



**UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
DI MILANO**

Relazione sulla Performance 2021

Validata dal Nucleo di Valutazione il 17 giugno 2022 e approvata dal CdA il 28 giugno 2022.

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	8
1.4. L'emergenza sanitaria da Covid-19	13
2. Risultati dell'Ateneo	14
2.1. Internazionalizzazione.....	15
2.2. Didattica.....	15
2.3. Ricerca.....	17
2.4. Terza Missione e Trasferimento tecnologico	18
2.5. Salute e assistenza	19
2.6. Organizzazione, semplificazione amministrativa, diritti e trasparenza	19
3. Misurazione e valutazione della performance	21
3.1. Performance organizzativa	21
3.2. Performance individuale	23
4. Indagini di customer satisfaction.....	25
4.1. Progetto Good Practice - Customer satisfaction (GP-CS)	25
4.2. Questionari sulle opinioni degli studenti.....	26
4.3. Reclami	27
4.4. Indagine AlmaLaurea sul profilo dei laureati	28
5. Integrazione tra programmazione strategica e operativa e pianificazione economica	28
6. Benessere organizzativo, welfare e pari opportunità	33
6.1. Indagine sul Benessere organizzativo.....	33
6.2. Servizi di welfare.....	33
6.3. Parità di genere	35
7. Anticorruzione e trasparenza	36
7.1. Principali aree di intervento 2021	36
7.2. Strategia del Consiglio di Amministrazione.....	36
7.3. Le attività del Tavolo interistituzionale, del gruppo di lavoro ristretto e della rete dei referenti.....	36
7.4. Sistema di gestione del rischio	37
7.5. Istituto del whistleblowing.....	37
7.6. Rotazione straordinaria	37
7.7. Attività di formazione	38
7.8. Trasparenza amministrativa	38
8. Punti di forza e di debolezza del ciclo di gestione della performance.....	39

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
POLA	Piano organizzativo del lavoro agile
Pp	Punto/i percentuale/i
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
VQR	Valutazione della qualità della ricerca

Premessa

La Relazione sulla Performance 2021 costituisce lo strumento mediante il quale l'Ateneo illustra ai cittadini e agli stakeholder interni ed esterni i risultati ottenuti nel corso del 2021, 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 2021-2023](#) e tiene conto dei rilievi e delle raccomandazioni ricevuti nel corso del tempo dal Nucleo di Valutazione². Il [Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance 2021](#) 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 continuato ad affrontare per larga parte del 2021 l'emergenza sanitaria legata alla pandemia da Covid-19, che già dal 2020 ha imposto un radicale cambiamento della vita universitaria di tutta la sua comunità.

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 2021, alle relazioni annuali 2021 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, modificato con D.Lgs. 74/2017.

² Si veda in particolare la [Relazione annuale del NdV 2021](#) (Sezione II - Valutazione della Performance).

1.1. L'Università italiana nel contesto internazionale

Il [rapporto dell'OCSE sull'istruzione 2021](#)³ evidenzia margini di miglioramento per la formazione terziaria italiana rispetto alla media dei Paesi dell'UE⁴ 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 2020 il 45% delle persone tra i 25 e i 34 anni possiede un titolo di studio universitario, in aumento di quasi il 30% rispetto al 2010 e sostanzialmente in linea con l'andamento dei Paesi OCSE. Il dato medio italiano, pari al 29% (35% il dato femminile), è ancora fortemente inferiore alla media UE e OCSE, anche se dal 2010 al 2020 si è registrato un notevole incremento (+38%).

Circa il 49% dei giovani italiani (di cui il 56% donne) dopo il titolo di istruzione secondaria prosegue gli studi in un istituto universitario, dato al di sotto della media UE (55%) e OCSE (56%). Il 25,5% dei giovani italiani tra i 18 e i 24 anni non lavorano, non studiano né sono impegnati in formazione (c.d. "NEET"⁵), dato fortemente superiore alla media UE ma in basso incremento dal 2019 al 2020 (+5%) rispetto all'UE e all'OCSE (+ 11% e + 12%).

