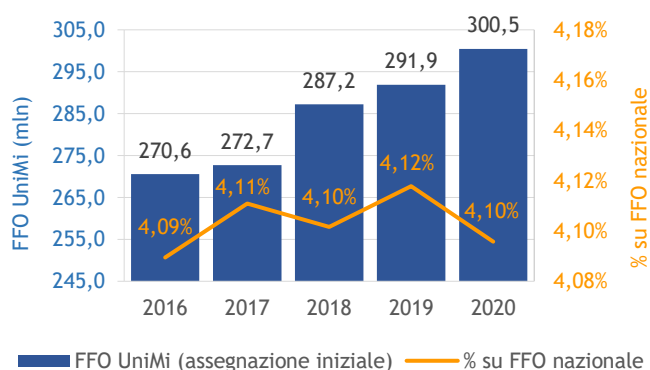
Figura 15: Organigramma dell'Amministrazione centrale (al 31/12/2020).



Alla **Direzione Generale** è attribuita la responsabilità dell'organizzazione complessiva dei servizi e della gestione del personale tecnico e amministrativo. Le attività dell'Amministrazione sono implementate da 15 **Direzioni**, da 5 **Centri funzionali**, che presidiano specifici servizi (SLAM, COSP, CTU, Clinico-Veterinario e Zootecnico-Sperimentale e APICE), e dai **Settori Se.Fa**, che gestiscono e raccordano l'offerta formativa dei corsi di laurea di tre macroaree (Medico-sanitaria, Scientifico-tecnologica e Umanistico sociale)²⁷. Per rendere più snelle ed efficaci le procedure e le interazioni tra i diversi uffici dell'Amministrazione e tra questi e i Dipartimenti, un'ulteriore azione a integrazione e completamento della riorganizzazione della struttura amministrativa è il "**Progetto Reti**", la cui operatività è prevista a partire dal 2021. Si tratta di Reti di Referenti amministrativi specializzati in certe aree (didattica, ricerca, informatica, ...), che garantiscono il collegamento e la comunicazione fra Dipartimenti e Direzioni dell'Amministrazione Centrale.

Come già accennato nel precedente paragrafo, la principale fonte di finanziamento delle università statali è il **Fondo di finanziamento ordinario (FFO)**. Considerando l'assegnazione iniziale e il fondo post lauream, l'ammontare del FFO assegnato all'Università degli Studi di Milano è pari a circa 300 milioni di euro nel 2020, in crescita rispetto agli anni precedenti (in particolare, la maggior parte dell'incremento registrato dal 2017 al 2018 deriva dal fondo destinato ai progetti dei Dipartimenti di eccellenza e da altri interventi specifici a destinazione vincolata²⁸). Il peso dell'Ateneo rispetto al FFO nazionale è, negli ultimi anni, stabilmente attorno al 4%²⁹, che rappresenta il "peso storico" nel sistema di finanziamento. La parte di FFO relativa alla quota base è pari nel 2020 al 52%, in costante calo negli ultimi anni, per la riduzione di questa parte del finanziamento prevista a livello nazionale (cfr. paragrafo precedente), mentre è in aumento la parte relativa alla quota premiale, pari al 28% nel 2020. Rispetto al totale del FFO a livello nazionale, negli ultimi anni l'Ateneo ha ottenuto dei finanziamenti nella quota premiale sempre al di sopra del suo peso storico nel sistema (4%), mentre il peso dell'Ateneo nella quota base è in lieve calo dal 2018, a causa di una minore performance nel costo standard per studente dovuta alla ridefinizione del costo standard intervenuta per legge,

Figura 16: Andamento del FFO (assegnazione iniziale e fondo post lauream) a UniMi (dati in milioni di euro) e peso di UniMi sul FFO nazionale. Fonte: tabelle dei DD.MM. del MUR.



²⁷ Per una descrizione dettagliata delle attività svolte dalle singole strutture si può fare riferimento alle informazioni presenti nel portale di Ateneo (<https://www.unimi.it/it/ugov/ou-structure/direzione-generale>).

²⁸ Rientrano tra questi gli interventi per la copertura della c.d. no tax area. Inoltre, dal 2019 è compreso il fondo giovani.

²⁹ La percentuale è calcolata sul "totale A" delle tabelle di assegnazione iniziale del FFO e (dal 2016 al 2018) di ripartizione del fondo post lauream, allegate ai DD.MM. dei criteri di ripartizione del FFO del MUR.

e dal 2019 si è attestato al di sotto del 4%³⁰. Per dettagli in merito ai finanziamenti dell'Ateneo, si può fare riferimento ai documenti relativi ai [Bilanci e ai Conti economici](#) di Ateneo degli ultimi anni.

Figura 17: Composizione del FFO (assegnazione iniziale e fondo post lauream) assegnato ad UniMi.

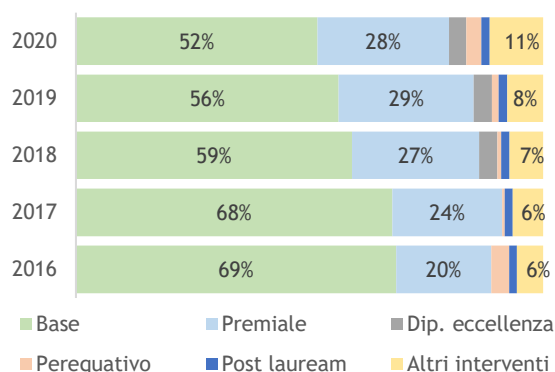
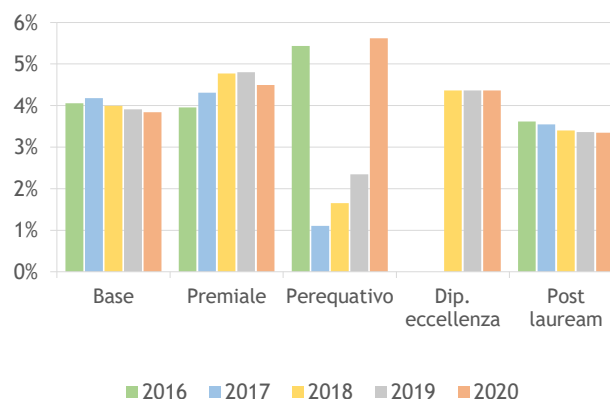


Figura 18: Peso del FFO assegnato ad UniMi sugli interventi del FFO (assegnazione iniziale e fondo post lauream).



L'Ateneo è ai primi posti in Italia per la qualità e la dimensione dell'**attività scientifica**, per i **finanziamenti** ottenuti nei programmi nazionali ed europei e per la fitta rete di collaborazioni scientifiche internazionali, ed è l'unico membro italiano della [LERU - League of European Research Universities](#)³¹. È, inoltre, ai primi posti in Italia nei principali ranking internazionali. L'Ateneo promuove l'applicazione e la valorizzazione dei risultati e delle tecnologie derivanti dalla propria attività di ricerca, attraverso uno specifico piano di **Ricerca commissionata e di Trasferimento delle conoscenze**, attività di **public engagement** e di **divulgazione scientifica**, e ha fatto propri da anni i principi della **Scienza Aperta**. I dettagli sulle attività relative all'Open Science sono contenuti nelle [Relazioni annuali sull'Open Science](#), approvate dall'Ateneo dal 2017.

Tabella 10: Posizionamento di UniMi nei Ranking.

Ranking 2020	Italy	World
ARWU	3	179
QS	7	302
THE-WUR	8	337
Leiden*	5	179

* Parametri: all sciences, scientific impact, P (top 10%), Calculate impact indicators using fractional counting.

Figura 19: Andamento della ricerca finanziata di UniMi (dati finanziari in milioni di euro). Fonte: dati della Direzione servizi per la ricerca.

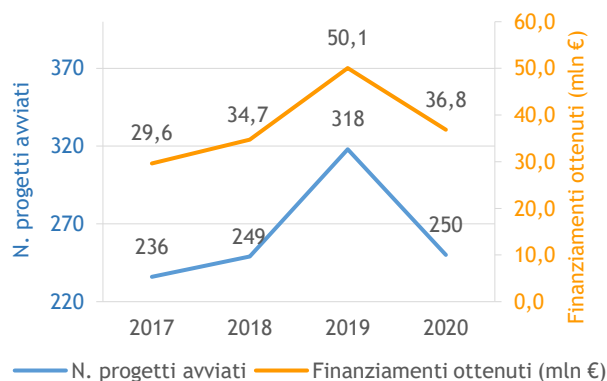
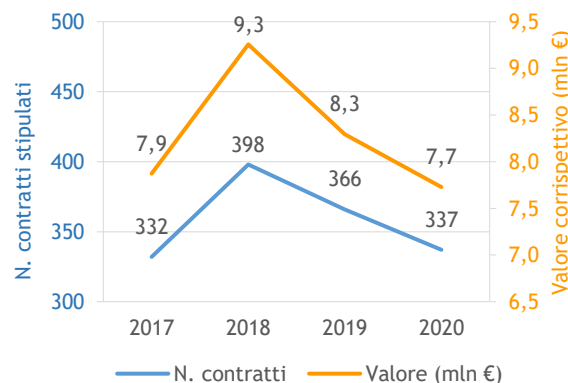


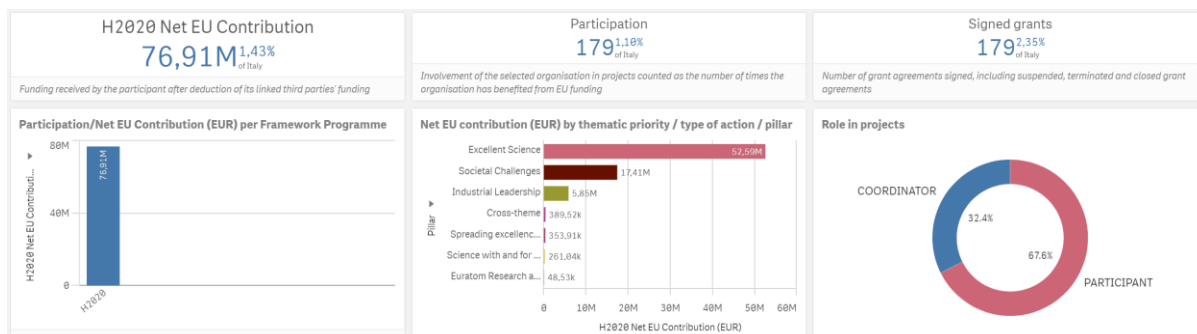
Figura 20: Andamento della ricerca commissionata di UniMi (dati finanziari in milioni di euro). Fonte: dati della Direzione servizi per la ricerca.



In merito alla partecipazione dell'Ateneo ad Horizon 2020, docenti e ricercatori dell'Ateneo sono stati coinvolti in 179 Grant firmati, pari ad un contributo dell'UE di quasi 77 milioni di euro (circa l'1,43% del contributo UE assegnato ad enti pubblici e privati italiani).

³⁰ Si ricorda che fino al 2017 il costo standard teneva in considerazione solo gli studenti in corso, cioè iscritti all'Ateneo da un numero di anni non superiore alla durata normale del corso, mentre dal 2018 comprende anche gli iscritti al primo anno fuori corso (D.L. 91/2017 convertito con L. 123/2017). Questa ridefinizione è risultata particolarmente penalizzante per il nostro Ateneo.

³¹ Per dettagli in merito ai finanziamenti alla ricerca degli ultimi anni si può fare riferimento alla [Relazione di Ateneo per la Ricerca](#) del novembre 2020.

Figura 21: Horizon 2020 organization profile - Università degli Studi di Milano. Fonte: [Commissione Europea](#) (maggio 2021).

Sono circa 9.000 le **pubblicazioni scientifiche** relative al 2020 presenti nella anagrafe della ricerca (AIR), molte delle quali indicizzate nei database internazionali. Più del 60% di queste ha inoltre allegato un testo open access in ottemperanza alle politiche dell'Ateneo rispetto all'apertura delle ricerche scientifiche. Nell'anno della pandemia l'Ateneo è ai primi posti al mondo nella produzione di **articoli riferiti al Covid-19** con oltre 1.600 pubblicazioni sul tema.

I dettagli in merito alle attività di ricerca dell'Ateneo, ai finanziamenti alla ricerca e alle attività di terza missione degli ultimi anni sono contenuti nella [Relazione di Ateneo per la Ricerca](#) del novembre 2020 e nella [Relazione annuale sulle attività di Terza Missione 2019](#).

L'Ateneo conta un **patrimonio edilizio** di oltre 450.000 m², di cui oltre 65.000 m² per laboratori per ricerca, oltre 9.000 m² per laboratori per didattica e oltre 50.000 m² per aule. La strategia dell'Ateneo per i prossimi anni prospetta un quadro di sviluppo sostanzialmente "tripolare": nel centro di Milano, nel nuovo distretto dell'innovazione presso [MIND](#) e nelle sedi storiche di Città Studi.

1.4. L'emergenza sanitaria da Covid-19

Il 2020 verrà ricordato come l'anno del Covid-19. L'emergenza sanitaria ha avuto, e sta avendo tutt'ora, un forte impatto, oltre che sul sistema sanitario e sull'economia, anche sui sistemi universitari. La crisi economica ha aperto, inoltre, un periodo di incertezza sugli investimenti nel settore dell'istruzione. Infatti, i governi dovranno affrontare decisioni difficili sull'allocazione delle risorse, poiché ingenti finanziamenti pubblici dovranno essere iniettati nell'economia e nel sistema sanitario. Nel 2020 il Governo italiano ha sostenuto il sistema universitario con una serie di interventi normativi di finanziamento che, per quanto inseriti evidentemente in un più ampio contesto di iniziative con le quali il Governo ha inteso fronteggiare l'emergenza sanitaria e rilanciare l'intero sistema economico, si sono rivelati adeguati. A compensazione del minore gettito da contribuzione studentesca per l'anno 2020/2021, il MUR ha stanziato, per il 2020, 165 milioni di euro a favore degli atenei statali³². Inoltre, sia il D.L. 18/2020 (c.d. "Decreto cura Italia"), sia il successivo D.L. 34/2020 (c.d. "Decreto rilancio"), hanno assicurato agli Atenei una serie di interventi di sostegno sia per quanto attiene al reclutamento del personale docente e ricercatore, sia anche le risorse occorrenti per acquisire le dotazioni infrastrutturali e tecnologiche necessarie a garantire la didattica a distanza, sia infine per garantire l'applicazione dei rigorosi provvedimenti normativi in materia di sicurezza degli ambienti di lavoro.

La crisi potrebbe avere un forte impatto sull'internazionalizzazione della formazione terziaria. L'Italia, che registra una quota simile di studenti stranieri rispetto al totale degli studenti internazionali nell'area dell'OCSE (circa il 6%), potrebbe subire le conseguenze del Covid-19 come gli altri Paesi. Al fine di far fronte al possibile calo della quota degli studenti internazionali, il Governo ha attuato alcune iniziative: le procedure di reclutamento internazionale e di visto sono state completamente dematerializzate attraverso un portale web dedicato condiviso tra università, autorità consolari e il Ministero dell'Università e della Ricerca (MUR); gli

Tabella 11: Pubblicazioni 2010-2019 di UniMi. Fonte: SCIVAL (marzo 2021) (cfr. confronto con dati UE e OCSE).

Indicatori	UniMi
Numero di pubblicazioni (in milioni)	56,466
(Variazione 2010-2019) %	(+64%)
Pubblicazioni open access %	45,7
Impatto citazionale ponderato (Field-Weighted Citation Impact ^(a))	1,66
Pubblicazioni più citate al mondo (top 10%) %	20,5
Pubblicazioni con un co-autore internazionale %	42,8

(a) Il FWCI in una determinata area scientifica è il rapporto tra le citazioni ricevute e la media di citazioni mondiali per l'area scientifica stessa, per il tipo di pubblicazione e per l'anno di pubblicazione.

³² D.M. 26 giugno 2020 (Prot. 234).

studenti internazionali sono stati altresì autorizzati ove possibile ad iscriversi con modalità online e a frequentare i corsi del primo semestre dell'a.a. 2020/21 online³³.

A partire dalla fine del mese di febbraio 2020, l'evolversi della pandemia e la conseguente necessità di mettere in atto le misure di contenimento dell'epidemia, in linea con quanto disposto dal Governo, hanno richiesto all'Ateneo un importante lavoro di riprogettazione delle attività che ha coinvolto tutta la componente universitaria. La rendicontazione degli obiettivi strategici di Ateneo per il 2020, che viene presentata in dettaglio nel capitolo 2, non può quindi non considerare le azioni intraprese dall'Ateneo per contrastare gli effetti dell'emergenza sanitaria.

2. Risultati dell'Ateneo

Il [Piano strategico](#) di Ateneo è il documento di programmazione che delinea gli obiettivi strategici per il triennio 2020-2022 e individua le azioni che abbiano un impatto significativo sulla capacità dell'Ateneo di produrre valore pubblico. Esso rappresenta, inoltre, il riferimento per la programmazione triennale dei Dipartimenti. In questo capitolo vengono illustrati i principali risultati conseguiti dall'Ateneo nel corso del 2020, con riferimento agli obiettivi strategici dell'Ateneo. Per ogni obiettivo strategico viene presentato, in forma tabellare, il risultato conseguito nel 2020. Un indicatore cromatico mostra il livello di raggiungimento del target: raggiunto (●), parzialmente raggiunto (●), non raggiunto (●)³⁴. L'emergenza sanitaria da Covid-19 ha fortemente influenzato le attività dell'Ateneo del 2020; questo ha comportato anche la necessità di rimodulare alcuni obiettivi, indicatori e target del Piano strategico, che è stato conseguentemente aggiornato nel settembre 2020³⁵, specie per quanto riguarda gli obiettivi connessi alle attività didattiche, unitamente a quelli orientati ai servizi agli studenti e all'internazionalizzazione. L'emergenza ha avuto, invece, una minore incidenza sugli obiettivi connessi alla ricerca, all'organizzazione amministrativa e all'ammodernamento edilizio e tecnologico delle strutture. Nel capitolo si presentano, quindi, a titolo esemplificativo e non esaustivo, alcune azioni avviate dall'Ateneo nel corso dell'emergenza sanitaria da Covid-19 nelle diverse aree strategiche³⁶. Si può fare riferimento agli allegati per maggiori dettagli in merito agli indicatori strategici e al loro livello di raggiungimento nel 2020 (allegato 1) e al contributo delle strutture amministrative al raggiungimento degli obiettivi strategici (allegato 3).

2.1. Internazionalizzazione

L'emergenza sanitaria da Covid-19 ha fortemente condizionato il conseguimento degli obiettivi per il 2020 e limitato le attività connesse all'internazionalizzazione, sia in ingresso sia in uscita, nonostante l'Amministrazione si sia molto attivata - anche nei periodi maggiormente complicati e drammatici per la sicurezza e la salute pubblica - per fornire un supporto alla mobilità internazionale.

2.1.1. Essere punto di riferimento in Europa nella formazione universitaria

Nel 2020, nell'ambito della [4EU+ European University Alliance](#), che vede UniMi partner di altre cinque università pubbliche europee (Charles University di Praga, Sorbona di Parigi, Heidelberg, Copenaghen e Varsavia), l'Ateneo ha partecipato al primo "Bando per progetti didattici innovativi", finalizzato alla realizzazione di

Indicatore	Target 2020-2022	Target 2020	Risultato 2020
Studenti internazionali presenti in Ateneo ³⁷	+5,0%	+1,7%	-1,3% ●

percorsi formativi congiunti rivolti a studenti e dottorandi delle università partner dell'Alleanza, e che vede i propri docenti coinvolti nell'implementazione di 27 dei 31 progetti selezionati (in sei come capofila e in 21 come partner). Le attività formative previste variano in tipologia e durata e spaziano dalla creazione di master degree interdisciplinari o di micro-degree a workshop laboratoriali, seasonal school e seminari.

Per quanto riguarda la **mobilità in ingresso**, per far fronte all'emergenza sanitaria, è stata data la possibilità agli studenti internazionali di rientrare nel proprio Paese e di seguire le lezioni da remoto. Con gli studenti rimasti in Italia sono stati attivati canali di comunicazione dedicati. Per l'a.a. 2020/2021, la Commissione

³³ Cfr. "[Uno sguardo sull'istruzione: indicatori dell'OCSE 2020](#)".

³⁴ Per maggiori dettagli in merito alla percentuale di raggiungimento del target annuale 2020, si può fare riferimento all'allegato 1 della presente Relazione.

³⁵ Seduta del Senato accademico del 15 settembre 2020 e del CdA del 29 settembre 2020.

³⁶ Le informazioni relative all'emergenza sanitaria sono tratte prevalentemente dalla Relazione "L'Università degli Studi di Milano e l'emergenza sanitaria Covid-19", approvata dal Senato accademico il 15 settembre 2020 e dal Consiglio di Amministrazione il 29 settembre 2020 (aggiornata successivamente al novembre 2020).

³⁷ Considerati gli studenti del primo e del secondo ciclo con diploma precedente all'estero e gli Studenti Incoming nell'ambito di progetti di scambio.

Europea ha riconosciuto l'eleggibilità della blended mobility e delle virtual mobility, dando quindi la possibilità agli studenti di avviare le mobilità "da remoto" per poi proseguire in presenza o, in caso di impossibilità a recarsi all'estero, di svolgere le attività interamente da remoto. Alcuni programmi, quali ad esempio Stream e Tesi all'estero, sospesi per il periodo primaverile, sono stati progressivamente riattivati con nuovi bandi. È stata poi offerta l'opportunità di seguire tutti i corsi del primo semestre a distanza.

Per quanto concerne le attività di **promozione dell'offerta formativa**, nel 2020 si è cercato di valorizzare al meglio i corsi di studio e i servizi dell'Ateneo su scala internazionale, al fine di arginare - per quanto possibile - gli effetti della pandemia sulle iscrizioni di studenti provenienti da Paesi esteri. Lo svolgimento dell'Open Day 2020 in formato virtuale attraverso una piattaforma dedicata ha consentito di promuovere l'offerta formativa internazionale in un'[apposita sezione](#) accessibile fino al 30 settembre 2020 e pubblicizzata attraverso le mailing list di studenti internazionali. Anche i servizi di accoglienza degli studenti internazionali sono stati potenziati³⁸.

2.1.2. Un Ateneo aperto alla mobilità internazionale

Nell'ambito della **mobilità in uscita**, a partire dalla fine di febbraio 2020 l'Ateneo ha fornito supporto diretto ai circa 600 studenti impegnati in percorsi di mobilità all'estero, facilitando il rientro di oltre la metà di questi. Sono stati attivati diversi canali di comunicazione per fornire

Indicatore	Target 2020-2022	Target 2020	Risultato 2020
Numero di CFU conseguiti all'estero da studenti regolari per anno accademico (FFO)	+5% (incremento del numero assoluto di CFU)	+1,7%	-3,5% ●

informazioni di natura logistica e sanitaria. Gli studenti rientrati in Italia hanno potuto seguire le lezioni a distanza offerte dalle università partner (se disponibili) e seguire le lezioni e sostenere i relativi esami in UniMi, con la garanzia del riconoscimento dei CFU. L'Ateneo, in virtù dell'emergenza sanitaria legata al Covid-19, che ha comportato annullamenti, sospensioni e interruzioni dei soggiorni approvati dai bandi di selezione delle mobilità internazionali attuate nel corso dell'a.a. 2019/2020 nell'ambito del programma Erasmus e di accordi bilaterali (Exchange - Extra UE), ha autorizzato il rimborso ai beneficiari delle suddette borse delle spese sostenute in relazione al Covid-19, operando in via compensativa con le borse attribuite³⁹.