Nel 2020, il 67% degli italiani tra i 25 e i 34 anni che hanno un titolo di istruzione di terzo livello hanno un impiego, contro il 62% di chi ha il diploma di scuola superiore. 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'83% (16 punti in più dell'Italia). Influisce su questi dati il tasso di occupazione giovanile che in Italia è tra i più bassi d'Europa. Nel 2017, i laureati italiani tra i 25 e i 64 anni di età registrano un reddito superiore del 37% rispetto a chi ha un titolo di istruzione secondaria. Il divario è ancora più marcato nei paesi UE (+49%) e OCSE (+53%).

Nel 2019, il rapporto tra studenti universitari e docenti in Italia è pari a 20, superiore al dato UE e OCSE (15). Il 38% dei docenti italiani sono donne, contro un dato UE e OCSE pari rispettivamente al 45% e al 44%.

Gli indicatori per il 2018 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-22	Media OCSE
Livello di istruzione (2020)			
Persone con titolo di istruzione terziaria (25-34 anni) % (Donne %)	29 ● (35) ●	45 (52)	45 (52)
Variazione 2010-2020 % (Donne %)	+38 ● (+40) ●	+29 (+27)	+22 (+24)
Studenti (2019, 2020)			
Tasso di ingresso nell'istruzione terziaria (< 25 anni) % ^(a) (Donne %)	49 ● (56) ●	55 (57)	56 (57)
NEET (18-24 anni) % ^(b) (Donne %)	25,5 ● (25,4) ●	14,4 (14,5)	16,1 (17,2)
NEET (variazione 2019-2020) % (Donne %)	+5 ● (+4) ●	+11 (+5)	+12 (+7,5)
Dati occupazionali (2017, 2020)			
Occupati con titolo di istruzione terziaria (25-34 anni) % ^(b)	67 ●	83	83
Occupati con titolo di istruzione secondaria (25-34 anni) % ^(b)	62 ●	77	76
Reddito annuo di chi ha un titolo di istruzione terziaria (25-64 anni, full-time) (baseline: titolo di istruzione di scuola media superiore = 100) ^(c)	137 ●	149	153
Docenti (2019)			
Rapporto studenti/docenti	20 ●	15	15
Donne %	38 ●	45	44
Spesa per l'istruzione terziaria (2018)			
Spesa annua complessiva, da fonte pubblica e privata, per studente (USD a PPA ^(d))	12.305 ●	16.986	17.065
Spesa annua per studente in Ricerca e Sviluppo (R&D) (USD a PPA ^(d))	4.123 ●	5.593	4.669
Spesa pubblica rispetto al PIL %	0,9 ●	1,2	1,4

(a) Dati 2019. (b) Dati 2020. (c) Dati 2017. (d) Dollari americani a parità di potere d'acquisto.

●=dato migliore rispetto alla media UE; ●=dato prossimo alla media UE; ●=dato peggiore rispetto alla media UE.

³ OECD (2021), *Education at a Glance 2021: OECD Indicators*, OECD Publishing, Paris, https://www.oecd-ilibrary.org/education/education-at-a-glance-2021_b35a14e5-en;jsessionid=inu9DOLDFMehGRh5i7FmJfR.ip-10-240-5-99. I dati della tabella 1 sono tratti dal rapporto (indicatori A1.2, A2.2, A3.2, A4.1, B4.1, C1.1, C1.6, C2.1, D2.2, D5.1).

⁴ I dati dell'UE di fonte OCSE presentati in questo capitolo fanno riferimento all'UE a 22 Stati, mentre i dati SCIVAL fanno riferimento all'UE a 28 Stati.

⁵ "Neither employed nor in education or training".

La [Relazione 2021 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 2011 e il 2020 il numero di pubblicazioni dei ricercatori affiliati ad enti italiani è aumentato del 61,3% (media UE: +27,5%; media OCSE: +20,8%). Oltre il 39% 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 43,8% 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](#) (aprile 2022).

Pubblicazioni 2011-2020	Italia	UE-28	OCSE
Numero di pubblicazioni (mln) (Variazione 2011-2020) %	1,16 (+61,3) ●	9,21 (+27,5)	19,10 (+20,8)
Pubblicazioni open access %	39,5 ●	41,7	38,7
Impatto citazionale ponderato (Field-Weighted Citation Impact ^(a))	1,45 ●	1,22	1,19
Pubblicazioni più citate al mondo (top 10%) %	15,6 ●	12,8	12,5
Pubblicazioni con un co-autore internazionale %	43,8 ●	37,7	27,9

(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.

●=dato migliore rispetto alla media UE; ●=dato prossimo alla media UE; ●=dato peggiore rispetto alla media UE.

1.2. Il Sistema universitario nazionale⁶

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](#)).

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 9% (circa centocinquanta mila unità) ed è pari, nell'a.a. 2020/21, a oltre 1,82 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](#))⁷, è in crescita negli ultimi anni e si è assestato nell'a.a. 2020/21 a circa 32.200 unità.

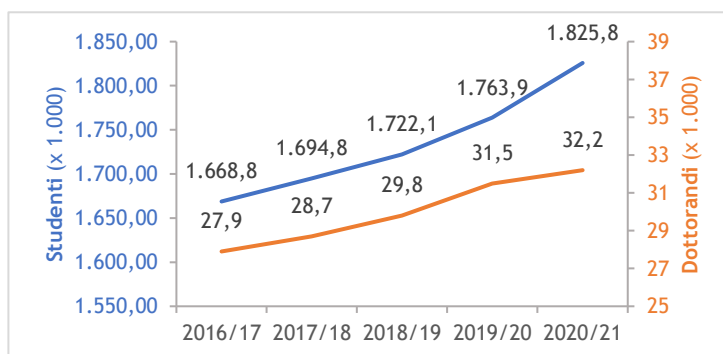
I **laureati** nel 2020 sono quasi 350 mila, concentrati soprattutto nell'area umanistica e delle scienze sociali, e sono in misura maggiore donne (57%). L'incremento di coloro che hanno conseguito la laurea nell'ultimo quinquennio è stato leggermente superiore, in percentuale, a quello del numero di studenti (+10,6% tra il 2016 e il 2020).

Tabella 3: Le università italiane (2021).

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

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

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



⁶ 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.

⁷ 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 2020.
Fonte: elaborazione di dati MUR.

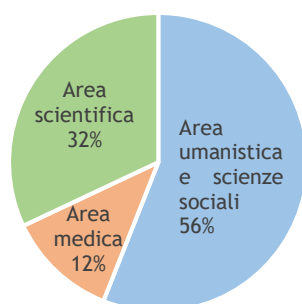
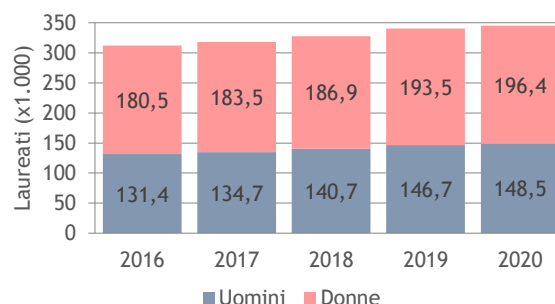


Figura 3: Andamento del numero di laureati suddivisi per genere (dati in migliaia). Fonte: MUR.



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 2008-2017⁸, è, soltanto negli ultimi anni, in leggero aumento. Nel quinquennio 2016-2020 l'incremento complessivo è stato del +5%. Tra le varie categorie, si registra il calo dei ricercatori universitari (-44%), in esaurimento dopo la L. 240/2010, e, per contro, il forte incremento dei ricercatori a tempo determinato (RTD) (+83%). In aumento anche la quota dei Professori ordinari (+9%) e, soprattutto, associati (+16%). È in aumento anche il numero dei titolari di assegni di ricerca (+11%).

Sul versante del **personale tecnico amministrativo e bibliotecario (TAB)** e dei **Collaboratori linguistici (CL)**, il dato nazionale è in costante calo negli ultimi anni⁹. In particolare, negli anni 2016-2020 il personale è diminuito complessivamente del 4%, con un calo più marcato, in termini percentuali, per i CL (-10%).

Tabella 4: Il personale accademico. Fonte: MUR.