2.1.3. Un'offerta formativa internazionale attrattiva

Per l'a.a. 2020/21 l'**offerta formativa internazionale** dell'Ateneo si è ulteriormente arricchita con l'attivazione di tre corsi erogati in lingua inglese: Quantitative Biology (LM-8), Biomedical Omics (LM-9) ed Environmental Change and Global Sustainability (LM-75), che portano a 22

Indicatore	Target 2020-2022	Target 2020	Risultato 2020
Numero di Corsi di Studio internazionali (definizione CRUI)	+10% rispetto agli esistenti	+3,0%	+15,8% ●

i corsi di laurea in inglese dell'Ateneo. Inoltre, il 20 dicembre 2020 il Senato accademico ha espresso parere favorevole all'istituzione del corso di laurea interateneo in Artificial Intelligence (L-31), da erogarsi in lingua inglese, organizzato in collaborazione con le Università di Pavia e di Milano Bicocca.

2.1.4. Favorire l'internazionalizzazione dei Dipartimenti in una cornice di Ateneo

L'Ateneo ha avviato nel 2020 un progetto di **sistematizzazione dei dati relativi agli accordi**, al fine di rafforzare i servizi di supporto nella formulazione degli accordi, informatizzare le procedure e migliorare il raccordo fra i Dipartimenti e le strutture centrali deputate. Per acquisire il know how sul sistema della

Indicatore	Target 2020-2022	Target 2020	Risultato 2020
Mappare e monitorare a livello di Ateneo gli accordi stipulati, adottando procedure standard informatizzate per la loro gestione efficace	Razionalizzazione e informatizzazione della gestione degli accordi	Sì [Rispetto del cronoprogramma]	Sì ●

Commissione Europea per la gestione digitale degli accordi, Erasmus Without Paper (EWP), nel 2020 gli uffici preposti hanno dapprima individuato le caratteristiche di EWP e determinato come le informazioni utilizzate dagli uffici potessero essere adattate e integrate ai fini del loro impiego nell'ambito delle specifiche di questo sistema. In seguito, una volta individuato da parte dell'Ateneo il gestionale con le caratteristiche necessarie, sono state impostate le funzioni di sistema per l'immissione e la ricerca dei dati, nonché le fasi per testare la connessione del gestionale con le università partner europee. L'Ateneo è in attesa di ricevere la conferma

³⁸ Per dettagli, si veda il portale unimi.it (<https://www.unimi.it/en/international/coming-abroad/international-students-office-welcome-desk>).

³⁹ CdA del 27 ottobre 2020.

dell'abilitazione alla connessione con i partner europei, per attivare lo scambio di accordi attraverso EWP e operare in ambiente digitale per la stipula di accordi Erasmus, eliminando gli accordi cartacei.

2.2. Didattica

Come detto in precedenza, le misure adottate per il contenimento del contagio hanno avuto ricadute significative e dirette anche sulle attività didattiche nel loro complesso, sia su quelle relative a tutti i cicli di formazione, sia su quelle post lauream (corsi per master e corsi di perfezionamento).

2.2.1. Garantire lo svolgimento dell'anno accademico 2020-21 con modalità didattiche miste coerenti con l'emergenza sanitaria Covid-19

A fronte dello svilupparsi dell'emergenza legata al Covid-19, nella previsione che tale emergenza avrebbe continuato ad incidere sulle modalità di svolgimento delle attività didattiche per l'a.a. 2020/21, gli **interventi di ammodernamento e**

Indicatore	Target 2020-2022	Target 2020	Risultato 2020
Disponibilità di aule multimediali per la didattica mista	Almeno 50 aule entro l'a.a. 2020/21	L'obiettivo ha scadenza nell'a.a. 2020/21 e verrà rendicontato nel 2021	

adeguamento del corredo tecnologico delle aule didattiche sono risultati necessari e indifferibili per permettere di svolgere le lezioni sia in presenza che a distanza, assicurandone la trasmissione e la registrazione. Nello specifico, si è proceduto sia a introdurre nelle aule nuove tecnologie di supporto all'attuazione di processi di insegnamento-apprendimento innovativi, per favorire l'interazione e la partecipazione attiva degli studenti collegati in remoto, sia a garantire l'aggiornamento dei sistemi e delle tecnologie già presenti. Le aule didattiche oggetto di intervento sono collocate nelle varie sedi del territorio universitario e presentano caratteristiche dimensionali, di capienza e di dotazione tecnologica differenziate. Entro l'a.a. 2020/21 si prevede che almeno 50 aule saranno attrezzate per l'erogazione della didattica mista. Il 24 novembre 2020 il CdA ha approvato l'incremento del programma di intervento già in atto, per cui all'inizio dell'a.a. 2021/22 le aule multimediali disponibili dovrebbero essere circa 140.

2.2.2. Soddisfare la richiesta di istruzione

Pur in un contesto critico come quello dell'anno 2020 e anche per sostenere l'obiettivo strategico di incrementare gli avvisi di carriera, l'Ateneo ha adottato, nel marzo 2020, un **nuovo modello di tassazione per gli studenti**⁴⁰, finalizzato a due principali obiettivi: *a)* semplificare il sistema previgente di tassazione, garantendone maggiore coerenza rispetto ad un insieme di interventi stratificatisi nel tempo, ma non più organici tra di loro; *b)* intervenire in modo significativo a tutela delle fasce di reddito più basse, innalzando da 14 a 20 mila euro di reddito ISEE l'area di esenzione della tassazione.

Indicatori	Target 2020-2022	Target 2020	Risultato 2020
Andamento degli avvisi di carriera	Mantenere nel triennio lo stesso numero dell'a.a. 2019/2020	20.267	19.926 ●
Percentuale di iscritti alle lauree magistrali provenienti da altri atenei	+5% del numero assoluto di studenti provenienti da altri atenei	+1,7%	+12,1% ●

Le **attività di orientamento** in ingresso del [COSP](#) sono proseguite a distanza nel corso dell'emergenza sanitaria (colloqui di orientamento in ingresso via Skype; aule virtuali messe a disposizione dalle Scuole per orientare gli aspiranti studenti).

2.2.3. Valorizzare l'interdisciplinarietà dell'offerta formativa

L'**offerta formativa dell'Ateneo** si è ulteriormente ampliata per l'a.a. 2020/21, con l'istituzione di quattro nuovi corsi di studio (di cui tre in lingua inglese): Quantitative biology (LM-8), Biomedical omics (LM-9), Environmental change and Global sustainability (LM-75) e Management delle aziende sanitarie e del settore Salute (LM-77). Inoltre, per due corsi di studio esistenti vi è stato un cambio di classe⁴¹. Per le nuove istituzioni, l'Ateneo ha adottato criteri per favorire l'interdisciplinarietà, intesa come numero di CFU erogati da Dipartimenti che non sono proponenti del corso.

⁴⁰ Per dettagli, si vedano [le comunicazioni del CdA del 31 marzo 2020](#).

⁴¹ Management of Human Resources (LM-77) e Law and Sustainable Development (LM/SC-GIUR).

Indicatore	Target 2020-2022	Target 2020	Risultato 2020
N. di corsi di nuova istituzione che si sono allineati con i seguenti criteri: n. di crediti erogati da Dipartimenti differenti dal Dipartimento proponente uguali o superiori a 24 CFU per ogni nuova istituzione triennale e 12 CFU per ogni nuova istituzione magistrale	a. ≥24 CFU per ogni nuova istituzione triennale b. ≥12 CFU per ogni nuova istituzione magistrale	a. ≥8 CFU per ogni nuova istituzione triennale b. ≥4 CFU per ogni nuova istituzione magistrale	6 nuove istituzioni per l'a.a. 2020/21, di cui 2 cambi di classe, rispettano i criteri del target 2020 

2.2.4. Sostenere il percorso di apprendimento degli studenti al fine di incrementare la regolarità degli studi

In coincidenza con la fase di lockdown (marzo 2020), l'attività didattica è stata svolta dapprima totalmente con modalità e-learning e, successivamente, con l'avvio del nuovo anno accademico, in forma mista (in parte in presenza, in parte da remoto)⁴². UniMi ha messo in atto un piano

Indicatore	Target 2020-2022	Target 2020	Risultato 2020
Percentuale di studenti che proseguono al secondo anno nello stesso corso di studio avendo acquisito almeno 20 CFU al primo anno	+5,0%	+2,5%	-3,5% 

straordinario per guidare e accompagnare la transizione della didattica in modalità a distanza realizzato con l'ausilio delle sue strutture amministrative, in particolare del [Centro per l'innovazione didattica e le tecnologie multimediali - CTU](#)⁴³. Un questionario sulla didattica a distanza è stato proposto agli studenti tra aprile e maggio 2020: hanno risposto oltre 17.000 studenti, l'85% dei quali si è dichiarato soddisfatto o molto soddisfatto di quanto l'Ateneo ha erogato nel momento dell'emergenza. Con l'aggravarsi della situazione emergenziale all'inizio di novembre (c.d. "seconda ondata"), sono state sospese le lezioni svolte in presenza, ad eccezione delle attività didattiche di laboratorio ritenute indispensabili e indifferibili.

L'emergenza sanitaria ha comportato alcuni effetti negativi anche per quanto riguarda la **regolarità degli studi**. Il lavoro del [COSP](#) è stato di particolare importanza, avendo proseguito le attività di orientamento in itinere a distanza (laboratori sul metodo di studio e consulenze individuali di carattere psicologico; organizzazione dei servizi per gli studenti con disabilità e DSA con colloqui, tutorato e incontri di gruppo su Teams e Skype) e raccolto e gestito nuove problematiche segnalate dagli studenti relative al periodo di lockdown⁴⁴.

2.2.5. Potenziare il diritto allo studio nelle sue diverse forme

Il Piano strategico 2020-22 presta molta attenzione al diritto allo studio, con una particolare cura rivolta alla disponibilità di spazi per gli studenti e al potenziamento dei servizi legati alle residenze universitarie. Il CdA ha approvato nel marzo 2020 il piano strategico sulle **residenze universitarie**, con l'obiettivo di favorire l'incremento dei [posti letto a disposizione degli studenti](#). In particolare, è stata approvata la stipula con ALER Milano di una convenzione avente ad oggetto la Residenza universitaria "Campus Martinitt", ubicata in zona Rubattino (Milano), che dispone complessivamente di 439 posti letto. Inoltre, sono state avviate opere di ristrutturazione e adeguamento degli impianti tecnologici della residenza di via Santa Sofia (Milano), che può ospitare fino a 123 studenti e 19 docenti. La gestione dei servizi residenziali in fase di emergenza sanitaria è risultata particolarmente complessa, non solo per l'esigenza di garantirne il funzionamento in coerenza con gli

⁴² A supporto dell'attività di pianificazione è stato attivato un sistema di rilevazione delle presenze nelle diverse sedi dell'Ateneo, tramite l'utilizzo dell'applicazione "LezioniUniMi", consentendo agli studenti di prenotare il posto per partecipare alle lezioni in aula, per studiare in biblioteca e per svolgere attività in alcuni laboratori.

⁴³ Ad esempio, sono state prodotte linee guida e tutorial su metodologie, tecniche e tecnologie per rendere autonomi i docenti nell'organizzazione della didattica a distanza e per lo svolgimento degli esami da remoto (esami di laurea, esami di profitto orali, esami di profitto scritti declinati nelle varie modalità); per questi ultimi, anche gli studenti hanno potuto accedere a guide operative in lingua italiana/inglese e a tutorial. Inoltre, per avviare efficacemente la programmazione didattica 2020-2021, a partire da maggio 2020 si sono organizzati diversi e numerosi incontri per ambiti disciplinari, al fine di supportare i singoli corsi di studio nella pianificazione della didattica del primo semestre dell'anno accademico 2020/21. Al fine di suggerire nuovi approcci e condividere buone pratiche per una didattica efficace anche da remoto, l'Ateneo ha promosso un ciclo di webinar di carattere metodologico, intitolato "[Didattica online. Dalla fase 2 al ritorno in aula](#)", rivolto ai docenti e al personale tecnico, amministrativo e bibliotecario.

⁴⁴ Le problematiche più frequenti segnalate al COSP dagli studenti in questo periodo hanno riguardato la gestione dell'ansia, soprattutto da esame, le difficoltà di ambientamento e il senso di isolamento, la mancanza di sicurezza, oltre ai problemi di motivazione, spesso associati all'incertezza legata alla scelta accademica. Sono state segnalate inoltre difficoltà specifiche connesse alla didattica da remoto che hanno aumentato il senso di incertezza (es. maggiore difficoltà di contatto col personale docente e drastica riduzione delle occasioni di interazione, maggiori incertezze sulle modalità d'esame, soprattutto nella prima fase, minori occasioni di confronto fra pari, ...).

obblighi di sicurezza e prevenzione della salute pubblica previsti dalla legge, ma anche per la necessità di offrire agli studenti ulteriori servizi e assicurare una qualità minima di soggiorno⁴⁵.

Per quanto riguarda le **biblioteche**, nel marzo 2020, a seguito delle disposizioni governative, sono state chiuse le sale di lettura e sospesi i servizi in presenza. Contemporaneamente, sono stati implementati i servizi a distanza a supporto delle attività di studio, didattica e ricerca. In particolare, è stato potenziato lo staff assegnato al servizio di consulenza bibliografica individuale a distanza, per aiutare gli

Indicatori	Target 2020-2022	Target 2020	Risultato 2020
Numero posti letto a disposizione degli studenti	+30%	+15,0%	+39,7% ●
Spazi bibliotecari interessati da progetti di riqualificazione	Almeno 300 posti interessati da interventi di riqualificazione	Almeno 100 posti interessati da interventi di riqualificazione	301 posti interessati da interventi di riqualificazione ●

utenti a reperire materiali disponibili online, sia all'interno della Biblioteca Digitale di Ateneo, sia ad accesso aperto. Dal 4 maggio sono stati progressivamente aperti punti di prestito nella maggior parte delle biblioteche, organizzando in quelle sedi anche la distribuzione dei volumi delle poche biblioteche rimaste chiuse. Dal 6 luglio le biblioteche hanno riaperto su appuntamento, garantendo tutte le misure sanitarie per la sicurezza del personale e degli utenti. Paradossalmente, il lockdown, con l'assenza degli studenti, ha facilitato gli interventi di ammodernamento degli spazi bibliotecari previsti dal Piano strategico e nel 2020 oltre 300 posti sono stati oggetto di progetti di riqualificazione.

2.2.6. Migliorare l'occupabilità dei laureati e le competenze chiave per l'inserimento nel mondo del lavoro

Il "[Centro Linguistico d'Ateneo - SLAM](#)" garantisce la promozione e la gestione degli interventi volti a diffondere la **conoscenza delle lingue straniere e della lingua italiana per stranieri**. Nel corso dell'emergenza sanitaria, i corsi già avviati tra febbraio e marzo 2020 in presenza sono stati convertiti in corsi a distanza e quelli non ancora iniziati sono stati erogati direttamente a distanza, attraverso un capillare intervento e un costante contatto con i formatori linguistici. Anche i laboratori di orientamento al lavoro, gestiti dal COSP, anche con esperti esterni, si sono svolti durante la fase emergenziale in modalità telematica.

Indicatori	Target 2020-2022	Target 2020	Risultato 2020
Percentuale di studenti immatricolati a corsi di laurea (trienni e cicli unici) gestiti da SLAM che abbiano ottenuto il livello di inglese richiesto entro il secondo anno	>80%	27,0%	82,0% ●
Numero di stage attivati in enti o imprese esterne	13.000	4.333	6.952 ●
Incontri di orientamento al lavoro e con i datori di lavoro destinati a studenti e laureati	200	67	188 ●

L'emergenza sanitaria ha inciso anche sulla gestione dei **tirocini**. In una prima fase tutti i tirocini in presenza sono stati bloccati dalle autorità competenti ed è stato autorizzato, per la prima volta, lo svolgimento a domicilio degli stage, in modalità assimilabili allo smart working. A seguito delle indicazioni dell'11 maggio 2020 di Regione Lombardia, a decorrere dal 18 maggio 2020 l'Ateneo ha potuto procedere all'attivazione di nuovi tirocini curriculari o extracurriculari in presenza e/o a distanza, e consentire la ripresa di quelli sospesi a seguito dell'emergenza. Per supportare gli studenti (e i corsi di studio di riferimento) laddove stage obbligatori per il conseguimento del titolo sono stati interrotti o sospesi, sono stati organizzati laboratori di orientamento al lavoro, sostitutivi di tali esperienze, ai fini dell'acquisizione (in tempo utile per la laurea) dei crediti necessari. In altri casi, è stata incentivata la trasformazione in modalità "da remoto" dei tirocini. Gli enti e le aziende hanno accolto favorevolmente le novità introdotte dalla normativa regionale che permette una gestione flessibile dell'esperienza di tirocinio: le attività possono essere svolte in presenza, da remoto, o in una forma blended.

⁴⁵ Le presenze di studenti presso le residenze universitarie, nella fase marzo-settembre, hanno registrato una consistente riduzione del 62% rispetto al totale. All'inizio del mese di aprile, solo 348 dei 918 studenti ospiti hanno continuato ad usufruire del servizio.

2.2.7. Potenziare i corsi per Master

A sostegno delle azioni previste sui media on e off line dagli uffici della Comunicazione istituzionale di Ateneo, la Direzione didattica e formazione ha implementato attività di e-mail marketing, promuovendo i corsi a catalogo su database di contatti proprietari UniMi e su database esterni di studenti laureati, opportunamente profilati in base al titolo posseduto (rif. AlmaLaurea). L'intervento ha dimostrato la sua efficacia andando a incrementare il tasso di preiscrizioni ai master promossi. A causa dell'emergenza sanitaria, i master sono stati presentati nella formula dei [Virtual Open Days](#) (19-21 novembre 2020).

Indicatore	Target 2020-2022	Target 2020	Risultato 2020
Numero di iscritti a corsi master (I e II livello)	+15,0%	+5,0%	+13,2% ●

2.2.8. Potenziare e rendere più attrattivo il terzo ciclo dell'istruzione superiore

L'Ateneo ha promosso azioni volte a offrire un **ambiente di ricerca e di studio più stimolante e aperto** a collaborazioni con Atenei, istituzioni di ricerca e aziende internazionali, aumentando il numero di dottorati innovativi con carattere internazionale. Al fine di arricchire i curricula dei dottorandi e migliorare l'offerta formativa dei corsi, sono state attuate azioni per ampliare le possibilità di svolgimento di periodi di ricerca e studio all'estero dando maggior rilievo a opportunità già esistenti, quali ad esempio il programma Erasmus, e stimolando l'attivazione di percorsi di mobilità e di collaborazione con Atenei stranieri stipulando appositi accordi di co-tutela che portino al rilascio di double degree.

Indicatori	Target 2020-2022	Target 2020	Risultato 2020
Numero di dottorati innovativi - intersettoriali	+50,0%	+16,7%	+116,7% ●
Numero di dottorati innovativi - internazionali	+25,0%	+11,8%	+52,9% ●

Al fine di rendere sempre più "innovativo" il percorso dottorale anche allo scopo di ottenere un incremento dei finanziamenti ministeriali, nel corso del 2020 la Direzione didattica e formazione ha gestito un'istruttoria capillare, fornendo ai coordinatori di dottorato specifica consulenza sulle tematiche di innovatività. Questo ha portato ad ottenere il parere positivo dell'ANVUR su 26 corsi (pari al 79%) per il carattere internazionale, su 13 corsi (pari al 39%) per il carattere intersettoriale e su 21 corsi (pari al 64%) per il carattere interdisciplinare.

2.2.9. Valorizzare l'insegnamento e sperimentare nuove modalità didattiche Student Centered

L'Ateneo ha attivato, tramite il [CTU](#), iniziative di [formazione alla didattica](#) (corsi, workshop, eventi...) rivolte al personale docente dell'Ateneo (in particolare i RTD neoassunti) in materia di metodologie e tecnologie didattiche innovative nonché su temi inerenti la comunicazione digitale, mediante la progettazione e gestione di specifici percorsi didattici (erogati in presenza e/o online). Nel corso dell'emergenza sanitaria, il CTU ha attivato specifiche azioni di formazione online in

Indicatori	Target 2020-2022	Target 2020	Risultato 2020
Percentuale di ricercatori a tempo determinato di tipo B coinvolti in iniziative per la formazione alla didattica	Almeno 80,0% neoassunti coinvolti	27,0% neoassunti coinvolti	76,2% neoassunti coinvolti ●
Effettuare un programma di webinar/seminari aperti a tutta la comunità accademica dedicati alla didattica e alle sue innovazioni	Almeno 15 appuntamenti nel triennio	≥5	7 ●

forma di webinar per sostenere l'intera comunità accademica impegnata nel processo di trasformazione e gestione a distanza delle diverse attività didattiche, di divulgazione scientifica, di ricerca e anche amministrative. Complessivamente nell'arco del 2020 il CTU ha erogato oltre 60 webinar. Nel mese di luglio 2020, il CTU ha attivato una nuova istanza Moodle Learn finalizzata ad offrire alla comunità docente di Ateneo un supporto anche metodologico in vista della gestione in modalità mista della didattica dell'anno accademico 2020/2021.

2.2.10. Un'offerta formativa in continuo miglioramento

Per tutto il 2020, l'Ateneo, in tutte le sue componenti, è stato fortemente impegnato nella preparazione della [visita di accreditamento periodico della CEV](#) delle sedi e dei corsi di studio disposta dall'ANVUR. L'Accreditamento periodico - che si svolge con cadenza almeno quinquennale per le Sedi

Indicatore	Target 2020-2022	Target 2020	Risultato 2020
Rafforzare il sistema di AQ presente in Ateneo (indicatore affidato alla valutazione del Nucleo di Valutazione)	Giudizio qualitativo del Nucleo di Valutazione sullo stato del sistema di AQ in Ateneo ⁴⁶ .		<i>L'indicatore è sterilizzato per il 2020</i>

e almeno triennale per i Corsi di Studio - consiste nella verifica, da parte dell'ANVUR, mediante un esame documentale a distanza completato da una visita in loco, del possesso di requisiti di qualità, efficienza ed efficacia delle attività svolte, in relazione agli indicatori di Assicurazione della qualità (AQ) di cui all'allegato C del D.M. 6/2019. La [visita della sede e dei CdS dell'Ateneo](#), originariamente prevista nel mese di ottobre 2020 e poi rimandata a causa dell'emergenza sanitaria, si è svolta, interamente a distanza, la settimana compresa tra l'8 e il 12 marzo 2021: pertanto, questo obiettivo verrà rendicontato il prossimo anno. Il 2020 è stato comunque un anno di intenso lavoro di preparazione alla visita che è servito per una armonizzazione e revisione della documentazione già presente e per intensificare la collaborazione fra le diverse Direzioni dell'Amministrazione e fra Amministrazione, Dipartimenti, Facoltà e Scuole, sotto la guida e il controllo dei due organi preposti alla qualità: Presidio della Qualità e Nucleo di Valutazione (NdV), supportati dalla competente Direzione dell'Amministrazione preposta alla gestione dei processi di AQ. La preparazione della visita è stata dunque un'importante occasione di riesame del funzionamento del [sistema di AQ di Ateneo](#) e ha visto una fattiva e positiva collaborazione di tutti gli attori (governance, professori e ricercatori, studenti e PTAB) su un tema trasversale come quello della qualità. È stata inoltre costituita una Cabina di Regia presieduta dal Rettore, alla quale è sempre stato invitato anche il Presidente del NdV. Nella definizione delle azioni e dei processi funzionali a garantire il rispetto dei principi di AQ il punto di riferimento essenziale è stato il documento delle [Politiche della qualità](#). In base al D.Lgs. 19/2012 e alle [linee guida per l'Accreditamento periodico delle sedi e dei corsi di studio universitari](#) dell'ANVUR, il NdV effettua un'attività annuale di verifica del corretto funzionamento del sistema di AQ e fornisce supporto all'ANVUR e al MUR nel monitoraggio del rispetto dei requisiti di accreditamento iniziale e periodico dei corsi e delle sedi. Gli esiti di tali attività confluiscono nella [Relazione annuale del NdV](#), al termine della quale il Nucleo formula alcune raccomandazioni all'Ateneo per il miglioramento del sistema di AQ. Dal 2019 l'Ateneo prende in carico puntualmente i rilievi del Nucleo in un documento, approvato dal SA e dal CdA, nel quale il Direttore Generale dà conto delle azioni intraprese dall'Ateneo per risolvere le criticità riportate nella Relazione del Nucleo dell'anno precedente. In particolare, la Relazione annuale del NdV 2020, approvata nel settembre 2020, conteneva 31 raccomandazioni/osservazioni per le quali l'Amministrazione ha individuato 41 azioni correttive che, al dicembre 2020, risultavano tutte completate o programmate⁴⁷.

2.3. Ricerca

L'emergenza sanitaria ha comportato la chiusura o il divieto di accesso alle strutture e ai luoghi dove si sperimentano e si svolgono le varie attività (laboratori, biblioteche e archivi, scavi archeologici, luoghi di attività sul campo), limitando, ma non fermato, l'attività di ricerca di tutte le aree dell'Ateneo, in particolare quelle aree che hanno come strumenti principali le biblioteche (ad esempio le scienze umane).

2.3.1. Promuovere un ambiente stimolante per la ricerca

Nel 2019 l'Ateneo ha adottato un [algoritmo per l'assegnazione dei punti organico tra i Dipartimenti](#), che considera, con un sistema di pesatura ad hoc, parametri legati all'attività di ricerca e di didattica. In particolare, l'indicatore "R1" dell'algoritmo (con peso 50%) è dato dal rapporto tra il numero di docenti (professori e ricercatori) che raggiungono un numero determinato di soglie per l'Abilitazione Scientifica Nazionale (ASN) per Dipartimento e il numero totale di docenti del Dipartimento. Il 24 novembre 2020 il CdA ha approvato alcune modifiche alle componenti dell'algoritmo, a seguito del costante monitoraggio al quale è sottoposto tale metodo di calcolo, al fine di raffinare progressivamente gli indicatori e ottimizzare la programmazione dei reclutamenti, in considerazione della necessità di continuare a stimolare e migliorare la qualità della didattica e della ricerca dei Dipartimenti⁴⁸. Nel 2020 oltre il 90% dei professori e dei ricercatori ha soddisfatto le soglie previste dall'indicatore R1.

⁴⁶ Il parere terrà conto del giudizio della CEV e del grado di superamento di eventuali criticità emerse in sede di visita.

⁴⁷ Seduta del CdA del 22 dicembre 2020.

⁴⁸ Per dettagli, si vedano le comunicazioni del CdA della [seduta del 24 novembre 2020](#).

Nel 2020 sono stati stanziati 6,4 milioni di euro per la promozione delle attività di ricerca di professori e ricercatori, la maggior parte dei quali allocati su [cinque linee di finanziamento](#): Linea 1: Transition Grant - Horizon 2020 (€ 500.000), Linea 2: Dotazione annuale per attività istituzionali (€ 3.100.000), Linea 3: Bando Straordinario per progetti interdipartimentali (€ 1.000.000), Linea 4: Misure per favorire l'arrivo tramite chiamata degli scienziati e degli studiosi più competitivi (ERC, chiara fama, ...) (€ 500.000), Linea 5: Transition Grant - PRIN coordinati (€ 500.000). Sono stati previsti, inoltre, € 400.000 per gli scavi archeologici e € 250.000 per gli investimenti e le manutenzioni delle Piattaforme tecnologiche.

Indicatori	Target 2020-2022	Target 2020	Risultato 2020
Indicatore R1 dell'algoritmo punti organico: superamento o raggiungimento di 2 soglie ASN su 3 del proprio ruolo o del ruolo superiore (PO e PA) ovvero 1 soglia su 3 (RTDA, RTDB e RU) (%) ⁴⁹	Oltre il 90% dei professori e ricercatori	90,0%	90,5% ●
Risorse allocate dall'Ateneo per promuovere la competitività dei ricercatori	Stanziamenti o pari ad almeno 14 milioni di euro	4.666.667 €	6.400.000 € ●

2.3.2. Rafforzare la competitività⁵⁰ dei ricercatori favorendo la creazione di network tra le diverse aree scientifiche

In un contesto in cui il reperimento di finanziamenti per la ricerca risulta sempre più difficile, l'Ateneo, al fine di sostenere la progettualità di ricerca dei professori e dei ricercatori, ha introdotto, nel 2014 con un primo esperimento pilota (Piano Sviluppo UniMi 2014) e poi a partire dal 2015 in modo strutturale (Piano di Sostegno alla Ricerca

Indicatore	Target 2020-2022	Target 2020	Risultato 2020
N. di progetti presentati su bandi competitivi esterni partendo dai Transition Grant	Almeno il 50% dei beneficiari Transition Grant presenta un progetto competitivo esterno	17,0%	100,0% ●

2015-2017), la Linea 1 di finanziamento interno Transition legata ai Bandi europei. Concluso il periodo di programmazione 2015-2017, gli stanziamenti per la Linea 1 sono stati rinnovati di anno in anno fino al 2020, in coerenza con la programmazione europea che ha una durata settennale (2014-2020). Si tratta di finanziamenti una tantum destinati a professori e ricercatori dell'Ateneo che abbiano partecipato a bandi di finanziamento alla ricerca europei ricevendo voti alti, sopra soglia, ma che non siano stati finanziati per motivi di budget⁵¹. Ai fini del Piano strategico di Ateneo è in corso un monitoraggio costante dell'efficacia di queste misure; in particolare, il dato da monitorare prevede il conteggio di quanti Transition Grant abbiano "generato" ulteriori partecipazioni a bandi europei. Considerando che i PI assegnatari hanno 24 mesi per migliorare le proprie performance e presentare un secondo progetto, i numeri vengono aggiornati periodicamente. Per il 2020 l'indicatore è pari al 100% (17 progetti su 17).

2.3.3. Attrarre gli scienziati e gli studiosi più competitivi⁵²

L'Ateneo ha approvato per il 2020 lo stanziamento di 500.000 euro per una linea sperimentale di finanziamento per favorire l'arrivo, tramite chiamata diretta, di scienziati e studiosi competitivi a beneficio di tutto l'Ateneo, tra i quali scienziati e studiosi italiani e stranieri di chiara fama, che siano

Indicatore	Target 2020-2022	Target 2020	Risultato 2020
Numero di chiamate dirette dall'estero, chiamate di chiara fama e di ERC e Levi Montalcini attratti dall'esterno	+9 unità attratte	+3 unità attratte	+7 unità attratte ●

titolari di un progetto ERC e che intendano spostarlo presso UniMi tramite la portability, e i vincitori del Bando Rita Levi Montalcini del MUR (PI) che in fase di proposta abbiano scelto l'Ateneo come Host Institution⁵³. Inoltre,

⁴⁹ Si riporta in questa tabella la definizione dell'indicatore R1 dell'algoritmo così come modificata dal CdA nella [seduta del 24 novembre 2020](#).
⁵⁰ Competitività intesa come capacità di partecipazione a bandi competitivi.

⁵¹ Tutti coloro che presentano domanda e risultano ammissibili al finanziamento ricevono una dotazione d'Ateneo compresa tra i 5.000 euro e i 30.000 euro da utilizzare per attività di ricerca e/o networking allo scopo di rafforzare la propria capacità progettuale, migliorare i risultati ottenuti e applicare con un maggiore grado di competitività sul programma Horizon 2020 o su altri bandi di ricerca promossi dall'Unione Europea. Per inoltrare la domanda, oltre alla documentazione relativa al progetto europeo presentato e per cui si è ricevuto un voto sopra soglia, è necessario compilare un piano di azioni da intraprendere per il miglioramento del progetto europeo oggetto della domanda di finanziamento, per il rafforzamento della propria capacità progettuale, per l'avanzamento dei risultati ottenuti e con l'obiettivo di partecipare con un maggiore grado di competitività allo stesso bando e/o ad altri bandi di Horizon 2020 e/o ad altri bandi di ricerca promossi dall'Unione Europea. Il file, redatto in italiano o in inglese a scelta del proponente, deve contenere un piano di fattibilità scientifica e finanziaria.

⁵² Competitività intesa come capacità di partecipazione a bandi competitivi.

⁵³ Senato accademico del 16 giugno 2020 e CdA del 30 giugno 2020.

è stata istituita una “Task force inter-direzionale dell’Ateneo”, dotata al suo interno di competenze trasversali, al fine di ottimizzare il buon esito delle procedure relative alle chiamate dirette, che contribuirà a programmare in maniera sistemica e standardizzata, attraverso un’analisi multisetoriale (attinente a ricerca, bilancio, programmazione del reclutamento, gestione giuridica ed economica del personale, welfare integrativo, accesso e occupazione degli spazi), le complesse e molteplici attività di negoziazione relative alle chiamate dirette di vincitori nell’ambito di specifici programmi di ricerca di alta qualificazione. Nel 2020 hanno preso servizio sette scienziati/studiosi di chiara fama, ERC o Levi Montalcini.

2.3.4. Implementare l’uso delle piattaforme UNITECH e della strumentazione dipartimentale e istituzione di nuove piattaforme a basso costo per progetti interdisciplinari

L’Ateneo intende massimizzare tra gli scienziati dell’Ateneo il livello di consapevolezza in merito alle possibilità di utilizzo offerte dalle Piattaforme tecnologiche [UNITECH](#) e, quindi, l’interrelazione e l’interconnessione tra i

Indicatore	Target 2020-2022	Target 2020	Risultato 2020
N. progetti SEED interdisciplinari finanziati che utilizzano le UNITECH	Almeno 8 progetti	Almeno 3 progetti	5 progetti ●

molteplici settori della ricerca. Nel giugno del 2020 è stato definito un progetto per la sensibilizzazione e il coinvolgimento dei ricercatori e dei Dipartimenti, funzionale all’incremento dell’utilizzo delle piattaforme UNITECH. Il progetto ha previsto alcune azioni di sensibilizzazione (video tutorial, promozione presso i Dipartimenti, visite ai laboratori, organizzazione di eventi tematici). Purtroppo, la pandemia ha fortemente ridotto le occasioni di incontri divulgativi e promozionali.

2.3.5. Implementare strumenti secondo le Best Practice a livello internazionale per la qualità della ricerca e l’Open Science

L’Ateneo ha stanziato 150 mila euro in favore del fondo per l’Article Processing Charges (APC), più altri 50 mila euro nel settembre 2020⁵⁴, per favorire la pubblicazione di articoli in riviste Gold Open Access, secondo un modello delineato dalla Commissione Open Science di Ateneo e approvato

Indicatore	Target 2020-2022	Target 2020	Risultato 2020
Percentuale di pubblicazioni sul totale annuale Open Access gold e green	65% di pubblicazioni open sul totale	49,7%	62,0% ●

dagli Organi. Nel corso del 2020 è proseguita l’attività di formazione relativa all’Open Science organizzata dalla Direzione Performance, Assicurazione Qualità, Valutazione e Politiche di Open Science (10 corsi dedicati ad assegnisti e specializzandi, tre corsi dedicati agli studenti di laurea magistrale, corso di 12 ore sulla valutazione della ricerca per le competenze trasversali dei dottorandi, attività di presentazione nei Dipartimenti a richiesta, avvio del progetto pilota su Research data management con 10 dottorandi). Per maggiori dettagli in merito alle attività del 2020 legate all’Open Science, si può fare riferimento alla [Relazione annuale](#) della [Commissione Open Science](#).

2.3.6. Rafforzare nei Dipartimenti la capacità di programmazione e monitoraggio

I Piani triennali di Dipartimento (PTD) sono stati oggetto di un monitoraggio nel corso del mese di giugno. È stata un’occasione per i Dipartimenti di verificare lo stato di avanzamento dei propri obiettivi, anche alla luce degli effetti dell’emergenza sanitaria, e, nel caso, di rimodulare indicatori e target.

Indicatore	Target 2020-2022	Target 2020	Risultato 2020
Regolare svolgimento del monitoraggio del piano triennale da parte dei Dipartimenti	Almeno 90% delle scadenze rispettate (calcolata sui 33 Dipartimenti UniMi)	30,0%	87,9% ●

⁵⁴ CdA del 29 settembre 2020. I fondi aggiuntivi si sono resi disponibili dai risparmi sulle locazioni passive conseguenti alla gestione internalizzata degli esami di ammissione alle professioni sanitarie e al corso di laurea in Medicina e Chirurgia.



Approfondimento: l'attività di ricerca in UniMi durante l'emergenza sanitaria da Covid-19

- **Attività di laboratorio.** Durante il lockdown sono proseguite, seguendo le disposizioni nazionali e i protocolli di sicurezza, le attività laboratoriali inderogabili ed essenziali. In un primo momento, infatti, l'accesso ai laboratori è stato garantito per la sola prosecuzione delle attività laboratoriali inderogabili ed essenziali, legate in particolare al mantenimento dei patrimoni dipartimentali di cellule ed esseri viventi (animali e piante), e consentito a limitate categorie di soggetti (docenti, ricercatori ed assegnisti) ed esteso ai soli dottorandi la cui presenza in laboratorio risultasse indispensabile al completamento della tesi. In seguito, per razionalizzare l'uso dei laboratori, sono state individuate delle Aree Omogenee di Ricerca (AOR) ed è stato nominato per ciascuna di esse un responsabile, con il compito di verificare lo scaglionamento dei flussi e delle attività di laboratorio. I laboratori di ricerca hanno potuto così riaprire gradualmente in piena sicurezza.
- **Progetti di ricerca.** L'attività di [ricerca connessa al Covid-19](#) è stata intensa e ha coinvolto molti Dipartimenti dell'Ateneo, in stretta sinergia con i poli universitari degli ospedali Sacco, San Paolo e del Policlinico Ospedale Maggiore di Milano. L'Ateneo ha stabilito di promuovere progetti di ricerca finanziati attraverso il fondo straordinario "[Ricerche Emergenza Coronavirus](#)" con uno stanziamento di 150.000 euro. In quest'ambito, sono stati approvati dodici progetti di ricerca ottenendo il "seal of excellence". Il fondo ha, inoltre, contribuito al significativo tasso di successo dei progetti di ricerca connessi al Covid-19 presentati da UniMi su bandi di finanziamento competitivi emessi nel periodo marzo-novembre 2020 da altri enti (Regione Lombardia, Fondazione Cariplo e Fondazione Veronesi): nel complesso, si tratta di 14 finanziamenti acquisiti. Nel periodo marzo-novembre 2020, UniMi ha partecipato a 20 bandi competitivi di finanziamento alla ricerca sul Covid-19 e ha inviato un totale di 162 proposte progettuali sul Covid, con relative richieste di finanziamento.
- **Finanziamenti per la ricerca.** L'anno del Covid e le attività correlate hanno comunque alimentato anche per il 2020 i finanziamenti per la ricerca, che non hanno certo ripetuto l'exploit del 2019 - anno da considerarsi eccezionale per effetto dei 15 milioni di finanziamenti del PRIN - ma si sono comunque assestati sui livelli del 2018, con risultati migliorativi rispetto al 2017. Il conto terzi è inevitabilmente diminuito, risentendo del blocco delle attività di ricerca registratosi per diversi mesi dell'anno, che ha di fatto rallentato l'operatività dei Dipartimenti e dei gruppi di ricerca⁵⁵.
- **Pubblicazioni scientifiche.** L'Ateneo è risultato essere ai primi posti al mondo per contributi scientifici alla ricerca contro il Covid-19 secondo Scopus (il database delle pubblicazioni e delle citazioni fondato dalla casa editrice Elsevier nel 2004). Come evidenziato da un'analisi sul database biomedico Europe Pmc, UniMi è al primo posto in Italia, assieme all'Ospedale Spallanzani di Roma, nella produzione scientifica sul tema.

2.4. Terza Missione e Trasferimento tecnologico

Pur in un contesto di criticità, l'Ateneo ha avviato molti progetti (in primis il Progetto Biobanca), diventando peraltro un punto di riferimento di primaria importanza per la diffusione di informazioni corrette e trasparenti sull'epidemia da Covid-19.

2.4.1. L'Università civica

L'organizzazione di eventi e di attività di **divulgazione scientifica e culturale** ha subito, in buona parte, un arresto rispetto agli anni precedenti a causa dell'emergenza sanitaria, che ha comunque spinto UniMi verso forme alternative di relazione con la società, sfruttando anche le opportunità messe a disposizione dalle tecnologie digitali. Per incentivare le iniziative di disseminazione

aperte ai cittadini, nel maggio 2020 il CdA ha autorizzato l'attivazione di iniziative per la divulgazione e la valorizzazione delle attività di Terza Missione dell'Ateneo, per una spesa di 100.000 euro (50.000 per media

Indicatore	Target 2020-2022	Target 2020	Risultato 2020
Numero di eventi / attività di Ateneo o di Dipartimento di divulgazione scientifica e culturale	+20% del numero eventi rispetto al valore di partenza [=70 eventi]	+ 7% del numero di eventi rispetto al valore di partenza [=62 eventi]	-32,8% di eventi rispetto al valore di partenza [=39 eventi] ●

⁵⁵ Per dettagli in merito alle entrate per attività di ricerca e conto terzi, si veda il [capitolo 1.3](#) della presente Relazione.

agency, 15.000 per spese accessorie di comunicazione, 35.000 per i Dipartimenti a supporto delle attività di divulgazione).

2.4.2. Valorizzare e trasferire le conoscenze

L'attività brevettuale, nonostante l'emergenza sanitaria, è stata comunque significativa. Peraltro, UniMi ha contribuito a formulare idee per far fronte a specifici aspetti della pandemia (e.g. molecole per il trattamento di infezioni virali, TNT innovativo per la produzione di dispositivi di protezione individuale, brevettazione di dispositivi per la rilevazione del Covid-19 nell'aria, ...).

Con l'emergenza sanitaria, i ricercatori dell'Ateneo sono stati, e continuano ad essere, un punto di riferimento per le istituzioni e per la cittadinanza, come testimoniato dalla presenza di autorevoli studiosi registrata sui mezzi di comunicazione e dai diversi interventi e progetti a tutela della salute realizzati sul territorio⁵⁶.

Indicatore	Target 2020-2022	Target 2020	Risultato 2020
Numero assoluto di brevetti con rapporto di ricerca positivo per anno	Aumento del numero di brevetti con rapporto di ricerca positivo [baseline: 5]	Aumento del numero di brevetti con rapporto di ricerca positivo [6]	8 ●

2.4.3. Dialogare con il contesto economico e sociale

L'Ateneo considera i corsi di perfezionamento come il "termometro" dei rapporti con il sistema economico e sociale e con il mondo del lavoro ad alta qualificazione. Le attività di promozione dei corsi di perfezionamento hanno portato ad un incremento del numero delle iscrizioni, seppure al di sotto del target previsto. Come effettuato

anche per i master, la Direzione didattica e formazione ha implementato l'attività di e-mail marketing, promuovendo i corsi a catalogo su database di contatti proprietari UniMi e su database esterni di studenti laureati, opportunamente profilati in base al titolo posseduto (rif. AlmaLaurea). A causa dell'emergenza sanitaria, i corsi di perfezionamento sono stati presentati nella formula dei [Virtual Open Days](#) (19-21 novembre 2020).

Indicatore	Target 2020-2022	Target 2020	Risultato 2020
Numero di iscritti ai corsi di perfezionamento e di formazione permanente e continua	+15% di iscritti	+5,0%	+4,8% ●

2.4.4. Rafforzare la tutela, la valorizzazione e la fruibilità del patrimonio culturale

Nel corso del 2020 l'Ateneo ha avviato il progetto di creazione del **Museo virtuale**, che si pone l'obiettivo di rendere visibile e accessibile, sia agli studiosi che al pubblico generico, le significative testimonianze dell'Ateneo, mediante le opportunità offerte dalle moderne tecnologie digitali e dal Web. Nelle fasi di realizzazione del progetto per il 2020 erano previste attività di digitalizzazione, campagne fotografiche e

riprese video da realizzarsi essenzialmente in presenza: la crisi sanitaria ha rallentato ma non fermato queste iniziative. Il cronoprogramma dei lavori previsti per il 2020, che si intende rispettato, ha incluso le seguenti attività:

Indicatore	Target 2020-2022	Target 2020	Risultato 2020
Avvio del Museo virtuale	Costituzione del museo entro il 2022	100% rispetto del cronoprogramma	100,0% rispetto del cronoprogramma ●
Numero di accessi alle collane della University Press	+10% Numero di accessi	+3,3%	+55,0% ●

- definizione/ricognizione, tramite un questionario online, delle collezioni disponibili presso tutte le strutture dell'Ateneo (sono giunte più di 80 schede compilate) e analisi dei risultati dei questionari, che ha permesso di evidenziare alcune caratteristiche delle collezioni presenti nell'Ateneo, utili per la progettazione dell'infrastruttura del sito e del tipo di prospettazione dei risultati;
- valutazione tecnica comparativa dei competitor, che annoverano sia musei virtuali sia siti di valorizzazione del patrimonio culturale, per comprendere problematiche e aspetti positivi;
- digitalizzazione del materiale esistente (di cui si parlerà più avanti);
- scelta delle tecnologie più adeguate, orientata verso un CMS headless;
- progettazione delle strutture dati per la memorizzazione delle informazioni;

⁵⁶ A titolo di esempio si ricordano la presenza di [specializzandi di UniMi nelle strutture allestite presso le Fiere di Bergamo e Milano](#) e la distribuzione a 90 scuole lombarde dell'igienizzante [Unichina](#), prodotto presso il Dipartimento di Chimica, in occasione degli esami di maturità.