Tipologia di personale	2016	2020	Diff.%
Professori ordinari	12.973	14.177	+9%
Professori associati	19.923	23.147	+16%
Ricercatori universitari	15.982	8.921	-44%
Ricercatori a tempo determinato (RTD)	5.357	9.808	+83%
Assegnisti	13.946	15.489	+11%
Totale personale accademico	68.181	71.542	+5%

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

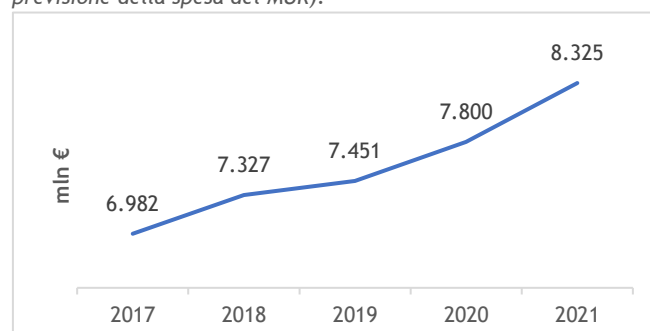
Tipologia di personale	2016	2020	Diff.%
TAB	55.709	53.837	-3%
CL	1.713	1.556	-10%
Totale personale TAB e CL	57.422	55.393	-4%

(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. L'ammontare complessivo del FFO, dopo un periodo di stagnazione¹⁰, è aumentato gradualmente negli ultimi cinque anni di oltre un miliardo di euro (+19%), attestandosi nel 2021 a quota 8,3 miliardi¹¹.

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 normative¹².

Figura 4: Andamento del Fondo di finanziamento ordinario (FFO) - dati in milioni di euro. Fonte: DD.MM. di assegnazione del FFO 2017-2021 (stanziamento disponibile sul cap. 1694 dello stato di previsione della spesa del MUR).



⁸ Ibidem (capitolo I.3.4, i docenti).

⁹ Ibidem (capitolo I.3.7, il personale tecnico-amministrativo).

¹⁰ 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).

¹¹ Per dettagli sull'evoluzione del FFO negli ultimi anni, si veda il link

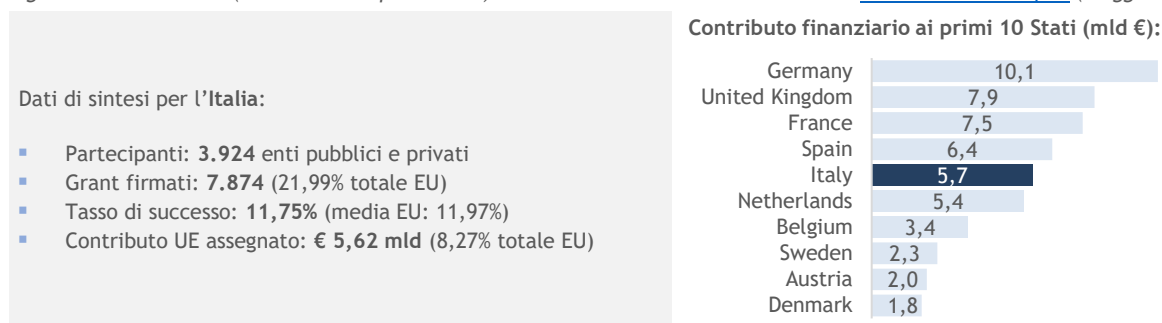
https://temi.camera.it/leg18/post/il_fondo_per_il_finanziamento_ordinario_delle_universita_.html#:~:text=In%20particolare%2C%20il%20DM%20ha,del%2026%25%20per%20il%202020.

¹² 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).

Altri interventi specifici, pur facendo parte del FFO, hanno delle destinazioni vincolate¹³. L'evoluzione normativa degli ultimi anni ha modificato radicalmente le modalità di attribuzione delle risorse statali al sistema universitario introducendo criteri che, gradualmente, riducono il peso dei finanziamenti su base storica a favore di parametri quali il costo standard per studente¹⁴ e la quota premiale in relazione ai risultati della didattica e della ricerca.