- progettazione e sviluppo del front-end del sito del Museo virtuale, che sarà il prodotto principale visibile al pubblico;
- supervisione di tesi e stage di organizzazione del materiale e di preparazione dei testi; inoltre, è presente un lavoro di tesi di laurea magistrale in Informatica, incentrato sull'interfacciamento tra il CMS headless adottato per la soluzione del Museo virtuale e sistemi di memorizzazione esterni, per consentire un riutilizzo dei dati già esistenti.

L'Ateneo ha inoltre promosso la creazione della **Milano University Press**, casa editrice open access sorta per diffondere e promuovere i risultati della ricerca sia interna che esterna all'Ateneo. La scelta di privilegiare l'accesso aperto alle pubblicazioni assicura la disseminazione più ampia possibile dei risultati degli studi scientifici e una buona visibilità al lavoro di ricercatori e ricercatrici. Nel 2020 ne è stato registrato il marchio e, con l'obiettivo di rendere distinguibili e riconoscibili i prodotti e i servizi dell'University Press, ne è stato registrato anche il logo. Nel 2020 è stato inoltre costituito presso la Direzione Performance, Assicurazione Qualità, Valutazione e Politiche di Open Science un ufficio apposito che si occupa, tra l'altro, del supporto tecnico e organizzativo ai comitati editoriali.



Approfondimento: il progetto Biobanca

UniMi è capofila del progetto "[Banca Biologica Covid-19](#)", finalizzato principalmente a creare e implementare un servizio RNA banking per la ricerca traslazionale su materiale biologico di pazienti Covid-19, ma che ha l'ambizione di andare oltre la presente emergenza epidemiologica. In sintesi, tale progetto promette di avere un impatto eccezionale sulla qualità della ricerca e sulla competitività industriale e attrattività del territorio per l'industria delle scienze della vita. La conoscenza sviluppata a partire da questi campioni costituisce inoltre il motore essenziale dello sviluppo di un centro di competenza sulle pandemie, che non solo contribuirebbe ad aumentare la resilienza della nostra comunità nei confronti di future crisi, ma assicurerebbe alla nostra ricerca di raggiungere livelli di assoluta eccellenza.

2.5. Salute e assistenza

Durante la fase epidemiologica, l'Ateneo (e, nello specifico, la Facoltà di Medicina e Chirurgia, in tutte le sue componenti) ha fornito un contributo significativo in termini assistenziali. All'inizio dell'emergenza sanitaria diversi reparti ospedalieri delle strutture dove è coinvolta anche UniMi sono stati convertiti in reparti Covid, per tornare Covid-free nel periodo estivo e quindi essere convertiti ancora una volta in reparti Covid nel periodo autunnale. Tutto questo ha inevitabilmente penalizzato la didattica e, in particolare, l'attività professionalizzante dei corsi di studio pre-laurea. L'Ateneo ha comunque cercato nei limiti del possibile di garantire agli studenti degli ultimi anni di corso l'attività assistenziale in presenza in reparto, necessaria alla loro formazione professionale.

2.5.1. Potenziamento del Corso di Laurea in Medicina e Chirurgia in inglese

Nel corso del 2020 l'Ateneo ha proseguito l'iter per la finalizzazione della convenzione con l'ASST Grande Ospedale Metropolitano Niguarda per lo svolgimento di attività didattiche e scientifiche e per la disciplina delle attività assistenziali ad esse connesse, a beneficio del corso di laurea magistrale a ciclo unico in **Medicina e Chirurgia in lingua inglese (IMS)** e dei corsi di studio dell'area medico-sanitaria. La convenzione è stata approvata dal

Indicatore	Target 2020-2022	Target 2020	Risultato 2020
Istituzione della nuova sede di IMS (International Medical School)	[incremento del] Numero di domande al test di ammissione	>1.362	1.306 ●
	Incremento del numero di studenti/anno che chiedono il trasferimento presso il corso IMS	>45	126 ●

CdA il 26 gennaio 2021 e l'IMS ha pertanto acquisito un importante polo ospedaliero di riferimento, che dovrebbe contribuire ad accrescere la sua attrattività a partire dal prossimo anno.

2.5.2. Corsi di laurea delle professioni sanitarie: migliorare e razionalizzare la didattica

Lo svolgimento dell'attività didattica dei corsi della Facoltà di Medicina e Chirurgia è stato fortemente condizionato dall'emergenza sanitaria (si veda il box di approfondimento alla fine del paragrafo) e questo non ha contribuito

Indicatore	Target 2020-2022	Target 2020	Risultato 2020
Numero dei contratti esterni	-10,0%	-3,0%	-0,6% ●

all'obiettivo dell'Ateneo di ridurre i contratti attribuiti a docenti del SSR su settori scientifici disciplinari che non caratterizzano la professione.

2.5.3. Scuole di specializzazione come punto di formazione di specialisti preparati e pronti a essere inseriti nel mondo lavorativo

Sebbene la pandemia abbia interessato anche i corsi post lauream, le attività delle scuole di specializzazione mediche sono state solo in parte interessate dalla sospensione della didattica e le attività professionalizzanti solo in alcuni casi sono state rimodulate in funzione della pandemia. Dalla fine del 2020 è in fase di

Indicatore	Target 2020-2022	Target 2020	Risultato 2020
Percentuale di specializzandi che compileranno il libretto on-line dello studente per certificare le attività cliniche svolte e le competenze acquisite	Un terzo degli specializzandi		<i>Dato rilevabile dal 2021 (attività avviata a dicembre 2020)</i>

attivazione il libretto on-line degli specializzandi (conforme al D.L. 402/17) per il tracciamento di tutte le attività assistenziali e professionalizzanti svolte dagli specializzandi e il controllo del processo di certificazione di tali attività.



Approfondimento: la Facoltà di Medicina e Chirurgia durante l'emergenza sanitaria

- **Attività didattica dell'area medico-sanitaria.** L'emergenza sanitaria ha inciso fortemente sulle modalità di svolgimento delle attività didattiche dei CdS di area medico-sanitaria e, in particolare, sulle attività professionalizzanti che hanno sede direttamente negli ospedali convenzionati. L'attività didattica frontale di tutti i corsi di studio (pre e post lauream) è stata svolta quasi esclusivamente on-line. Le attività professionalizzanti, invece, sono state sospese e riprese in modo graduale a partire dal mese di giugno⁵⁷. Le sessioni di laurea sono proseguite da remoto. I medici e le figure professionali delle professioni sanitarie immediatamente dopo la laurea hanno potuto offrire il loro contributo nell'affrontare l'emergenza in corso: a tal riguardo, al fine di favorire l'immediato inserimento dei neodottori negli ospedali, l'Ateneo ha anticipato le date di discussione delle tesi del Corso di Laurea in Infermieristica.
- **Contributo di UniMi nella lotta al Covid-19.** Gran parte dei docenti convenzionati svolgono la professione medica negli ospedali e nelle Aziende Socio Sanitarie delle tre Strutture Polari che sono di supporto per le attività didattiche dei corsi pre e post lauream. Giornalmente compiono attività assistenziale circa 340 medici universitari, di cui 151 sono Direttori di Unità Operative Complesse (UOC) distribuiti su 25 ospedali. A questi si aggiungono 2.000 specializzandi medici e non medici dislocati su circa 100 strutture ospedaliere presenti in Regione, in buona parte iscritti a scuole la cui rete formativa si basa su unità operative direttamente coinvolte nella pandemia (es. malattie infettive, anestesia, medicina d'emergenza-urgenza, medicina interna, microbiologia, ...). Limitandosi alle sole tre strutture polari che sono di supporto per le attività didattiche (e senza contare i rimanenti 18 ospedali convenzionati con il nostro Ateneo), il numero di pazienti Covid assistiti durante la prima ondata della pandemia è stato pari a circa 3.800 unità.
- **Onorificenze.** Il Presidente della Repubblica Sergio Mattarella ha insignito dell'onorificenza di Cavaliere al merito della Repubblica Fabiano di Marco, docente del Dipartimento di Scienze della Salute e primario di pneumologia all'Ospedale Papa Giovanni XXIII di Bergamo, per il suo impegno e per aver raccontato la tragica situazione della città e dell'ospedale nei mesi dell'emergenza Covid, e le ricercatrici e i ricercatori del team del Laboratorio del Reparto Malattie Infettive dell'Ospedale Sacco⁵⁸, diretto dal Prof. Massimo Galli, che si sono distinti per aver isolato per primi, a fine febbraio, il ceppo italiano del coronavirus sui primi pazienti di Codogno, dopo la scoperta dei primi casi di contagio in Italia, per aver identificato i primi tre genomi completi e per aver ricostruito i primi mesi di vita dell'epidemia con nuove ipotesi sulla trasmissibilità del virus.
- **Virtual Hospital.** L'alto numero di pazienti con sintomatologia grave ha portato alla saturazione delle terapie intensive, rendendo necessario convertire a questo scopo molti reparti. I pazienti con forma meno severa sono stati trattati a domicilio. Per far fronte a tale situazione, UniMi, l'ATS Città

⁵⁷ Inizialmente il rientro ha interessato i soli laureandi del CdS in Medicina e Chirurgia, per consentire loro lo svolgimento del Tirocinio Pratico Valutativo, valido per l'abilitazione all'esercizio della professione medica. A seguire, hanno fatto il loro ritorno nei reparti anche tutti gli studenti degli altri anni dei Corsi di Laurea in Medicina e Chirurgia, dei Corsi di Studio delle professioni sanitarie e dei Corsi di studio dell'area medico-sanitaria in genere.

⁵⁸ Sono stati insigniti dell'onorificenza: Claudia Balotta, infettivologa a capo del team, già docente in UniMi e ora in pensione, che nel 2003 aveva isolato il virus della Sars; Gianguglielmo Zehender, docente del Dipartimento di Scienze Biomediche e Cliniche; e le ricercatrici Arianna Gabrieli, Annalisa Bergna, Alessia Lai e il ricercatore Maciej Stanislaw Tarkowski.


Metropolitana di Milano e l'ASST Fatebenefratelli-Sacco, oltre ad alcuni partner di ricerca industriale, hanno collaborato alla creazione di un servizio basato su una piattaforma informatica realizzata ad hoc per la gestione del Centro Operativo Dimessi Covid-19 (COD-19), un servizio di telemedicina finalizzato al monitoraggio attivo dei pazienti affetti da Covid-19 a domicilio per 14 giorni dalla comparsa dei sintomi o dopo la dimissione dai reparti ospedalieri, e per la gestione del servizio di [Cure Ospedaliere Domiciliari \(COD-20\)](#), finalizzato a consentire la fruizione di visite specialistiche in telemedicina per pazienti a domicilio. L'analisi in tempo reale dei dati ottenuti ha inoltre permesso un'indagine puntuale della situazione emergenziale, utile a supportare, mediante modelli predittivi e prescrittivi, la previsione dei carichi del sistema sanitario e l'allocazione ottimale delle risorse.

2.6. Organizzazione, semplificazione amministrativa, diritti e trasparenza

L'attività dell'Amministrazione nell'anno 2020 è stata fortemente condizionata dall'emergenza Covid-19, che ha alterato in modo significativo gli ordinari equilibri di funzionamento di tutte le strutture direzionali, gran parte delle quali - nei mesi immediatamente precedenti lo scoppio dell'emergenza - erano state peraltro già coinvolte dal riassetto riorganizzativo messo in atto dalla Direzione Generale. L'evolversi dell'emergenza sanitaria e la conseguente necessità di mettere in atto le dovute misure di contenimento dell'epidemia, in linea con quanto disposto dalle Autorità a livello nazionale e regionale, hanno richiesto all'Ateneo di progettare rapidamente e implementare nuove e specifiche misure di carattere emergenziale che hanno coinvolto la componente docente e il personale TAB, con particolare riguardo a coloro che operano nei servizi indispensabili, nei laboratori e nelle strutture ospedaliere.

2.6.1. Assumere e comunicare agli utenti standard di qualità per i servizi erogati

Nell'aprile 2020 il CdA ha approvato la [Carta dei Servizi](#), con la quale l'Ateneo informa gli utenti dei servizi a loro disposizione e dei livelli di qualità (intesa come la capacità di soddisfare le attese degli utenti) che si impegna a rispettare. Il sistema della Carta dei Servizi è comunque in continua implementazione; dal 2021 saranno introdotti specifici [questionari di soddisfazione](#), rivolti ad utenti interni ed esterni, aderenti ai servizi presenti nella Carta dei Servizi di ciascuna struttura.

Indicatore	Target 2020-2022	Target 2020	Risultato 2020
Adozione della Carta dei Servizi di Ateneo	Realizzazione entro il triennio	Realizzazione	Si 

2.6.2. Revisione organica del sistema dei servizi informatici per un Ateneo più semplice e moderno

Nel corso del 2020 è stata avviata la sperimentazione di una **rete territoriale di referenti ICT** presso i Dipartimenti con sede nel campus di Via Festa del Perdono, per rendere più efficace, efficiente ed integrata la progettazione e la gestione dei sistemi ICT. Al contempo, si sono cercate soluzioni per i Dipartimenti privi di Referenti ICT interni, che hanno evidenziato criticità e richiesto supporto.

Indicatore	Target 2020-2022	Target 2020	Risultato 2020
Attivazione della rete territoriale, di uno SPOC, del data center, del coordinamento di smaterializzazioni e digitalizzazioni	Attivazione delle iniziative entro il triennio	Stato di avanzamento	100,0% 

Dal 2 novembre 2020 è stato attivato il [Contact center telefonico](#), creato con il supporto della Direzione ICT in sinergia con la Direzione Segreteria Studenti e diritto allo studio e con i Centri d'Ateneo COSP, SLAM e CTU, di cui implementa la maggior parte dei flussi di contatto standardizzabili con gli studenti. Contestualmente, è stato attivato il nuovo servizio e-mail [InformaStudenti](#), al quale hanno aderito tutte le strutture che erogano servizi agli studenti, al fine di migliorare la qualità delle risposte e di fornire un maggiore presidio dei livelli di servizio e maggiore flessibilità nella gestione del servizio. La nuova piattaforma consente agli studenti di selezionare il servizio desiderato, individuare la pertinente categoria al suo interno e quindi trasmettere la propria richiesta tramite l'apertura di un ticket. InformaStudenti viene inoltre utilizzato per la trasmissione di documenti e per lo scambio di informazioni tra le diverse Direzioni coinvolte.

Nell'ambito delle attività previste per il 2020 relative al progetto del Museo virtuale, è stata avviata la **digitalizzazione** del materiale esistente. Un buon numero di materiale iconografico originale relativo ad alcune

collezioni è stato individuato e digitalizzato presso il [Centro Apice](#), che dispone di apparecchiature in grado di effettuare scansioni di tipologie eterogenee di materiali, tra cui pellicole fotografiche, negativi, dispositive.

2.6.3. Protagonisti nella legalità e nella trasparenza

Nel corso del 2020 sono stati attivati i primi contatti con altri Atenei e con il Comune e la Regione per la costituzione di un tavolo permanente sull'anticorruzione e la trasparenza. Si è puntato anzitutto a creare sinergie con altri Atenei lombardi, a partire da Milano Bicocca e Insubria, con i quali l'Ateneo ha stipulato degli accordi quadro che prevedono anche lo scambio di esperienze nell'ambito dei servizi amministrativi. La scelta ha infatti consentito di iniziare a costruire una piattaforma di scambio di esperienze e di buone pratiche sull'anticorruzione e la trasparenza, partendo da una comune base organizzativa e di assetto normativo (per dettagli si veda il [paragrafo 7.3](#)).

Indicatore	Target 2020-2022	Target 2020	Risultato 2020
Istituzione di un tavolo di lavoro permanente con il Comune e la Regione	Attivazione e operatività del tavolo entro il triennio	Stato di avanzamento	100,0% ●

2.6.4. UniMi inclusiva

Nel novembre 2020 il CdA ha approvato il [Bilancio di Genere 2019](#), il primo dell'Ateneo (per dettagli si veda il [paragrafo 6.3](#)).

L'Ateneo promuove servizi in favore di studenti [disabili](#) e con [DSA](#) per l'orientamento e il supporto amministrativo. Per potenziare e sostenere le iniziative di Ateneo, ognuno dei 33 Dipartimenti ha designato un Docente Referente per Disabilità e DSA, con lo scopo di costituire un ulteriore punto di riferimento per gli studenti e per i docenti della propria area, e che possa anche contribuire alla diffusione delle informazioni sulle iniziative di supporto. Le tematiche connesse alla gestione di tali servizi sono oggetto di una relazione illustrata agli Organi dal Delegato del Rettore a Disabilità e handicap⁵⁹.

Indicatori	Target 2020-2022	Target 2020	Risultato 2020
Pubblicazione del Bilancio di Genere	Pubblicazione secondo le linee guida proposte dalla CRUI	Pubblicazione entro dicembre 2020	Si ●
Sviluppo delle iniziative su disabilità e DSA	Realizzazione di una rete capillare di referenti presso i Dipartimenti e di iniziative di formazione e sensibilizzazione dei docenti in materia disabilità e DSA.	Costituzione della rete	Si ●

2.6.5. Potenziamento della comunicazione interna ed esterna

La frequenza di rimbalzo è definita come "il rapporto tra le sessioni di una sola pagina divise per tutte le sessioni o la percentuale di tutte le sessioni su un sito nelle quali gli utenti hanno visualizzato solo una pagina e hanno attivato una sola richiesta al server Analytics"⁶¹. In altre parole, è la percentuale di utenti che visitano una sola pagina del portale senza trattenersi sullo stesso, "rimbalzando" quindi subito fuori dal sito.

Indicatori	Target 2020-2022	Target 2020	Risultato 2020
Portale: frequenza rimbalzo	-6,0%	-2,0%	-18,0% ●
Presenza dell'Ateneo sui media (e AVE) ⁶⁰	Numero di uscite sui media: +5%	+1,5%	+479,6% ●
	AVE misurato in euro: +5%	+1,5%	+227,2% ●

Nel corso della ristrutturazione del portale unimi.it nel 2019 è stata posta forte attenzione alla pertinenza dei contenuti delle pagine web e a migliorare la fruibilità delle stesse. Nel 2020 la frequenza di rimbalzo è diminuita del 18% rispetto al 2019 (dal 42,34% al 34,76%).

In merito alla comunicazione e alla presenza sui media dell'Ateneo, il [portale unimi.it](#) ha rappresentato un fondamentale strumento di informazione del PTAB nel corso dell'emergenza. Intenso è stato anche il lavoro dell'Ufficio stampa: da un lato, ha messo in contatto le testate giornalistiche nazionali con i virologi, gli epidemiologi, gli infettivologi e gli altri profili di esperti che per mesi sono stati un punto di riferimento dell'opinione pubblica, spesso facendo da argine ai numerosi casi di disinformazione; dall'altro, ha prodotto

⁵⁹ Seduta del Senato accademico del 31 marzo 2020.

⁶⁰ La significatività del risultato va correlata all'entità anche numerica delle iniziative promosse in ambito di Terza Missione e alla produttività della ricerca scientifica.

⁶¹ <https://support.google.com/analytics/answer/1009409?hl=it>.

decine di press release, dedicate a studi scientifici correlati al Covid. Paradossalmente, l'emergenza sanitaria ha favorito il raggiungimento degli obiettivi legati alla visibilità dell'Ateneo sui media.

2.6.6. Sostenibilità⁶²

L'Ateneo è partner di programmi e reti nazionali e internazionali attive nell'ambito dello sviluppo sostenibile. A livello italiano, è tra i membri fondatori della RUS - Rete delle Università per lo Sviluppo Sostenibile - nata nel 2015 nell'ambito della CRUI per diffondere una cultura e buone pratiche di sostenibilità, attraverso sei gruppi di lavoro: cambiamenti climatici, mobilità, energia, rifiuti,

Indicatore	Target 2020-2022	Target 2020	Risultato 2020
Litri di acqua erogata dalle cassette dell'acqua e dai punti erogatori e loro conversione in bottigliette di plastica risparmiate	Raddoppio dell'equivalente in bottigliette da mezzo litro risparmiate [baseline: 188.382]		Attività sospesa nel 2020 a causa della prolungata chiusura delle sedi per l'emergenza sanitaria

educazione e cibo. A livello internazionale, è partner dell'International Sustainable Campus Network (ISCN), una rete di prestigiosi Atenei dislocati in tutto il mondo impegnati a essere veri e propri "laboratori per la sostenibilità". È in corso la stesura del primo Bilancio di Sostenibilità di Ateneo. L'Ateneo ospita inoltre quattro cassette dell'acqua: la prima, inaugurata nel 2014, si trova in via Golgi 19 (Città Studi); la seconda, inaugurata nell'ottobre 2018, è situata in via S. Sofia 9/1, presso la sede delle Segreterie studenti e del COSP. Da gennaio 2021, l'Ateneo ha attivato altre due nuove cassette dell'acqua in via Festa del Perdono 3 e in via Celoria 2, accessibili con badge. L'obiettivo strategico legato alla sostenibilità è da ritenersi sospeso nel 2020 a causa della chiusura prolungata delle sedi dovuta all'emergenza sanitaria.



Approfondimento: l'Amministrazione durante l'emergenza sanitaria

- Lavoro agile⁶³.** Già a fine febbraio, l'Ateneo ha introdotto il Piano Straordinario di Lavoro da Remoto, permettendo al personale tecnico, amministrativo e bibliotecario (PTAB) con particolari esigenze di carattere sanitario, familiare e/o logistico di svolgere l'attività lavorativa da remoto. Con il lockdown, l'Ateneo ha esteso il lavoro agile a tutto il PTAB, assicurandone l'efficacia attraverso una costante azione di monitoraggio da parte dei responsabili di struttura e attraverso l'individuazione delle attività indifferibili da rendere in presenza. Dalla c.d. Fase 2 (4 maggio) l'Ateneo ha provveduto a programmare il graduale rientro del personale presso le sedi di lavoro, pur mantenendo il lavoro agile come modalità ordinaria. Dalla Fase 3 (16 settembre) è stata prevista, per il personale che svolge attività che possono essere eseguite in modalità agile, la possibilità di usufruire del 50% delle giornate lavorative in tale modalità, pianificate secondo turni di rotazione in funzione delle necessità e degli obiettivi della struttura. Con la c.d. "Seconda ondata" (novembre), in ottemperanza alle nuove misure del Governo, l'Ateneo ha riorganizzato il lavoro in base al ritorno a una fase di emergenza. Il 22 dicembre 2020 il CdA ha approvato il [Protocollo d'intesa in materia di orario di lavoro, lavoro agile e telelavoro per il PTAB](#), che diverrà operativo al termine del periodo emergenziale.
- Rientro in sicurezza.** L'Ateneo ha previsto per la Fase 2 l'erogazione di un corso obbligatorio di formazione on-line, da portare a termine prima della ripresa dell'attività in presenza, relativo all'osservanza delle misure di contenimento del Covid-19. Sono state, inoltre, raccolte le necessità di tutte le strutture e fornite 450 barriere protettive parafuoco utilizzabili in tutte le attività di lavoro e di contatto con il pubblico e in ambienti condivisi da più persone. Inoltre, in tutti gli edifici dell'Ateneo sono stati avviati interventi di manutenzione straordinaria degli impianti di climatizzazione.

Tabella 12: PTAB in lavoro agile durante l'emergenza Covid-19.

Fase dell'emergenza	% PTAB in lavoro agile
Lockdown (marzo-aprile)	86%
Fase 2 (maggio-agosto)	75%
Fase 3 (settembre-ottobre)	69%
"2^ ondata" (novembre)	76%

⁶² Per dettagli: <https://www.unimi.it/it/terza-missione/responsabilita-sociale/sostenibilita>.

⁶³ Informazioni tratte dal [Piano Organizzativo del Lavoro Agile \(POLA\) 2021-2023](#) (pagg. 7-8).

3. Misurazione e valutazione della performance

La **performance** è il contributo (risultato e modalità di raggiungimento del risultato) che un soggetto (organizzazione, unità organizzativa, gruppo di individui, singolo individuo) 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. In questo capitolo si riportano in forma sintetica gli esiti del processo di misurazione e valutazione della performance dell'Ateneo, a livello organizzativo e individuale.

3.1. Performance organizzativa

La **performance organizzativa** viene misurata e valutata considerando il grado di raggiungimento degli obiettivi e dei target definiti annualmente nel Piano integrato e, come previsto dal Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP) corrente, si sviluppa su due dimensioni:

- **Ateneo**, che fa riferimento agli obiettivi strategici definiti nel Piano strategico di Ateneo (cfr. capitolo 2) e ad eventuali altri specifici obiettivi strategici definiti per l'anno di riferimento (c.d. obiettivi "extra Piano");
- **Amministrazione centrale**, che considera per l'anno in corso la "salute dell'ente", ossia indicatori e target relativi ad indicatori di indebitamento dell'ente e di spese per il personale e a misure di trasparenza e anticorruzione.

Nel 2020, come previsto dal [SMVP 2020](#), la performance organizzativa viene valutata con i giudizi riportati nella tabella seguente.

Tabella 13: Sintesi della valutazione della performance organizzativa 2020.

Dimensione	Valutazione (da 0 a 10) ⁶⁴	Giudizio
Performance organizzativa di Ateneo	8,31	Performance adeguata
Performance organizzativa dell'Amministrazione centrale	10,00	Performance ottima

Nei paragrafi che seguono si riportano i dettagli della valutazione delle due dimensioni di performance organizzativa.

3.1.1. Performance organizzativa di Ateneo

La performance organizzativa di Ateneo è stata definita nel Piano strategico 2020-22 e nel [Piano integrato 2020-22](#). Per l'anno 2020 comprendeva 32 obiettivi strategici declinati in 42 indicatori, e un obiettivo "extra Piano" riguardante la visita CEV di accreditamento (inizialmente prevista nell'ottobre 2020), con relativo indicatore. L'emergenza sanitaria da Covid-19 ha comportato una **rimodulazione della performance organizzativa di Ateneo** rispetto agli obiettivi originariamente previsti, che è avvenuta in due fasi:

- **rimodulazione del Piano integrato 2020-22**: nella seduta del 28 luglio 2020 il CdA ha deliberato la rimodulazione della performance 2020; in particolare, l'obiettivo "extra Piano" di Ateneo "Esito visita CEV" (visita prevista per il mese di ottobre 2020 e rimandata a marzo 2021) è stato posticipato al 2021. È stato, quindi, deliberato il nuovo obiettivo "Predisposizione di un Piano Straordinario Lavoro agile finalizzato alla progressiva riapertura degli uffici pubblici previsto per la Fase 3 dell'Emergenza Covid-19, con propedeutico Piano di aggiornamento professionale rivolto alla dirigenza" (Art. 263 del D.L. 19 maggio 2020 n. 349), con peso pari al 10% rispetto al totale della performance organizzativa di Ateneo;
- **aggiornamento del Piano strategico 2020-22**: il Piano strategico, in seguito al monitoraggio periodico sul grado di perseguimento della performance attesa, è stato aggiornato dagli Organi alla fine di settembre 2020. L'aggiornamento ha previsto la modifica di alcuni indicatori e target e l'aggiunta di un nuovo obiettivo legato all'emergenza (cfr. paragrafo 2.2.1), come da dettaglio riportato nella tabella seguente.

⁶⁴ La valutazione è un valore che, come previsto dal SMVP 2020, varia da 0 a 10 e corrisponde a un decimo del punteggio.

Tabella 14: Sintesi dell'aggiornamento del Piano strategico 2020-22.

Tipologia modifica	N.
Indicatori/target triennali modificati	11
Indicatori eliminati	5
Indicatori aggiunti	5
Obiettivo aggiunto (con relativo indicatore)	1

Inoltre, alcuni obiettivi strategici sono stati “sterilizzati” per il 2020 o per motivi legati all'emergenza o per assenza di dati aggiornati (cfr. capitolo 2). L'aggiornamento del Piano strategico ha comportato quindi anche la rimodulazione dei pesi assegnati ai singoli obiettivi/indicatori⁶⁵ e, se del caso, dei target annuali⁶⁶.

Complessivamente, nel 2020 gli obiettivi di performance organizzativa misurati e valutati sono stati 29 (28 da Piano strategico e uno extra Piano) e gli indicatori sono stati 40 (39 da Piano strategico e uno extra Piano). Ad ognuno di essi è stato attribuito un punteggio in base al grado di raggiungimento dei target (per dettagli in merito alla percentuale di raggiungimento dei target e sul metodo di calcolo, si può fare riferimento all'allegato 1). La tabella che segue mostra la sintesi del punteggio attribuito alle diverse aree. La percentuale di punteggio conseguito rispetto al peso delle aree mostra una performance al 100% per gli obiettivi delle aree Ricerca e Organizzazione, semplificazione amministrativa, diritti e trasparenza; anche l'obiettivo extra Piano ha ottenuto il punteggio massimo. Il punteggio è prossimo all'80% per gli obiettivi della Didattica e di Terza missione e trasferimento tecnologico, mentre è, invece, attorno al 40% nelle aree Internazionalizzazione e Politiche sanitarie.

Tabella 15: Misurazione e valutazione della performance organizzativa 2020 in sintesi.

Performance organizzativa di Ateneo 2020	N. obiettivi	N. indicatori	Somma dei pesi	Somma dei punteggi	% punteggi/pesi
Internazionalizzazione	4	4	7,9	3,2	40,5%
Didattica	7	14	37,4	28,8	77,0%
Ricerca	6	7	16,1	16,1	100,0%
Terza missione e trasferimento tecnologico	4	5	7,9	6,3	79,7%
Politiche sanitarie	2	2	6,3	2,5	39,7%
Organizzazione, semplificazione amministrativa, diritti e trasparenza	5	7	24,4	24,4	100,0%
Totale obiettivi strategici (peso=90%)	28	39	100	81,2	81,2%
Totale obiettivi “extra Piano” (Piano Straordinario Lavoro agile) (peso=10%)	1	1	100	100	100%

Complessivamente, il punteggio conseguito dalla performance organizzativa di Ateneo è stato pari nel 2020 a 83,1 punti su 100 (tabella seguente) che corrisponde, in una scala da 0 a 10, ad una valutazione pari a 8,31.

Tabella 16: Punteggio pesato della performance organizzativa di Ateneo 2020.

Performance organizzativa di Ateneo 2020	Punteggio	Peso sulla performance organizzativa d'Ateneo	Punteggio pesato
Obiettivi strategici	81,2	90,0%	73,1
Obiettivi “extra Piano”	100,0	10,0%	10,0
Totale performance organizzativa di Ateneo	/	100,0%	83,1

⁶⁵ Se un indicatore è stato eliminato in seguito all'aggiornamento del Piano o sterilizzato, il suo peso è stato distribuito proporzionalmente tra gli indicatori dello stesso obiettivo; se l'indicatore era invece l'unico dell'obiettivo, il suo peso è stato ridistribuito proporzionalmente sugli obiettivi della stessa area strategica. In questo modo il peso delle singole aree strategiche non è variato rispetto ai valori previsti per la performance organizzativa di Ateneo nel Piano integrato 2020-22. Si è proceduto in analogia quando un nuovo indicatore/obiettivo è stato aggiunto.

⁶⁶ Laddove, in seguito all'aggiornamento del Piano strategico 2020-22, siano stati modificati i target triennali 2020-22 degli obiettivi strategici, è stato necessario provvedere ad una modifica analoga dei rispettivi target annuali 2020. In relazione a tale modifica, per gli indicatori quantitativi si è seguita questa regola: target 2020 = (target 2020-22) / 3; oppure, ove più opportuno: target 2020 = [(target 2020-22) - (baseline)] / 3.

3.1.2. Performance organizzativa dell'Amministrazione centrale

La performance organizzativa dell'Amministrazione centrale è stata definita nel Piano integrato 2020-22. Per il 2020 l'Ateneo ha preso in considerazione solamente la misurazione e valutazione della salute dell'ente, indicando tre indicatori e i rispettivi target. I risultati ottenuti indicano il raggiungimento dei target nella misura del 100% e l'ottenimento del punteggio massimo conseguibile (tabella seguente), corrispondente, in una scala da 0 a 10, ad una valutazione pari a 10.

Tabella 17: Punteggio pesato della performance organizzativa dell'Amministrazione centrale 2020.

Performance organizzativa dell'Amministrazione centrale	Indicatore	Target anno 2020	Risultato 2020	Peso	Punteggio
Spese per il personale a carico Ateneo ^(a)	Spese di personale	<80,0%	64,3% ●	33,3	33,3
Spese di indebitamento ^(a)	Indicatore di indebitamento - IDEB	0,0% ^(b)	0,0% ^(b) ●	33,3	33,3
Misure di anticorruzione e trasparenza	Grado di trasparenza dell'Amministrazione: rapporto tra la somma dei punteggi conseguiti nell'attestazione del NdV e il totale del punteggio massimo conseguibile ^(c)	100,0%	100,0% ●	33,3	33,3
Totale performance organizzativa dell'Amministrazione centrale					100,0

(a) Gli [indicatori di bilancio](#) sono computati ai sensi del Decreto Legislativo 49/2012 e delle sue successive modifiche e integrazioni. Fonte del dato: Direzione Contabilità Bilancio e Programmazione Finanziaria.

(b) Nel computo non si tiene conto dell'ultima rata di un mutuo stipulato 10 anni fa che scade nel 2020 ma ci si riferisce a nuove posizioni d'indebitamento rientranti nella sfera di responsabilità attuale della Direzione Generale. Fonte del dato: Direzione Contabilità Bilancio e Programmazione Finanziaria.

(c) Fonte: [Attestazione dell'OIV degli obblighi di pubblicazione 2020](#).

3.2. 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** e/o di gruppo e **comportamenti organizzativi** agiti delle figure apicali, a seconda del ruolo ricoperto nella struttura: Direttore Generale, Dirigenti, EP di I livello.

3.2.1. Direttore Generale

La misurazione e valutazione della performance del Direttore Generale si articola nelle seguenti dimensioni:

- **Performance organizzativa di Ateneo** (peso = 40%) (v. paragrafo 3.1.1.);
- **Performance organizzativa dell'Amministrazione centrale** (peso = 10%) (v. paragrafo 3.1.2.);
- **Obiettivi operativi individuali** (peso = 40%) che comprende l'obiettivo operativo riportato nella tabella seguente;
- **Comportamenti organizzativi individuali** (peso = 10%) che, come previsto dal [SMVP 2020](#) (pagg. 10-11), sono valutati dal Rettore.

Tabella 18: Obiettivo operativo del Direttore Generale 2020.

Obiettivo operativo	Indicatore	Target
Coordinamento efficace della tecnostruttura al fine della massimizzazione dei risultati individuali dei Dirigenti ed EP responsabili di struttura di I livello	Grado di raggiungimento medio di tutti gli obiettivi dei dirigenti e degli EP di I livello	100,0%

La tabella seguente mostra la valutazione compressiva della performance del Direttore Generale 2020. Il punteggio complessivo è pari a 8,89 e corrisponde al giudizio "Performance adeguata".

Tabella 19: Valutazione della performance del Direttore Generale 2020.

Dimensione	Peso %	Punteggio	Valutazione (da 0 a 10) ⁶⁷	Valutazione ponderata (Valutazione * Peso)
Performance organizzativa di Ateneo	40	83,1	8,31	3,32
Performance organizzativa dell'Amministrazione centrale	10	100,0	10,00	1,00
Obiettivi operativi individuali	40	92,7	9,27	3,71
Comportamenti organizzativi individuali	10	/	8,60	0,86
Totale complessivo				8,89

Per un dettaglio del punteggio conseguito nella performance individuale si veda il successivo paragrafo.

3.2.2. Dirigenti ed EP responsabili di struttura di I livello

La misurazione e valutazione della performance dei Dirigenti e delle figure EP responsabili di struttura di I livello⁶⁸ si articola nelle seguenti dimensioni:

- **Performance organizzativa di Ateneo** (peso = 30%) (v. paragrafo 3.1.1.);
- **Performance organizzativa dell'Amministrazione centrale** (peso = 10%) (v. paragrafo 3.1.2.);
- **Performance individuale** (peso = 40%), che misura i risultati conseguiti rispetto agli obiettivi individuali di performance assegnati;
- **Comportamenti organizzativi individuali** (peso = 20%) che, come previsto dal [SMVP 2020](#) (pagg. 22-23), sono valutati dal Direttore Generale.

L'emergenza sanitaria ha reso necessaria la parziale rimodulazione degli obiettivi operativi individuali di Dirigenti ed EP di I livello, convertendoli, ad esempio, su tematiche aventi maggiore connotazione innovativa e di sviluppo in ambito informatico e tecnologico, e sulla sicurezza delle reti⁶⁹.

Complessivamente, gli obiettivi operativi individuali di Dirigenti/EP di I livello considerati per la valutazione sono stati 118, principalmente correlabili ad un'area strategica del Piano strategico (73 obiettivi); inoltre, per alcuni Dirigenti/EP, sono stati individuati dal Direttore Generale 21 obiettivi "extra Piano", 19 obiettivi specifici legati all'emergenza da Covid-19 e, in misura residuale, sono stati portati nella performance 2020 cinque obiettivi residuali dell'anno 2019.

Nella tabella seguente si riporta la somma dei punteggi di valutazione pesati assegnati dal Direttore Generale agli obiettivi operativi individuali di Dirigenti ed EP di I livello, suddivisi per area. Considerando il punteggio di valutazione massimo teorico, i punteggi conseguiti sono pari ad oltre il 90% del massimo teorico nella maggior parte delle aree. Per gli obiettivi residuali del 2019, la valutazione conseguita è complessivamente inferiore all'80% del punteggio massimo.

Tabella 20: Valutazione della performance di Dirigenti ed EP di I livello (sintesi dei risultati per area degli obiettivi).

Area obiettivi operativi individuali Dirigenti/EP di I livello 2020	N. obiettivi operativi individuali	Valutazione ponderata totale (a)	Valutazione ponderata massima teorica (b)	% valutazione conseguita (a)/(b)
Didattica	17	33,62	36,48	92,2%
Internazionalizzazione	3	5,19	5,25	98,8%
Ricerca	5	5,55	5,97	93,0%
Terza missione e trasferimento tecnologico	5	10,07	11,17	90,1%
Politiche sanitarie	2	2,19	2,50	87,5%
Organizzazione, semplificazione amministrativa, diritti e trasparenza	41	64,51	69,02	93,5%
Obiettivo extra Piano	21	28,06	31,41	89,3%
Obiettivi emergenza Covid-19	19	30,73	31,42	97,8%
Obiettivi residuali 2019	5	5,39	6,79	79,5%
Totale complessivo	118	185,30	200,00	92,7%

⁶⁷ La valutazione è un valore che, come previsto dal SMVP 2020, varia da 0 a 10 e corrisponde a un decimo del punteggio (salvo per i comportamenti organizzativi individuali).

⁶⁸ Per strutture di I livello si intendono le strutture apicali dell'Amministrazione (Direzioni e Centri) i cui responsabili dipendono direttamente dal Direttore Generale.

⁶⁹ Cfr. [Verbale del Nucleo di Valutazione del 17 luglio 2020](#).

La tabella che segue mostra la distribuzione per fascia dei punteggi complessivi ottenuti da Dirigenti/EP di I livello negli obiettivi operativi individuali. Non si registrano giudizi di insufficienza, mentre sono presenti sei valutazioni rientranti nella fascia 9,5-10, corrispondenti a “Performance ottima” (v. SMVP 2020). La deviazione standard⁷⁰ mostra una maggiore variabilità dei punteggi attribuiti ai Dirigenti rispetto agli EP di I livello. La media complessiva dei punteggi conseguiti è pari a 9,27, che corrisponde alla valutazione dell’obiettivo di performance individuale del Direttore Generale.

Tabella 21: Sintesi della valutazione degli obiettivi individuali di Dirigenti/EP I livello 2020.

Fascia punteggio (giudizio)	N. Dirigenti	N. EP I livello	Totale
da 9,5 a 10 (Performance ottima)	2	4	6
da 9 a 9,49 (Performance soddisfacente)	4	7	11
da 8 a 8,99 (Performance adeguata)	2	1	3
da 6 a 7,99 (Performance sufficiente o parzialmente adeguata)	0	0	0
inferiore a 6 (Performance insufficiente)	0	0	0
Totale complessivo	8	12	20
Media punteggi	9,14	9,35	9,27
Deviazione standard	0,47	0,22	0,36

La tabella seguente mostra la distribuzione per fascia dei punteggi complessivi ottenuti da Dirigenti/EP di I livello nei comportamenti organizzativi individuali. Anche in questo caso non si registrano giudizi di insufficienza, anche se sono presenti cinque valutazioni rientranti nella fascia da 6,0 a 7,99, corrispondenti a “Performance sufficiente o parzialmente adeguata” (v. SMVP 2020).

Tabella 22: Sintesi della valutazione dei comportamenti organizzativi individuali di Dirigenti/EP I livello 2020.

Fascia punteggio (giudizio)	N. Dirigenti	N. EP I livello	Totale
da 9,5 a 10 (Performance ottima)	0	0	0
da 9 a 9,49 (Performance soddisfacente)	0	0	0
da 8 a 8,99 (Performance adeguata)	6	9	15
da 6 a 7,99 (Performance sufficiente o parzialmente adeguata)	2	3	5
inferiore a 6 (Performance insufficiente)	0	0	0
Totale complessivo	8	12	20
Media punteggi	8,03	8,15	8,10
Deviazione standard	0,56	0,24	0,40

4. Indagini di customer satisfaction

L’Ateneo ritiene fondamentale per il miglioramento continuo il dialogo con i principali utenti interni (docenti e giovani ricercatori, personale TAB, studenti) e rileva la soddisfazione sui servizi attraverso diversi strumenti, in prevalenza questionari, di cui si riportano alcuni esempi nei paragrafi che seguono. Dal 2020 è stato attivato un sistema di raccolta e gestione dei reclami per gli studenti e, dal 2021, saranno introdotti specifici [questionari di soddisfazione](#) rivolti ad utenti interni ed esterni e aderenti ai servizi presenti nella Carta dei servizi di ciascuna struttura. I Sistemi di Misurazione e Valutazione della Performance 2020 e 2021 prevedono l’introduzione graduale, come elemento di valutazione della performance organizzativa dell’Amministrazione centrale, del c.d. “portafoglio dei servizi erogati”, ossia la definizione di indicatori e target di qualità dei servizi, anche con riferimento alla customer satisfaction.

I risultati delle indagini sono oggetto di presentazione agli Organi di governo, affinché possano tenerne adeguatamente conto. In particolare, nel 2020, per l’individuazione degli interventi di adeguamento delle strutture dell’Ateneo, gli Organi hanno tenuto conto, come illustrato nel documento di [Programmazione](#)

⁷⁰ La deviazione standard è un indice di dispersione statistica che stima la variabilità di un campione o di una popolazione di dati. Più il valore si avvicina a 0 (che indica assenza di variabilità) e più la variabilità del campione è bassa.

[triennale 2019-2021](#) (programmazione rimodulata in seguito al D.M. 435/2020), anche dei giudizi espressi dagli studenti nell'ambito delle indagini AlmaLaurea e Good Practice.

Tabella 23: Principali tipologie di rilevazione della soddisfazione degli utenti.

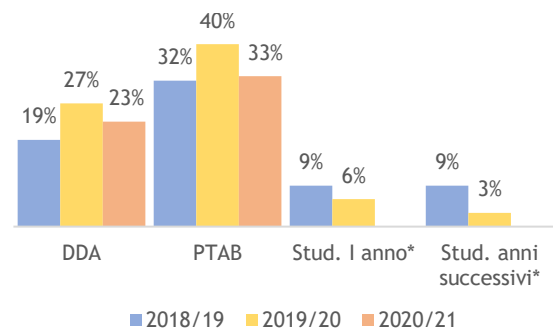
Indagini di soddisfazione degli utenti	Studenti	Docenti, dottorandi, assegnisti (DDA)	PTAB
Good Practice - Customer satisfaction	X	X	X
Good Practice - Benessere organizzativo ^(a)			X
Questionario sulle opinioni degli studenti	X		
Indagine AlmaLaurea - Profilo dei laureati ^(b)	X		
Reclami	X		
Questionario interno di soddisfazione sui servizi (dal 2021) ^(c)	X	X	X

(a) Questa indagine verrà approfondita nel [paragrafo 6.1](#) di questa Relazione. (b) Indagine rivolta ai soli laureandi. (c) Di questa indagine, introdotta nel 2021, si parlerà nella Relazione sulla Performance 2021.

4.1. Progetto Good Practice - Customer satisfaction (GP-CS)

L'Ateneo ha aderito alle ultime tre edizioni del Progetto "Good Practice" (GP), coordinato dalla Business School del MIP-Politecnico di Milano, per la rilevazione, tramite questionari ad hoc, della soddisfazione dell'utenza interna sui servizi dell'Ateneo e del benessere organizzativo del personale TAB⁷¹. L'indagine "Customer satisfaction" (CS) coinvolge docenti, dottorandi e assegnisti (DDA), il personale TAB, gli studenti del I anno e gli studenti iscritti ad anni successivi al primo. La diminuzione del tasso di risposta per quanto riguarda gli studenti può dipendere dal fatto che il questionario GP è stato somministrato poco dopo il questionario sulla didattica a distanza (del quale si parlerà nel prosieguo della Relazione), che ha avuto un elevato tasso di risposta, e in concomitanza con altre indagini locali dei corsi di studio, il che potrebbe avere fatto calare l'attenzione rispetto a questa iniziativa specifica. Il tasso di risposta alla rilevazione 2020/21 per DDA e PTAB, nonostante le azioni di informazione e sensibilizzazione introdotte dall'Amministrazione, è in calo rispettivamente di 4 e 6 punti in confronto all'anno prima, a fronte di un incremento registrato nella rilevazione 2019/20 rispetto alla precedente (circa +8 punti percentuali). L'Amministrazione intende promuovere, per le prossime rilevazioni, una campagna di informazione maggiormente incisiva per incrementare il tasso di risposta soprattutto degli studenti.

Figura 22: Tasso di risposta alle indagini Good Practice (CS). *=indagine in corso.



I grafici che seguono riportano, per categoria di rispondente, il punteggio medio del grado di soddisfazione complessiva, registrato nell'ultima rilevazione disponibile.

Figura 23: "In riferimento a tutti gli aspetti considerati, relativamente al supporto erogato dall'Amministrazione centrale/dalle strutture decentrate nei servizi tecnici e amministrativi, si ritiene complessivamente soddisfatto/a?" (1=Per nulla soddisfatto/a; 6=Molto soddisfatto/a). Fonte: indagine GP-CS 2020/21 su PTA e DDA (dati MIP-Politecnico di Milano).

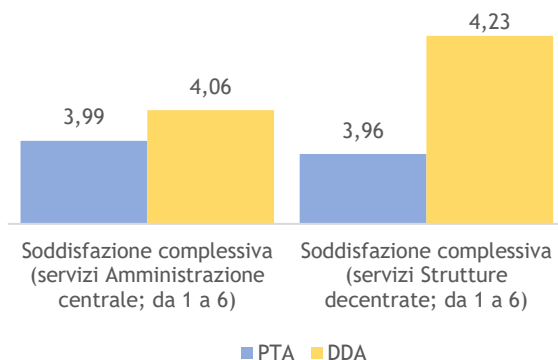
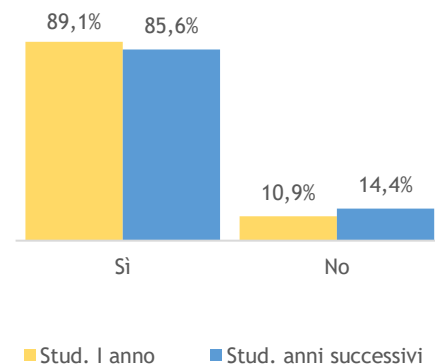


Figura 24: "Sei complessivamente soddisfatto/a della tua esperienza universitaria?" Fonte: indagine GP-CS 2019/20 su studenti del I anno e studenti di anni superiori al I (dati MIP-Politecnico di Milano).



⁷¹ L'indagine sul benessere organizzativo sarà trattata nel [paragrafo 6.1](#) della Relazione.

I dati mostrano dei livelli di soddisfazione, in una scala da 1 a 6, superiori alla mediana (3,5) sia per il PTAB sia per DDA, con dei dati leggermente superiori per quest'ultima categoria e con un punteggio maggiore per i servizi delle strutture decentrate. Gli studenti (indagine 2019/20) riportano un livello complessivo di soddisfazione dell'89% per gli iscritti al I anno e di oltre l'85% per gli iscritti ad anni successivi.

In merito alla percezione della qualità dei servizi rispetto all'anno precedente, nell'indagine 2020/21, che ha come oggetto i servizi erogati nel 2020, la maggioranza del PTAB e dei DDA (circa il 46%) ritiene la qualità del servizio uguale all'anno precedente, oltre un terzo del PTAB e un quarto dei DDA la ritiene migliorata e solo il 4% del PTA e quasi l'8% dei DDA la ritiene peggiorata. Per quanto riguarda i dati dell'indagine 2019/20, che ha come oggetto i servizi erogati nel 2019, oltre la metà degli studenti iscritti ad anni successivi al primo ritiene la qualità dei servizi uguale all'anno prima, circa il 21% la ritiene migliorata e oltre il 13% la ritiene peggiorata.

Figura 25: In riferimento al supporto erogato dall'Ateneo nei servizi tecnici e amministrativi [Come reputa la prestazione dell'Ateneo rispetto all'anno precedente?] Fonte: indagine GP-CS 2020/21 su PTA e DDA (dati MIP-Politecnico di Milano).

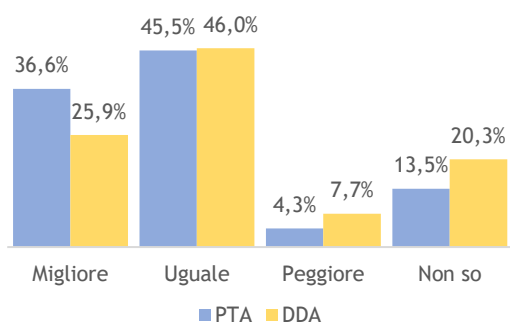
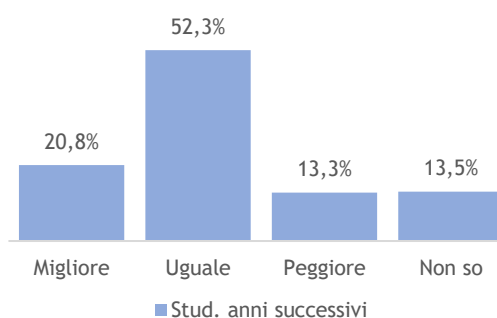


Figura 26: In riferimento a tutti i servizi considerati [Come reputa la prestazione dell'Ateneo rispetto all'anno precedente?] Fonte: indagine GP-CS 2019/20 su studenti di anni superiori al I (dati MIP-Politecnico di Milano).



Il quadro che emerge dai questionari è sostanzialmente positivo, in quanto nessuno dei servizi ha ottenuto nelle indagini dell'ultimo anno una valutazione media inferiore al valore mediano (3,5). In base alle risposte ai questionari, è possibile individuare i servizi "core"⁷², ossia ritenuti più importanti dagli utenti, con una soddisfazione sopra e sotto la media di UniMi⁷³.

Tabella 24: Sintesi dei servizi core con soddisfazione sopra/sotto la media di UniMi. Fonte: rielaborazione dei dati delle indagini GP-CS. Tra parentesi nella terza e quarta colonna è inserito il punteggio di gradimento medio (min=1; max=6) ottenuto dai singoli servizi.

Indagine GP-CS	Giudizio medio sui servizi (min=1; max=6) ⁷⁴	Servizi "core" con soddisfazione sopra la media UniMi	Servizi "core" con soddisfazione sotto la media UniMi
DDA (indagine 2020/21)	4,06	<ul style="list-style-type: none"> Amministrazione e gestione personale (4,13) Sistemi informatici (4,14) Supporto alla didattica (4,32) Supporto alla ricerca (4,10) 	
PTA (indagine 2020/21)	3,98	<ul style="list-style-type: none"> Amministrazione e gestione personale (4,01) Sistemi informatici (4,23) 	<ul style="list-style-type: none"> Comunicazione (3,90)
Stud. I anno (indagine 2019/20)	3,97	<ul style="list-style-type: none"> Diritto allo studio (4,27) 	<ul style="list-style-type: none"> Orientamento in entrata (3,84)
Stud. anni successivi (indagine 2019/20)	3,85	<ul style="list-style-type: none"> Diritto allo studio (3,91) Servizi logistici (3,99) 	

In particolare, per quanto riguarda i DDA, dall'indagine 2020/21 risultano avere una soddisfazione sopra la media ben quattro servizi core: amministrazione e gestione del personale, sistemi informatici, supporto alle attività di didattica e supporto alle attività di ricerca; non sono, invece, presenti servizi core con una soddisfazione sotto la media. Per quanto riguarda il PTAB, dall'indagine 2020/21 risultano servizi core sopra la media i servizi di amministrazione e gestione del personale e i sistemi informatici. Appare invece essere un servizio core

⁷² Si definiscono "core" i servizi ritenuti più "importanti" dai rispondenti al questionario (ossia che sono considerati al primo posto di importanza, tra i servizi valutati, con una percentuale superiore rispetto alla media dei servizi oggetto di valutazione).

⁷³ La media è calcolata sul gradimento complessivo per i servizi indagati e per singola categoria di intervistati.

⁷⁴ Il giudizio medio sui servizi è la media dei punteggi (da 1 a 6) dati dai rispondenti al questionario alla domanda di soddisfazione complessiva solo sui servizi considerati per questa analisi.

leggermente sotto la media la comunicazione di Ateneo⁷⁵, benché abbia ottenuto comunque un giudizio complessivo superiore a 3,5 e sia in netto miglioramento da due anni a questa parte⁷⁶, fatto riconducibile alla ristrutturazione del portale unimi.it avvenuta nel 2019. Infine, in merito agli studenti, dall'indagine 2019/20 relativa ai servizi del 2019 rivolta agli iscritti al I anno i servizi legati al diritto allo studio (residenze, mense, borse di studio, ...) risultano core con soddisfazione sopra la media, mentre i servizi di orientamento in entrata (promozione dell'offerta formativa, materiale informativo, immatricolazione, ...), sebbene abbiano ottenuto una valutazione al di sopra di 3,5, risultano core con soddisfazione sotto la media. Per gli studenti iscritti agli anni successivi al primo si confermano come core e al di sopra della media i servizi legati al diritto allo studio, ai quali si aggiungono i servizi logistici (aule didattiche, laboratori e spazi di studio), mentre nessun servizio core ha ottenuto un punteggio sotto la media⁷⁷.

4.2. Questionari sulle opinioni degli studenti

L'Ateneo, come previsto dalla normativa⁷⁸, è dotato di un sistema di raccolta sistematica delle opinioni degli studenti, sia frequentanti sia non frequentanti, tramite [questionari](#) anonimi. La rilevazione ha l'obiettivo di raccogliere informazioni che permettano a ciascun docente e agli Organi responsabili della gestione dei corsi di studio (CdS) di individuare i punti di forza e le criticità del percorso offerto percepiti dagli studenti, al fine di definire azioni correttive e attuare il miglioramento continuo dei CdS. La compilazione del questionario, in modalità online, avviene per ogni singolo insegnamento ed è obbligatoria per iscriversi per la prima volta ad un appello d'esame dell'insegnamento⁷⁹. Il grado di copertura dell'indagine è pari negli ultimi anni accademici a circa l'85% degli studenti che, in media, hanno compilato circa cinque questionari all'anno.

Tabella 25: Dati di sintesi sui questionari degli studenti. Fonte: Nucleo di Valutazione di Ateneo.

Anno Accademico	Studenti coinvolti* (a)	Studenti potenziali** (b)	Grado di copertura studenti (a)/(b)	Questionari compilati	Questionari compilati per studente coinvolto
2019/20	50.618	60.181	84,1%	245.011	4,84
2018/19	49.838	58.644	85,0%	251.064	5,04
2017/18	49.491	58.460	84,7%	246.568	4,98

* Studenti che hanno risposto ad almeno un questionario durante la rilevazione.

** Studenti iscritti all'anno accademico della rilevazione che hanno i requisiti per accedere alla rilevazione stessa, al netto degli abbandoni avvenuti in corso d'anno.

A partire dal 2° semestre dell'a.a. 2019/20 viene erogata una [versione rivista del questionario unico di Ateneo](#), adattata alla nuova modalità di erogazione online degli insegnamenti dovuta all'emergenza da Covid-19.

I dati raccolti con la rilevazione delle opinioni degli studenti sono rielaborati in report di insegnamento e di CdS. I report di insegnamento sono distribuiti a tutti i docenti coinvolti nella rilevazione mentre i Presidenti di Collegio Didattico dispongono di copia di tutti i report di insegnamento e di un report riassuntivo di CdS⁸⁰. I [risultati](#) sono consultabili, in forma anonimizzata, per facoltà e corso di laurea sul portale di Ateneo.

Il Nucleo di Valutazione approva annualmente una [Relazione di analisi dei risultati della rilevazione delle opinioni degli studenti](#), che viene poi inclusa nella propria Relazione annuale, pubblicata sul portale di Ateneo e presentata agli Organi di governo. Gli esiti della rilevazione vengono inoltre tenuti in considerazione dal Nucleo nello svolgimento delle proprie audizioni (v. paragrafo successivo). Dall'ultima Relazione del NdV sull'a.a. 2019/20 è emerso che la soddisfazione degli studenti in merito agli insegnamenti è complessivamente elevata, con alcune differenze tra le varie tipologie di corsi di laurea e con alcuni margini di miglioramento per le lauree triennali delle classi sanitarie.

⁷⁵ Nell'indagine di GP, rientrano nei servizi di comunicazione le informazioni fornite dall'Ateneo (organizzazione e modalità di accesso ai servizi, promozione di eventi e attività culturali), il portale di Ateneo, l'immagine di Ateneo, e i social network.

⁷⁶ La soddisfazione complessiva del PTAB riferita alla comunicazione è stata pari a 3,77 nell'indagine 2019/20, con un aumento di +0,41 rispetto all'anno precedente.

⁷⁷ Non sono stati considerati in questa analisi i servizi legati all'internazionalizzazione e al job placement in quanto hanno ricevuto un numero di questionari inferiore a 500.

⁷⁸ Legge 370/99, D.Lgs. 19/2012, DD.MM. 47/2013, 6/2019 e 8/2021.

⁷⁹ Sono oggetto di rilevazione tutti gli insegnamenti attivati nell'anno accademico di rilevazione ad esclusione delle seguenti tipologie: insegnamenti che non prevedono lezioni frontali, insegnamenti che vengono erogati online, tirocini o altre attività ad essi riconducibili ai quali non si adattano i contenuti del questionario e la formulazione delle domande in esso contenute.

⁸⁰ I report di corso di studio sono inoltre a disposizione dei Direttori di Dipartimento, dei Presidenti dei Comitati di Direzione delle Facoltà e delle Scuole e delle Commissioni paritetiche docenti-studenti.

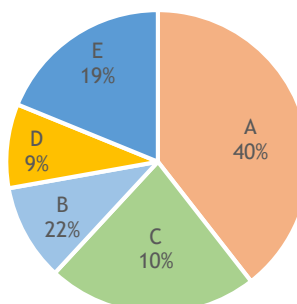
4.3. Reclami

Dal 2020 l'Ateneo ha attivato un sistema di [raccolta e di gestione dei reclami](#) da parte degli studenti tramite un apposito sistema informatico, per far giungere la propria voce a chi ha autorità e competenze per poter rispondere immediatamente e in maniera adeguata e provvedere alla risoluzione dei problemi. Le modalità di presentazione e gestione dei reclami sono disciplinate da apposite [linee guida](#) di Ateneo. Tutti i reclami vengono raccolti dai Settori Se.Fa. competenti⁸¹, che attivano, ove opportuno, il Responsabile del Servizio interessato dall'istanza ricevuta e/o il Presidente di CdS interessato. Entro 5 gg lavorativi dal giorno successivo alla ricezione dell'istanza l'utente deve ricevere una risposta definitiva o, nel caso vi fosse la necessità di ulteriori approfondimenti, un aggiornamento sullo stato della pratica, con la previsione della tempistica definitiva. I reclami confluiscono in analisi periodiche⁸² al fine di individuare eventuali aree in cui si concentrano le criticità e di attivare azioni di miglioramento continuo. Nel 2020 sono stati inoltrati 223 reclami, con un tempo medio di chiusura della pratica di circa tre giorni lavorativi dopo l'invio dell'istanza e in circa l'86% dei casi entro i cinque giorni lavorativi. Circa il 40% dei reclami ha riguardato le procedure amministrative inerenti alla carriera degli studenti.

Figura 27: Dati di sintesi sui reclami degli studenti 2020.

- N. reclami: 223
- Tempo medio di evasione (gg lavorativi): 3,05
- % Risposte entro 5 gg lavorativi: 85,7%

Reclami 2020 per tipologia*:



- *A = Procedure amministrative inerenti alla carriera degli studenti.
- B = Diritto allo studio (tasse, borse di studio, ISEE, provvedimenti di carattere economico, residenze universitarie, Erasmus, etc.).
- C = Organizzazione della didattica (tirocini, piani di studio, etc.).
- D = Rapporti con i docenti (criteri di valutazione/programmi didattici, comportamenti, etc.).
- E = Altro.

4.4. Indagine AlmaLaurea sul profilo dei laureati

L'Ateneo rileva la soddisfazione dei laureati che hanno concluso gli studi attraverso l'indagine "[AlmaLaurea - Profilo dei laureati](#)", che prevede la compilazione di un questionario al momento dell'iscrizione all'esame di laurea (il tasso di risposta è quindi prossimo al 100%). I risultati dell'indagine restituiscono un'ampia e dettagliata fotografia delle principali caratteristiche dei laureati e, in particolare, della soddisfazione per il percorso di studi appena concluso.

Tabella 26: Indagine AlmaLaurea - profilo dei laureati (tasso di compilazione dei laureati di UniMi). Fonte: AlmaLaurea.

Anno laurea	N. laureati UniMi	N. questionari compilati UniMi	Tasso di compilazione
2020	11.708	11.376	97,2%
2019	11.860	11.413	96,2%
2018	11.638	11.217	96,4%

La soddisfazione complessiva dei laureati per il corso di laurea frequentato è lievemente in aumento negli ultimi anni ed è prossima al 90%. Anche la percentuale di laureati che si iscriverebbero nuovamente all'Ateneo è in ed è pari nel 2020 a oltre l'80%.

Figura 28: "È complessivamente soddisfatto/a del corso di laurea?" Fonte: AlmaLaurea (dati UniMi).

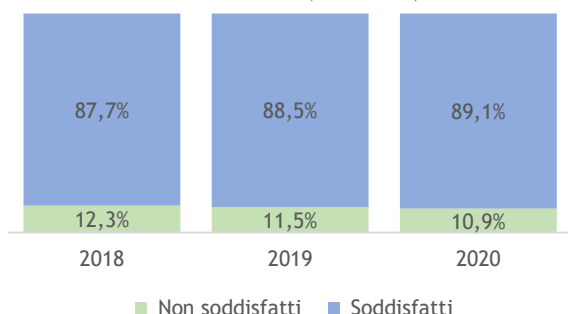
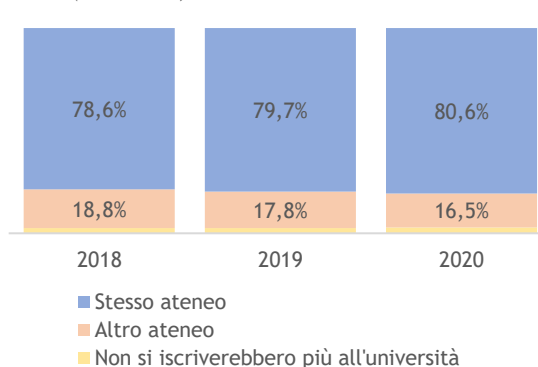


Figura 29: "Si iscriverebbe di nuovo all'università?" Fonte: AlmaLaurea (dati UniMi).



Nota: Soddisfatti = decisamente sì + più sì che no; Non soddisfatti = più no che sì + decisamente no. Le percentuali possono essere soggette a lievi margini di approssimazione a causa di arrotondamenti.

Nota: Stesso ateneo = stesso CdS dell'ateneo + altro CdS dell'ateneo; Altro ateneo = stesso corso di un altro ateneo + altro corso di altro ateneo. Le percentuali possono essere soggette a lievi margini di approssimazione a causa di arrotondamenti.

⁸¹ Se.Fa = Segreterie di Facoltà (Medico-sanitaria, Scientifico-tecnologica e Umanistico sociale)

⁸² Le analisi vengono trasmesse agli Organi dei Corsi di studio, al Nucleo di Valutazione, al Presidio di Qualità e al Direttore Generale.

Gli esiti delle indagini AlmaLaurea sul profilo dei laureati sono analizzati dal Nucleo di Valutazione nella [Relazione di analisi dei risultati della rilevazione delle opinioni degli studenti](#), che viene poi inclusa nella propria Relazione annuale, pubblicata sulla propria pagina internet e presentata agli Organi di governo.

5. Integrazione tra programmazione strategica e operativa e pianificazione economica⁸³

Con il 2020 si chiude il primo anno di attuazione del Piano strategico 2020-2022 in cui sono stati resi disponibili circa 30 milioni per gli interventi ivi previsti. Il Piano, la cui redazione definitiva si è sviluppata in concomitanza e parallelamente ai lavori di predisposizione del bilancio di previsione 2020, ha rappresentato il principale riferimento per l'individuazione dell'iniziativa progettuale ad esso collegata e per la conseguente allocazione delle risorse, ricondotta così in un quadro organico di priorità. Con la programmazione economica 2020-2022 si è inteso, quindi, rafforzare il processo d'integrazione tra la visione strategica e la dimensione economica che concorre a realizzarla, verificando in quella sede la compatibilità tra i piani impostati e la sostenibilità dei conti che rappresenta, di fatto, la primaria condizione di attuazione e di credibilità dei programmi prefigurati.

Questo complesso processo di programmazione integrata, innovato certamente nelle modalità e nei contenuti, ha visto svilupparsi una serie di interrelazioni con i Centri di Responsabilità, assegnatari delle risorse, su più livelli e lungo due distinte direttrici.

Tutti i Centri di Responsabilità facenti parte dell'articolazione della struttura organizzativa gestionale d'Ateneo, ossia Dipartimenti e strutture dirigenziali, hanno avviato l'iter procedurale propedeutico a definire la proposta di budget riferita alla propria struttura, attinente alla composizione della spesa ordinaria e di funzionamento generale: i Dipartimenti e le strutture assimilate, ai sensi del vigente Regolamento di Amministrazione, hanno impostato i programmi di spesa declinandoli nei correlati conti sulla base delle assegnazioni "storiche", assegnazioni su cui, nel 2020, non vi è stata necessità di rivisitazione; le strutture dirigenziali, di concerto con la Direzione Generale, hanno invece predisposto la componente maggioritaria della spesa fissa legata agli oneri obbligatori ed inderogabili derivanti dalle retribuzioni, dai contratti di gestione e dagli interventi stabili per gli studenti e per il diritto allo studio.

Parallelamente allo svolgersi di questo percorso e contestualmente ai lavori conclusivi di redazione del Piano strategico, le strutture dirigenziali competenti, con il coinvolgimento attivo dei Prorettori e nell'ambito delle deleghe di rispettiva competenza, sono state impegnate a definire l'insieme delle azioni e degli interventi incardinati nelle direttrici del Piano e strumentali al conseguimento degli obiettivi in esso impostati sul triennio di riferimento, individuando conseguentemente le risorse necessarie. Questo raccordo tra pianificazione strategica e pianificazione operativa a livello di performance organizzativa d'Ateneo, nell'integrazione con il processo di bilancio, ha indubbiamente contribuito a facilitare la condivisione delle scelte allocative delle risorse, potenziandone quindi l'efficacia d'impiego⁸⁴.

Come si può osservare nella tabella sotto riportata, le risorse assegnate al Piano e complessivamente impiegate nell'anno 2020 sono state pari a circa il 45%, con situazioni molto differenziate in relazione ai diversi ambiti, che devono essere anche opportunamente contestualizzate rispetto al particolarissimo momento storico in cui ha preso avvio questo Piano strategico⁸⁵. In alcuni casi la capacità di reinventare gli interventi con modalità alternative, e a volte meno costose, non ha precluso un buon raggiungimento degli obiettivi sull'anno.

L'analisi qui esposta non esaurisce tutti gli obiettivi e le conseguenti azioni del Piano strategico in quanto, nell'integrazione con il bilancio, sono riportati solo quelli che hanno richiesto la messa a disposizione di risorse aggiuntive che hanno determinato costi incrementali.

⁸³ Fonte: Direzione Contabilità Bilancio e Programmazione Finanziaria. Per maggiori dettagli in merito all'impiego delle risorse nel primo anno di attuazione del Piano strategico 2020-22, si può fare riferimento alla [Relazione sulla Gestione e Nota integrativa del Bilancio unico di esercizio 2020](#).

⁸⁴ A questo riguardo si può osservare che, seppure il raggiungimento degli obiettivi è misurato da indicatori non di carattere economico, l'analisi delle risorse impiegate, correlata al target di conseguimento degli obiettivi, può rappresentare un'utile informazione di contesto per valutare l'efficacia d'impiego delle risorse stesse e la necessità o meno di intervenire con le opportune correzioni, limitatamente a quegli obiettivi e azioni declinate nel Piano ed integrate con il bilancio in quanto hanno richiesto la messa a disposizione di apposite risorse.

⁸⁵ In particolare, rispetto alle percentuali d'impiego delle risorse assegnate, vi sono ambiti, come la Ricerca e l'Internazionalizzazione, che sono stati maggiormente condizionati dalla situazione emergenziale a causa rispettivamente della prolungata chiusura delle strutture e dei laboratori e dagli impedimenti alla mobilità internazionale.

Figura 30: Le risorse associate alle aree strategiche: Fonte: Direzione Contabilità Bilancio e Programmazione Finanziaria.

PIANO STRATEGICO		PROCESSO DI BILANCIO (PROGRAMMAZIONE 2020)		PROCESSO DI BILANCIO (IMPIEGO RISORSE 2020)					
Area Strategica	Nome Obiettivo	Interventi	Risorse 2020	Prev. Assestata 2020	Costi 2020 (impiego del budget)	Disponibile al 31.12.2020	% impiego risorse	Note di variazione (assestamento)	Note costi
INTERNAZIONALIZZAZIONE	Essere punto di riferimento in Europa nella formazione universitaria	Cofinanziamento progetto 4EU+	150.000,00	156.198,99	-	156.198,99	-	Riporto impegni a residuo	Progetto interrotto a livello europeo per emergenza Covid-19
	Un Ateneo aperto alla mobilità internazionale (obiettivo condiviso con 1 Dipartimenti)	Mobilità internazionale degli studenti in ingresso ed in uscita, promozione dei CDS e partecipazione ad eventi internazionali	500.000,00	529.636,77	148.336,52	381.300,25	28,01%	Riporto impegni a residuo	Costi: missioni nei primi due mesi nell'anno per promuovere offerta formativa all'estero e successivamente abbonamento apposita piattaforma QS Top Universities e partecipazione ad eventi in modalità virtuale. In maniera virtuale anche la mobilità extra UE
		Borse di mobilità per Bando tesi all'estero	230.000,00	230.000,00	223.944,00	6.056,00	97,37%	Nessuna	Borse di studio per tesi all'estero
	Un'offerta formativa internazionale attrattiva	Borse per stranieri, siriani e rifugiati (incremento di 10 borse 6 mila euro ciascuna)	600.000,00	600.000,00	444.862,34	155.137,66	74,14%	Nessuna	Borse per studenti stranieri
	Favorire l'internazionalizzazione dei dipartimenti in una cornice di Ateneo	Programma di visiting strutturato su corsi magistrali e dottorali	250.000,00	250.000,00	106.506,79	143.493,21	42,60%	Nessuna	Programma di visiting
DIDATTICA	Garantire lo svolgimento dell'anno accademico 2020-21 con modalità didattiche miste coerenti con l'emergenza sanitaria Covid-19	Potenziamento degli interventi di riqualificazione funzionale e tecnologica delle aule finanziati con risorse straordinarie da parte dello Stato oltre che nell'ambito delle azioni previste nell'obiettivo "Potenziare il diritto allo studio" (obiettivi strettamente interconnessi)	-	2.094.207,00	1.745.695,14	348.511,86	83,36%	Variazione in corso d'anno a seguito dell'assegnazione del finanziamento ministeriale MIUR	Nessuna
	Sostenere il percorso di apprendimento degli studenti al fine di incrementare la regolarità degli studi	Incrementare attività di tutoraggio di recupero degli studenti sui corsi di studio/insegnamenti che presentano queste criticità	200.000,00	200.000,00	-	200.000,00	0,00%	Nessuna	Risorse interamente riassegnate nel 2021 in quanto sono state utilizzate per intero le assegnazioni MIUR Fondo Giovani 2019 pervenute nel secondo semestre 2020 e solo in parte (30 mila euro) Il fondo giovani 2020. Tali risorse sono state ripartite tra le Facoltà, in raccordo con i Dipartimenti ed i collegi didattici, in relazione ai corsi critici valutati su OFA e livello di indicatori di performance sulla regolarità degli studi dei diversi CdS (si veda nota 1)
	Sostenere il percorso di apprendimento degli studenti al fine di incrementare la regolarità degli studi	Sostegno agli studenti orientamento in itinere COSP(Fondi MUR)	200.000,00	322.057,00	-	322.057,00	0,30%	Variazione di 155 mila euro a seguito di assegnazione effettiva 2020 da parte del MUR (€ 355.730,00). Impiegati poi 30 mila euro (previsione assestata € 322.057), unitamente all'integrale assegnazione 2019, per il riparto alle Facoltà	Risorse interamente riassegnate nel 2021 in quanto sono state utilizzate per intero le assegnazioni MIUR Fondo Giovani 2019 pervenute nel secondo semestre 2020 e solo in parte (30 mila euro) Il fondo giovani 2020 appena sotto riportato. Tali risorse sono state ripartite tra le Facoltà, in raccordo con i Dipartimenti ed i collegi didattici, in relazione ai corsi critici valutati su OFA e livello di indicatori di performance sulla regolarità degli studi dei diversi CdS
		Budget COSP "Orientamento in itinere"	91.600,00	91.600,00	77.024,57	14.575,43	84,09%	Nessuna	Costi per attività di orientamento anche legate al progetto carceri e a studenti con difficoltà emotiva
	Potenziare il diritto allo studio nelle sue diverse forme	Ristrutturazione residenze Santa Sofia (patrimonio vincolato ex Cidis)	2.020.842,00	3.913.107,36	130.338,83	3.782.768,53	3,33%	Assegnati in corso d'anno il cofinanziamento MUR legge 338 ed il finanziamento di Regione Lombardia	Costi per progettazione definitiva
		Riqualificazione aule didattiche e spazi bibliotecari (patr. Vincolato progr MIUR 2013-2016 e Pro3 2019-2021)	Separate le risorse su due fondi, uno esclusivamente per gli arredi	2.500.000,00	2.500.000,00	333.452,09	2.166.547,91	13,34%	
Variazione in corso d'anno a seguito dell'approvazione definitiva del piano edilizio 2020-2022 e dell'assegnazione del finanziamento MUR Pro3 2016-2018 e 2019-2021: biblioteca centrale, Crocera e Cortile 700			-	2.520.000,00	9.389,12	2.510.610,88	0,37%		Costi di progettazione spazi bibliotecari
Borse integrative d'Ateneo al DSU		1.900.000,00	1.900.000,00	1.772.996,00	127.004,00	93,32%	Nessuna	Borse integrative al DSU	
Orientamento in ingresso (Budget COSP)	271.900,00	271.900,00	244.134,58	27.765,42	89,79%	Nessuna	Costi per Open day, partecipazione a saloni e pubblicizzazione dell'offerta formativa, 12 mila euro di trasferimenti ai Dipartimenti per progetti di alternanza scuola lavoro		

PIANO STRATEGICO		PROCESSO DI BILANCIO (PROGRAMMAZIONE 2020)				PROCESSO DI BILANCIO (IMPIEGO RISORSE 2020)			
Area Strategica	Nome Obiettivo	Interventi	Risorse 2020	Prev. Assestata 2020	Costi 2020 (impiego del budget)	Disponibile al 31.12.2020	% impiego risorse	Note di variazione (assestamento)	Note costi
DIDATTICA	Migliorare l'occupabilità dei laureati e le competenze chiave per l'inserimento nel mondo del lavoro	Budget COSP Placement	271.500,00	287.500,00	283.099,48	4.400,52	98,47%	Trasferimenti interni tra progetti del CDR	Il costo più rilevante è verso il Consorzio Alma laurea per le indagini occupazionali e la gestione dei dati dei laureati (181 mila euro)
	Potenziare e rendere più attrattivo il terzo ciclo dell'istruzione superiore	Servizio SLAM	800.000,00	788.061,95	516.863,38	271.198,57	65,59%	Storno interno tra progetti	Costo formatori servizio linguistico
		Corso on line Integrity Research e altre iniziative a favore dell'acquisizione di competenze trasversali per i dottorandi	61.200,00	61.200,00	20.980,91	40.219,09	34,28%	Nessuna	Costi per licenze Epigeum Oxford (600 licenze Research Integrity) e attività di docenza esterna
	Valorizzare l'insegnamento e sperimentare nuove modalità didattiche Student centered	Formazione dei docenti	50.000,00	50.000,00	29.995,00	20.005,00	59,99%	Nessuna	Licenze Epigeum Course University Teaching: core skills
Budget CTU Produzione di moduli blended learning, creazione di postazioni per i docenti per self recording localizzate in spazi facilmente accessibili, utilizzo di piattaforme per la messa a disposizione di pubblicazioni e strumenti didattici digitali per la progettazione dei moduli		566.645,00	566.645,00	471.288,71	95.356,29	83,17%	Nessuna	Funzionamento della struttura	
RICERCA	Promuovere un ambiente stimolante per la ricerca	Linea 2 Dotazione annuale per attività istituzionali	3.100.000,00	3.223.500,00	-	3.223.500,00	0,00%	Variazioni di assestamento: stornati € 123.500 dalla Linea 5 "Prin" per incapienza dello stanziamento a seguito dell'incremento della numerosità del personale docente. Trasferito il disponibile finale sul piano strategico anno 2021	Nessun trasferimento ai Dipartimenti nel 2020
		Fondo scavi archeologici	400.000,00	400.000,00	400.000,00	-	100,00%	Nessuna	Interamente trasferiti ai Dipartimenti
	Rafforzare la competitività dei ricercatori favorendo la creazione di network tra le diverse aree scientifiche	Linea 3 Bando straordinario per la ricerca interdisciplinare	1.000.000,00	1.006.450,00	-	1.006.450,00	0,00%	Aggiunti in corso d'anno da linea 5 € 6.450.	Non assegnati nel 2020
		Linea 1 Transition Grant H2020	500.000,00	500.000,00	290.000,00	210.000,00	58,00%	Nessuna	Trasferiti ai Dipartimenti 290 mila euro
		Linea 5 Transition Grant Prin coordinati (incentivi per PI coordinatori di bandi Prin con voto sopra soglia ma non finanziati)	500.000,00	370.050,00	90.000,00	280.050,00	24,32%	Stornati in corso d'anno sulle altre linee 6.450 euro (linea 3) e 123.500 mila euro (linea 2)	Trasferiti ai Dipartimenti 90 mila euro
	Attrarre gli scienziati e gli studiosi più competitivi	Risorse elettroniche biblioteca digitale	4.816.543,53	4.885.549,39	4.839.072,09	46.477,30	99,05%	Riporto impegni a residuo	Costi Biblioteca digitale e risorse elettroniche
	Implementare l'uso delle piattaforme UNITECH e della strumentazione dipartimentale e istituzione di nuove piattaforme a basso costo per progetti interdisciplinari	Linea 4 "Misure per favorire l'arrivo di professori (ERC, Montalcini, chiara fama)"	500.000,00	500.000,00	409.246,64	90.753,36	81,85%	Nessuna	Trasferiti ai Dipartimenti 409 mila euro
		Manutenzione up grade strumentazioni UNITECH	200.000,00	200.000,00	133.963,87	66.036,13	66,98%	Nessuna	Trasferiti ai progetti delle singole UNITECH 133 mila euro per le spese di manutenzione
Implementare strumenti secondo le Best Practice a livello internazionale per la qualità della ricerca e l'Open Science	Investimenti in strumentazioni tecnologiche avanzate	50.000,00	50.000,00	-	50.000,00	0,00%	Nessuna	Nessuna	
	Cofinanziamento di Ateneo alle pubblicazioni in Open Access gold e green	150.000,00	248.343,91	244.438,85	3.905,06	98,43%	Comprensivo dei cofinanziamenti di Ateneo. Assegnati con delibera di CdA ulteriori 50 mila euro a ottobre	Costi di pubblicazione in open access. A fronte di una spesa a carico del bilancio di circa 250 mila euro i Dipartimenti hanno cofinanziato per 50.613,79	
TERZA MISSIONE E TRASFERIMENTO TECNOLOGICO	L'Università civica	Iniziative di disseminazione aperte ai cittadini	100.000,00	100.000,00	54.620,00	45.380,00	54,62%	Trasferito il disponibile finale sul piano strategico anno 2021	Attività di media agency per l'Ateneo (46.360 bookcity eventi on line (4.270), progetto carceri (trasferimento al Dip di 3.990)
	Valorizzare e trasferire le conoscenze	Servizi resi da Fondazione UniMi	427.000,00	427.000,00	361.380,92	65.619,08	84,63%	Minori costi sostenuti da Fondazione UniMi	Trasferimenti a Fondazione UNIMI come da convenzione e spese brevettuali
	Dialogare con il contesto economico e sociale	Sostegno ad iniziative di formazione permanente	100.000,00	100.000,00	440,37	99.559,63	0,44%	Trasferito il disponibile finale sul piano strategico anno 2021	Nessuna
	Rafforzare la tutela, la valorizzazione e la fruibilità del patrimonio culturale	Digitalizzazione di materiali originari per la realizzazione del museo digitale	30.000,00	30.000,00	-	30.000,00	0,00%	Nessuna	Nessuna
Avvio del progetto University Press		30.000,00	30.000,00	12.232,03	17.767,97	40,77%	Trasferito il disponibile finale sul piano strategico anno 2021	Predisposizione sito internet Open University e servizi editoriali per la pubblicazione di 6 volumi casa editrice Ateneo Milano UP	
ORGANIZZAZIONE SEMPLIFICAZIONE AMMINISTRATIVA DIRITTI E TRASPARENZA	Revisione organica del sistema dei servizi informatici per un Ateneo più semplice e moderno	Archivio centrale digitalizzato (data center): avvio del progetto potenziamento dello storage (180 mila); hardware potenziamento infrastruttura tecnologica (130 mila euro)	310.000,00	310.000,00	258.326,74	51.673,26	83,33%	Nessuna	Apparati e ampliamento del sistema storage d'Ateneo
		SPOC	-	-	-	-	0,00%		
		Reingegnerizzazione siti web	161.000,00	161.000,00	8.666,88	152.333,12	5,38%	Nessuna	Rifacimento sito web Centro Apice
		Controllo degli accessi	320.000,00	320.000,00	25.620,00	294.380,00	8,01%	Nessuna	Implementazione software Carta La Statale
	Protagonisti nella legalità e nella trasparenza	Attività di divulgazione e disseminazione	100.000,00	100.000,00	8.540,00	91.460,00	8,54%	Nessuna	Nessuna
Sostenibilità	Azioni di riduzione dell'uso della plastica: diffusione borracce, realizzazione punti raccolta dell'acqua e interventi di miglioramento della raccolta differenziata	300.000,00	300.000,00	208.147,07	91.852,93	69,38%	Nessuna	Distributori dell'acqua sede centrale e borracce	
TOTALE RISORSE ASSEGNATE SUL TRIENNIO			24.058.230,53	30.894.007,37	13.918.561,80	16.975.445,57	45,05%		

6. Benessere organizzativo e pari opportunità

L'Ateneo garantisce un ambiente di lavoro improntato al benessere organizzativo e si impegna a rilevare, contrastare ed eliminare ogni forma di violenza morale o psichica al proprio interno; si impegna inoltre a promuovere le pari opportunità tra donne e uomini e a contrastare ogni discriminazione di genere nella vita universitaria.

6.1. Indagine sul Benessere organizzativo

Nel 2020 si è svolta la seconda indagine (riferita all'attività 2019) sul Benessere organizzativo (BO), tramite la somministrazione di un questionario proposto al personale TAB nell'ambito del Progetto "Good Practice" (GP), coordinato dalla Business School del MIP-Politecnico di Milano. L'indagine rappresenta un fondamentale strumento di monitoraggio del clima interno. Il tasso di risposta all'indagine 2019/20 di UniMi è pari al 34%, inferiore di 5 punti percentuali rispetto all'indagine 2018/19 e inferiore di 7 punti rispetto alla media degli Atenei che partecipano all'indagine⁸⁶.

La tabella a lato mostra il punteggio medio (da un minimo di 1 a un massimo di 6) assegnato alle domande del questionario suddivise nei vari macro-argomenti oggetto dell'indagine in UniMi. Il livello di soddisfazione è aumentato in quasi tutti i macro-argomenti, e in particolare hanno ricevuto valutazioni medie elevate i macro-argomenti riguardanti "le discriminazioni" (relative ad eventuali discriminazioni per genere, età o disabilità) e "il mio lavoro" (competenze, risorse, autonomia, realizzazione personale). I macro-argomenti che hanno ricevuto un punteggio migliorabile, seppure in incremento rispetto all'anno precedente, sono "il funzionamento del sistema" (definizione degli obiettivi e valutazione della performance), "l'equità nella mia organizzazione" (carichi di lavoro, responsabilità, retribuzione) e "carriera e sviluppo professionale". In merito al giudizio relativo al funzionamento del sistema, occorre ricordare che in UniMi il SMVP coinvolge, per il momento, solo una minoranza del personale TAB.

Anche a seguito di queste indagini, nel corso del 2020 sono state avviate le seguenti azioni:

- costituzione del "Gruppo di Lavoro sul Benessere organizzativo" composto dal personale che, a vario titolo, opera nell'ambito del Benessere organizzativo. Il Gruppo ha progettato e organizzato un [evento online](#) di restituzione degli esiti dedicato al personale TAB;
- avvio dello sportello di ascolto organizzativo, rivolto al PTAB, da attivare nel primo trimestre 2021, che prevede l'assunzione di due figure di Psicologo del lavoro e delle organizzazioni;
- avvio del corso di formazione su "Principi generali del Sistema di Misurazione e Valutazione di UniMi", rivolto alle figure apicali dell'organizzazione (Dirigenti, EP di I livello).

6.2. Servizi di welfare

L'Ateneo dedica al miglioramento delle condizioni di vita delle persone che operano al proprio interno azioni che vanno dalle politiche di "[People Care](#)" agli strumenti per l'assistenza, l'integrazione sociale e la tutela dei diritti delle persone disabili e dei loro familiari.

Tabella 27: Tasso di risposta all'indagine GP-BO. Fonte: MIP-PoliMi.

Atenei	2018/19	2019/20
UniMi	39%	34%
Atenei "Good Practice"	45%	41%

Tabella 28: Risultati delle indagini GP-BO per macro-argomento. Fonte: rielaborazione dei dati del MIP-PoliMi (punteggi da 1 a 6).

Macro-argomenti	UniMi 2018/19	UniMi 2019/20	Diff.
Le discriminazioni	4,69 ●	4,64 ●	-0,05
Il mio lavoro	4,23 ●	4,38 ●	+0,15
I miei colleghi	4,01 ●	4,22 ●	+0,21
Il senso di appartenenza	3,95 ●	4,18 ●	+0,23
Il mio responsabile e l'equità	3,57 ●	3,80 ●	+0,23
Il mio responsabile e la mia crescita	3,53 ●	3,78 ●	+0,25
L'ambiente di lavoro	3,73 ●	3,72 ●	-0,01
Il mio responsabile e il sistema di valutazione	3,21 ●	3,49 ●	+0,28
Il contesto del mio lavoro	3,12 ●	3,44 ●	+0,32
Le mie performance	3,03 ●	3,30 ●	+0,27
La performance organizzativa	2,85 ●	3,25 ●	+0,40
Il funzionamento del sistema	2,64 ●	3,10 ●	+0,46
L'equità nella mia organizzazione	2,74 ●	2,98 ●	+0,24
Carriera e sviluppo professionale	2,62 ●	2,89 ●	+0,27

Nota: $x < 3,25$: ●; $3,25 \leq x < 4,25$: ●; $x \geq 4,25$: ●.

⁸⁶ I dati dell'indagine 2020/21, ultimata nel maggio 2021, non sono ancora disponibili.

Le politiche di People Care promosse dall'Amministrazione constano oggi delle seguenti misure:

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

Ad eccezione delle esenzioni previste per il diritto allo studio dei dipendenti e del contributo per la non autosufficienza dei familiari, che sono attualmente riservate al PTAB 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 dell'Ateneo (assegnisti, dottorandi, specializzandi).

Le iniziative di welfare coinvolgono una considerevole platea di dipendenti che dal 2016 al 2019 è cresciuta di anno in anno in linea con l'aumento della spesa dell'Ateneo e con l'ampliamento della proposta di welfare offerta al personale. Diversamente, l'anno 2020 ha registrato un andamento della spesa non in linea con quello degli anni precedenti. L'anomalia è strettamente correlata alla contingenza emergenziale dovuta alla pandemia da Covid-19, che ha determinato per un lungo periodo la chiusura degli istituti scolastici e il massiccio ricorso alla didattica a distanza, producendo come effetto indiretto la minor richiesta dei contributi di welfare a sostegno delle spese scolastiche, di mensa e di trasporto. Analogamente, anche la spesa per il rimborso delle somme sostenute dai/dalle dipendenti per i centri estivi dei figli ha subito un ridimensionamento nell'anno 2020.

Nella comparazione tra l'anno 2020 e i risultati dell'anno 2016, tutte le azioni mostrano complessivamente una buona tenuta in termini di beneficiari, a esclusione del contributo per i centri estivi, il cui numero di beneficiari è calato significativamente nell'anno 2020.

La tabella seguente riporta la spesa sostenuta nell'anno 2020 per ciascuna delle azioni sopra richiamate e ne mostra, attraverso l'analisi della spesa storica a partire dall'anno 2016, l'evoluzione nel tempo.

Tabella 29: Spesa per le azioni di welfare in UniMi.

Interventi	Spesa 2016	Spesa 2017	Spesa 2018	Spesa 2019	Spesa 2020
Assistenza Sanitaria	846.021 €	992.627 €	983.652 €	956.717 €	804.649 €
Diritto allo studio per i figli dei dipendenti	88.291 €	95.561 €	104.958 €	104.600 €	83.203 €
Asili nido	128.925 €	140.707 €	163.527 €	134.542 €	74.732 €
Centri ricreativi/campus estivi	18.198 €	32.007 €	46.046 €	48.868 €	21.007 €
Non autosufficienza dei familiari	/	/	/	13.707 €	18.559 €
Totale complessivo	1.081.435 €	1.260.902 €	1.298.183 €	1.258.434 €	1.002.149 €

La tabella che segue riporta per ciascuno degli interventi i dati relativi ai beneficiari, attraverso una comparazione con i risultati conseguiti a partire dall'anno 2016.

Tabella 30: Beneficiari⁸⁷ degli interventi di welfare in UniMi.

Interventi	Beneficiari 2016	Beneficiari 2017	Beneficiari 2018	Beneficiari 2019	Beneficiari 2020
Asili nido (PTAB, DDA, specializzandi)	69	97	105	96	83
Centri estivi (PTAB, DDA, specializzandi)	93	109	145	146	70
Diritto allo studio dei figli dei dipendenti (PTAB)	179	219	248	248	230
Assistenza sanitaria (assicurati 50% a carico dell'Ateneo)	138	177	173	193	280
Assistenza sanitaria (assicurati dall'Ateneo)	3.152	3.498	3.450	3.289	3.175
Diritto allo studio dei Dipendenti (PTAB)	18	25	33	30	23
Non autosufficienza (PTAB)	/	/	/	5	7
Totale complessivo	3.649	4.125	4.154	4.007	3.868

⁸⁷ Un utente può essere beneficiario di più interventi.

Per maggiori dettagli in merito agli interventi sopra elencati, si può fare riferimento alla [Relazione annuale sui servizi di welfare in Ateneo anno 2020](#), dalla quale sono state tratte le informazioni riportate in questo paragrafo.

6.3. Parità di genere

Nel 2020 l'Ateneo ha pubblicato il suo primo [Bilancio di Genere](#), come previsto dal Piano Strategico 2020-2022. Il documento è stato redatto facendo riferimento alle Linee guida per il Bilancio di Genere negli Atenei italiani della Conferenza dei Rettori delle Università italiane (CRUI, settembre 2019).

Il Bilancio di Genere è uno strumento di “gender mainstreaming” essenziale per promuovere l’uguaglianza di genere nelle diverse componenti dell’Università. Con l’adozione di tale strumento conoscitivo, basato su dati qualitativi e quantitativi, si intende orientare le azioni di promozione per raggiungere una piena ed effettiva parità tra uomini e donne, e gli obiettivi di equità e di pari opportunità nel lavoro, nella ricerca e nello studio, nell’intento di migliorare il benessere lavorativo e creare un ambiente inclusivo.

L’analisi dei dati disaggregati all’interno dell’Ateneo fornisce gli elementi necessari per correggere e/o intraprendere politiche orientate alla riduzione del divario di genere, configurandosi così come strumento di analisi e di intervento allo stesso tempo. In termini più generali, attraverso l’adozione di una prospettiva di genere, il Bilancio di Genere intende promuovere non solo gli obiettivi di equità, ma anche di efficienza ed efficacia delle politiche pubbliche, rendere trasparente ed equa l’assegnazione delle risorse, nonché aprirsi alla cittadinanza condividendo dati ed esperienze in questo ambito. Dal punto di vista dell’accountability sociale, il Bilancio di Genere può infatti costituire strumento rilevante al fine di rendicontare le azioni intraprese e le risorse utilizzate per il raggiungimento degli obiettivi strategici, nonché acquisire consapevolezza rispetto alle responsabilità connesse alla propria funzione istituzionale.

Nella tabella a lato vengono riportati i dati di sintesi sulla parità di genere in Ateneo e il confronto con la media nazionale.

Oltre alle iniziative legate al benessere organizzativo e di welfare illustrate nei paragrafi precedenti, di seguito si presentano alcune azioni avviate dall’Ateneo per promuovere la parità di genere.

- **Piano di Azioni Positive (PAP).** L’Ateneo si impegna a promuovere e ad assicurare la realizzazione degli obiettivi e delle azioni previste dal [Piano di Azioni Positive 2019-2021](#), a cura del [CUG](#) dell’Ateneo, che si propone di rendere l’ambiente universitario un ambiente improntato al benessere organizzativo e al rifiuto di ogni forma di discriminazione, di violenza e di comportamenti in qualsiasi modo intimidatori od offensivi. Soprattutto il PAP intende introdurre strumenti di promozione delle pari opportunità, in attuazione del principio di uguaglianza sostanziale (art. 3, comma 2, Costituzione) e in coerenza con il contesto legislativo di riferimento (D.Lgs. n. 198/2006).
- **Il genere nel linguaggio amministrativo e nella comunicazione istituzionale.** Nel luglio 2020 l’Ateneo ha approvato le “[Linee guida per l’adozione della parità di genere nei testi amministrativi e nella comunicazione istituzionale](#)”, che hanno lo scopo di rendere il linguaggio impiegato dagli uffici che operano all’interno dell’Ateneo nelle loro comunicazioni interne nonché con l’esterno conforme al principio costituzionale di parità tra i sessi (art. 3, comma 1, Costituzione).
- **Contrasto alla segregazione verticale.** Sono state introdotte delle norme dirette a garantire una paritaria presenza di uomini e donne negli Organi di Ateneo e/o una soglia minima di presenza per il genere sottorappresentato. Sono stati inoltre promossi il monitoraggio delle carriere scientifiche femminili e/o delle progressioni di carriera femminili del PTA; iniziative atte a favorire un’equilibrata composizione di genere di relatori e relatrici a seminari e convegni, e di partecipanti a panel o tavole rotonde, ospitati o finanziati dall’Ateneo; programmi di Mentoring.

Figura 31: Indicatori per il Bilancio di Genere degli Atenei. Fonte: elaborazione di dati MUR.

Indicatori (dati riferiti all’anno 2019)	Italia	UniMi
% donne iscritte	56	59
% donne laureate	57	61
% donne dottorande	51	54
% donne dottoresse di ricerca	50	54
% donne ricercatrici universitarie	47	51
% donne con qualifica di prof. ordinario	25	30
% ricercatrici in area STEM ^(a) sul totale dei ricercatori della stessa area	43	50
% donne con qualifica di prof. ordinario in area STEM ^(a) sul totale dei prof. ordinari della stessa area	21	35
Glass Ceiling Index - GCI ^(b)	1,55	1,40

(a) STEM è l’acronimo per Science, Technology, Engineering and Mathematics.

(b) Il GCI misura la probabilità delle donne rispetto agli uomini di raggiungere le posizioni apicali della carriera accademica. Si ottiene dal rapporto tra la quota di donne con qualifica di prof. ordinario, prof. associato o ricercatore rispetto al totale e la quota di donne con qualifica di prof. ordinario rispetto al totale di prof. ordinari. Il valore 1 indica la perfetta parità.

- **Contrasto alla segregazione orizzontale.** Sono stati promossi incentivi alla partecipazione femminile in convegni di discipline STEM e programmi di Mentoring.
- **Contrasto a mobbing, molestie, discriminazioni.** L'Ateneo è da sempre attento all'esigenza di garantire un ambiente accademico inclusivo, improntato al rispetto delle differenze e alla prevenzione delle molestie e delle discriminazioni. L'impegno nel promuovere la parità dei diritti in tutte le componenti della comunità universitaria si manifesta anche con la presenza di istituzioni poste a prevenire e combattere il mobbing, le molestie e qualunque genere di discriminazione. Tra le figure poste a presidio della tutela contro le discriminazioni compaiono la Consigliera di Fiducia, il Prorettorato alla Legalità, Trasparenza e Parità dei diritti, il Comitato Unico di Garanzia (CUG) e il Garante degli Studenti e dei Dottorandi. Inoltre, l'Ateneo negli ultimi anni ha organizzato numerosi eventi rivolti al contrasto delle discriminazioni basate sull'orientamento sessuale, a cui si aggiungono le iniziative promosse dalle organizzazioni studentesche e la possibilità di scegliere di attivare un'identità "alias" per tutti i componenti dell'Università che abbiano avviato un percorso documentato di transizione di genere.

7. Anticorruzione e trasparenza

In questo capitolo si riportano le principali azioni promosse dall'Ateneo relative alle tematiche dell'Anticorruzione e della Trasparenza⁸⁸. Per ulteriori dettagli, si può fare riferimento alla [Relazione annuale 2020 del Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza](#).

7.1. Principali aree di intervento 2020 e prospettive future

Seppur, come è noto, il 2020 sia stato pesantemente caratterizzato dall'emergenza sanitaria Covid-19 con ripercussioni organizzative all'interno dell'Ateneo di vasta portata, non si sono verificati rallentamenti significativi delle varie attività programmate in materia di prevenzione e trasparenza; attività che però, per ovvie ragioni, hanno dovuto subire un ripensamento relativamente alle loro modalità di espletamento.

Per una dettagliata relazione in ordine ai principali obiettivi conseguiti nel 2020, si rimanda al paragrafo 1.2 del [PTPCT 2021-2023](#), "Stato di avanzamento della strategia deliberata dal CdA nella seduta del 17 dicembre 2019 - triennio 2020-2022": qui sono riportati in formato tabellare i sette obiettivi strategici deliberati dal CdA a dicembre 2019 e, per ognuno di essi, sono illustrate tutte le attività portate a termine nel 2020 dalla Prorettrice delegata alla Legalità, alla Trasparenza e alla Parità di Diritti, dalla Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza (RPCT), dal Gruppo Anticorruzione e dall'Ufficio per la trasparenza e la prevenzione della corruzione. Il principale intervento migliorativo che la RPCT sta cercando di apportare agli ultimi Piani predisposti è infatti quello di rispettare concretamente il principio dell'accountability: ovvero, gli obiettivi indicati nei precedenti Piani non vengono via via "dimenticati" nel passaggio da un anno all'altro, ma sono costantemente richiamati e presidiati per verificarne nel tempo il livello di attuazione attraverso una sempre più accurata rendicontazione.

Accanto allo sforzo per realizzare il principio di accountability, e al fine di rafforzarlo, si è operato per rendere più concreta la parola "trasparenza", dal momento che nel corso del 2020 gli Organi di governo (CdA e Senato accademico) sono stati costantemente informati, attraverso dettagliate relazioni trimestrali, in ordine agli stati di avanzamento delle diverse azioni in materia di prevenzione della corruzione e promozione della trasparenza: tali azioni derivano dagli obiettivi strategici approvati dal CdA stesso. Tenuto conto di questa nuova impostazione metodologica, il PTPCT 2021-2023, soprattutto nella parte dedicata alle misure di prevenzione particolari e generali, prevede uno specifico approfondimento sui risultati conseguiti nell'anno precedente e, partendo da questi, passa alla programmazione degli ulteriori obiettivi per l'anno successivo, realizzando una sorta di "reazione a catena". Gli obiettivi strategici sono stati correlati a obiettivi di performance organizzativa, la cui realizzazione dovrà essere attentamente presidiata nel corso del nuovo triennio. Il principio della concretezza e della trasparenza dell'azione amministrativa ha portato pertanto a definire per ogni obiettivo indicatori di attuazione/risultato, target, fasi e tempi di attuazione e strutture coinvolte nella realizzazione degli obiettivi stessi.

7.2. Strategia del Consiglio di Amministrazione

Il CdA, nella seduta del 22 dicembre 2020, tenuto conto dello stato di avanzamento di ciascun obiettivo strategico, ha ritenuto di proseguire lungo le linee strategiche tracciate alla fine dell'anno 2019, sia per

⁸⁸ Il capitolo è stato curato dal RPCT - Ufficio per la Trasparenza e la Prevenzione della Corruzione.

consentire il completamento delle attività già poste in essere in maniera significativa nel corso del 2020 (il riferimento è alla formazione, alla trasparenza amministrativa, al rapporto proattivo con A.N.AC.), sia per consentire la realizzazione di quegli obiettivi che necessitano di un arco temporale più ampio per la loro implementazione (il riferimento è al sistema di gestione del rischio corruttivo, alla gestione del conflitto di interesse, al codice di comportamento di nuova generazione).

7.3. Tavolo interistituzionale, gruppo di lavoro ristretto e rete dei referenti

Negli ultimi mesi del 2020 si sono tenuti due incontri del Tavolo interistituzionale costituito con la volontà di formare una rete di figure operanti a vario titolo nel settore della prevenzione della corruzione e della trasparenza (RPCT, Prorettori, docenti, dirigenti, funzionari), in diversi enti collocati sul territorio lombardo, al fine di condividere buone prassi e favorire preziosi processi di contaminazione reciproca. In questa prima fase, al Tavolo partecipano l'Università degli Studi di Milano-Bicocca e l'Università degli Studi dell'Insubria. Il primo obiettivo che si vuole perseguire è quello di realizzare un percorso formativo sui Piani anticorruzione A.N.AC. e sul Codice di comportamento e Codice etico con uno specifico focus sull'esigenza di un loro coordinamento.

Nel corso del 2020 il gruppo di lavoro ristretto, costituito dalla Prorettrice, dalla RPCT, da professori e ricercatori, e da tecnici dell'Amministrazione, si è regolarmente riunito in modalità telematica per affrontare temi specifici, tra cui la formazione, il potenziamento della trasparenza, buone prassi da promuovere, Analogamente, la rete dei referenti anticorruzione di Ateneo ha continuato ad operare e, come ormai è consuetudine, sono stati organizzati dal gruppo di lavoro ristretto diversi incontri trimestrali per approfondire di volta in volta argomenti diversi in materia di prevenzione della corruzione e di trasparenza, anche sulla base delle necessità segnalate dai referenti stessi.

7.4. Sistema di gestione del rischio

Per quanto concerne le misure specifiche di prevenzione scaturite in esito al processo di gestione del rischio, anche nel 2020 la RPCT ha inviato ai dirigenti competenti delle apposite schede di monitoraggio in cui attestare il livello di attuazione delle misure stesse. La RPCT, dopo aver analizzato ciascuna scheda compilata, ha richiesto, laddove necessario, dei chiarimenti in ordine all'applicazione delle misure, fornendo successivamente un riscontro scritto ai dirigenti.

Nel mese di ottobre 2020 ha preso inoltre avvio la sperimentazione del nuovo approccio metodologico indicato da A.N.AC. nel Piano Nazionale Anticorruzione (PNA) 2019 in riferimento al processo di gestione del rischio. A tal proposito, sono state messe a punto delle linee guida interne che sono state poi "testate" positivamente su un processo della Direzione Servizio Bibliotecario d'Ateneo.

7.5. Istituto del whistleblowing

Dalla fine del mese di settembre 2019 è stata messa 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 e il disaccoppiamento dei dati. Nel periodo dicembre 2019-dicembre 2020 si è registrato un ricorso all'istituto ancora piuttosto limitato e anche poco consapevole, nonostante in varie occasioni si sia data notizia alla collettività universitaria di questa importante novità adottata e della ratio dell'istituto (nei programmi formativi, negli incontri con i referenti e inviando circolari ad hoc).

7.6. Codice di comportamento

Come ogni anno, anche nel 2020 è stato realizzato il monitoraggio delle comunicazioni del personale dipendente ai propri responsabili di riferimento riguardanti le prescrizioni contenute nel codice di comportamento. A tal proposito, si ricorda che, proprio per facilitare questi adempimenti, è stata realizzata un'apposita modulistica online relativamente a tutte le fattispecie previste dal Codice di comportamento di Ateneo. Nel 2020, inoltre, come negli anni precedenti, il personale dipendente e gli operatori economici coinvolti in procedure di affidamento di lavori, beni e servizi sono stati particolarmente sensibilizzati in ordine al divieto di dare/ricevere regali ai sensi dell'art. 3 del Codice di comportamento e della misura specifica maggiormente restrittiva introdotta dalla RPCT.

7.7. Attività di formazione

L'Ateneo ha organizzato nel 2020 un percorso formativo sul tema "Prevenzione della Corruzione e promozione della Trasparenza", destinato ai ruoli apicali dell'Ateneo e ai Referenti Anticorruzione. Per la precisione, i destinatari della formazione sono stati: Direttori di Dipartimento, Dirigenti, Responsabili Settore, Responsabili Ufficio, Responsabili Amministrativi di Dipartimento, Responsabili di Azienda Agraria, Responsabili di Biblioteca, Direttori/trici di Centri, Referenti Anticorruzione e Trasparenza.

Il percorso formativo, articolato in sei moduli, ha percorso le principali e più attuali tematiche in merito alla prevenzione della corruzione e promozione della trasparenza: dall'illustrazione del PNA alle novità sul tema dell'istituto del *whistleblowing* e al conflitto di interesse, per giungere, passando attraverso la trattazione delle disposizioni in tema di reclutamento e di legalità del giudice penale contabile e amministrativo, fino all'istituto dell'accesso civico e ai reati contro la PA.

Nei mesi di giugno-luglio 2020 il gruppo di lavoro ristretto ha avviato la progettazione di nuovi interventi formativi da erogare a tutto il personale TAB e ai ricercatori in modalità e-learning. La maggior parte dei relatori del corso fanno parte del gruppo di lavoro.

Il corso prevede l'erogazione dei seguenti moduli:

- Modulo I: Principi generali e fonti.
- Modulo II: L'organizzazione della prevenzione alla corruzione in Ateneo.
- Modulo III: Le misure di prevenzione alla corruzione in Università.
- Modulo IV: La trasparenza.
- Modulo V: Il whistleblowing.

7.8. Trasparenza amministrativa

L'assolvimento degli obblighi di pubblicazione alla pagina del portale unimi.it dedicata all'[Amministrazione trasparente](#) viene regolamentato dall'apposita delibera con cui ogni anno l'A.N.AC. incarica i Nuclei di Valutazione degli enti di controllare il corretto assolvimento di alcuni specifici obblighi di pubblicazione. Nel 2020, i Nuclei hanno dovuto concentrare l'attività di monitoraggio sulle sezioni "Consulenti e collaboratori" (art. 15, D.Lgs. n. 33/2013), "Bandi di concorso" (art. 19), "Sovvenzioni, contributi, sussidi, vantaggi economici" (artt. 26-27), "Servizi erogati" (art. 32 e solo per il SSN anche art. 41, co. 6), "Attività e procedimenti" (art. 35), "Informazioni ambientali" (art. 40). Com'è possibile constatare direttamente alla pagina [Organismi indipendenti di valutazione, nuclei di valutazione o altri organismi con funzioni analoghe](#), nel mese di giugno 2020 l'Ateneo ha ottenuto una valutazione molto soddisfacente da parte del Nucleo. Questo è il risultato di un'importante collaborazione e di una forte sinergia che si è instaurata tra la RPCT, l'Ufficio che la supporta, il Gruppo anticorruzione e tutti gli Uffici dell'Ateneo responsabili dell'elaborazione e della pubblicazione dei dati annualmente oggetto di controllo da parte del Nucleo. Accanto al controllo effettuato dal Nucleo su alcune sezioni della pagina web [Amministrazione trasparente](#), la RPCT, con il supporto dell'Ufficio per la Trasparenza e la Prevenzione della Corruzione, ha effettuato nel 2020 un ulteriore monitoraggio per individuare altre eventuali criticità nelle pubblicazioni con l'intento di migliorare progressivamente lo stato delle informazioni e dei dati presenti sul sito. Nel 2020 è stato nuovamente aggiornato l'elenco degli obblighi complessivi di pubblicazione con l'indicazione dei relativi responsabili, alla luce anche della riorganizzazione delle strutture di Ateneo entrata in vigore il 1° gennaio 2020. Un altro intervento molto significativo è stato apportato alla sottosezione "Titolari di incarichi politici, di amministrazione, di direzione o di governo" e alla sottosezione "Titolari di incarichi dirigenziali" che hanno subito un vero e proprio *restyling* al fine di superare la criticità più evidente dovuta a una carenza in termini di adeguata categorizzazione dei dati (alla voce generica "altri dati" veniva inserita indistintamente tutta la documentazione richiesta dalla normativa ai sensi dell'art. 14 del D.Lgs. n. 33/2013).

Per quanto concerne l'istituto dell'Accesso civico generalizzato, nel periodo gennaio-dicembre 2020 sono pervenute complessivamente 11 richieste di Accesso civico generalizzato, una richiesta di riesame, una richiesta generica trattata sia come richiesta di Accesso civico generalizzato, sia come Accesso documentale. Si ricorda che il Responsabile del procedimento ha facoltà di avvalersi della collaborazione del Gruppo Accesso civico a cui compete fornire pareri non vincolanti sulle cause di esclusione, sui limiti all'Accesso, sui motivi di non ammissibilità e sul riesame delle istanze di Accesso civico generalizzato (in quest'ultimo caso è la RPCT che si avvale del Gruppo). Al Gruppo Accesso civico sono stati richiesti complessivamente cinque pareri nel corso del 2020. Si sottolinea, infine, che nel 2020 ha avuto luogo l'aggiornamento semestrale del registro Accesso civico pubblicato nell'apposita pagina dedicata all'Amministrazione trasparente.

8. Punti di forza e di debolezza del ciclo di gestione della performance

In questo capitolo si riportano alcune riflessioni in merito ai punti di forza e di debolezza riscontrati nel corso del ciclo di gestione della performance, che si conclude con questa Relazione, come stimolo al miglioramento continuo.

8.1. Punti di forza

Il sistema di gestione del ciclo della performance è in costante evoluzione e l'Ateneo ha avviato in questi ultimi anni un processo di miglioramento dietro impulso della Governance e grazie al fondamentale ruolo di stimolo del Nucleo di Valutazione - OIV⁸⁹. In particolare, nel corso del 2020:

- il sistema di valutazione della performance è stato esteso, con il SMVP 2020, ad un numero maggiore di figure dell'Amministrazione. L'estensione è continuata nel 2021 e proseguirà gradualmente nei prossimi anni interessando le rimanenti figure dell'Amministrazione centrale e dei Dipartimenti;
- è stata avviata una maggiore integrazione tra i processi di gestione della performance e del bilancio di Ateneo (v. [capitolo 5](#)), che dovrà gradualmente ma costantemente svilupparsi nel corso dei prossimi anni;
- è stata ampliata, in sede di redazione della Relazione sulla performance, la descrizione dei principali risultati conseguiti dalle strutture dell'Amministrazione rispetto a quanto programmato nel Piano strategico di Ateneo (v. allegato 3), per meglio rendicontare agli stakeholder le azioni promosse per il raggiungimento degli obiettivi.

8.2. Punti di debolezza

Accanto agli aspetti positivi soprariportati, è importante prendere coscienza della permanenza di punti di attenzione nella gestione del ciclo della performance per porre in essere azioni correttive. In particolare, si osserva quanto segue:

- l'Amministrazione manca ancora di un applicativo informatico di performance management in grado di semplificare, efficientare e meglio strutturare i processi del ciclo della performance. Uno strumento ad hoc è stato adottato dal 2021 (GZOOM) e potrà contribuire a migliorare l'andamento dei processi;
- gli esiti delle indagini di soddisfazione dei principali stakeholder, a partire dagli studenti, sui servizi ricevuti non sono ancora stati inclusi negli elementi utili per la valutazione della performance organizzativa. Peraltro, nell'ultimo anno il tasso di risposta da parte degli studenti alle indagini del Progetto Good Practice è diminuito ulteriormente. L'Amministrazione pertanto ha intenzione da un lato di realizzare azioni per incrementare la partecipazione degli studenti alle indagini di soddisfazione, e dall'altro di avviare un sistema di valutazione della performance organizzativa che tenga conto dell'opinione degli utenti. Un importante passo è l'introduzione a partire dal 2021 di specifici [questionari di soddisfazione](#) rivolti ad utenti interni ed esterni e aderenti ai servizi presenti nella Carta dei Servizi di ciascuna struttura;
- i processi di programmazione della performance e di budgeting sono ancora poco allineati nelle tempistiche: l'Amministrazione ha quindi intenzione di insistere ulteriormente verso una maggiore integrazione tra i due.

⁸⁹ Per le osservazioni del Nucleo in merito al ciclo della performance, si veda in particolare la [Relazione annuale del NdV 2020](#) (Sezione II - Valutazione della Performance).