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** (H2020), è stato dotato di un budget complessivo di quasi 80 miliardi di euro per gli anni 2014-2020. L'obiettivo generale di H2020 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'Italia¹⁵. Hanno partecipato in tutto 3.924 enti pubblici e privati italiani¹⁶ e sono stati firmati 7.874 Grant¹⁷ (con un tasso di successo dell'11,75%¹⁸), per un valore complessivo di 5,62 miliardi di euro (pari all'8,27% 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 2022).



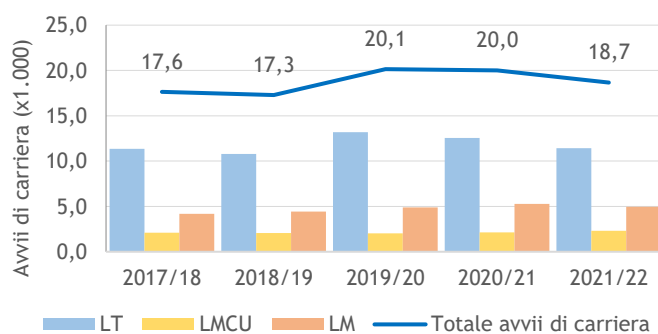
Il successore di H2020 è **Horizon Europe (2021-2027)**, con una dotazione di 95,5 miliardi di euro. Il programma facilita la collaborazione e rafforza l'impatto della ricerca e dell'innovazione nello sviluppo, nel sostegno e nell'attuazione delle politiche dell'UE, affrontando nel contempo le sfide globali¹⁹.

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**²⁰ nei corsi di laurea dell'Ateneo sono circa 18.700 nell'a.a. 2021/22, in maggioranza nei corsi di laurea triennali (circa il 61%). Il dato è in calo rispetto all'anno precedente, possibile effetto della situazione emergenziale. Nell'a.a. 2021/22

Figura 6: Andamento degli avvii di carriera in UniMi (dati in migliaia). Fonte: Cruscotto ANVUR (maggio 2022).



¹³ 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](#).

¹⁴ 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.

¹⁵ <https://webgate.ec.europa.eu/dashboard/extensions/CountryProfile/CountryProfile.html?Country=Italy>.

¹⁶ Un ente che ha partecipato a N proposte è conteggiato una volta sola.

¹⁷ Compresi i Grant sospesi, rescissi e chiusi.

¹⁸ Rapporto tra proposte presentate e proposte finanziate.

¹⁹ I primi dati consistenti in merito alla partecipazione degli enti italiani al programma Horizon Europe saranno disponibili a partire dalla Relazione sulla performance del prossimo anno.

²⁰ 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 ANVUR (maggio 2022). L'a.a. 2021/22, sebbene aggiornato, non può considerarsi completamente assestato.

il numero complessivo di **studenti iscritti** ai corsi di laurea è pari a oltre 62 mila²¹, in aumento negli ultimi cinque anni di circa il 3% (leggermente al di sotto rispetto al trend nazionale). 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 7: Andamento del numero degli iscritti di UniMi (dati in migliaia). Fonte: Cruscotto di Ateneo (maggio 2022).

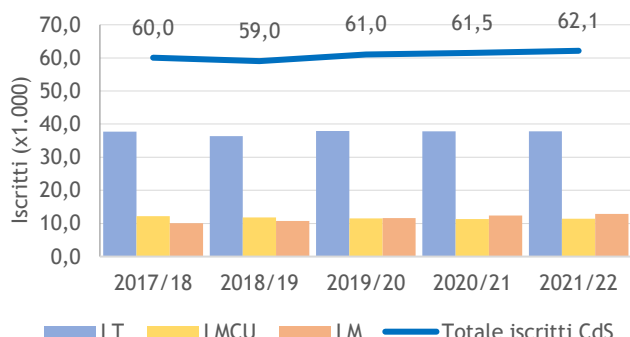
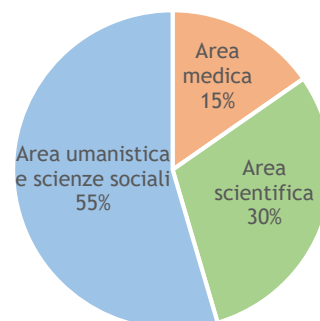


Figura 8: Area disciplinare degli iscritti di UniMi (aa.aa. 2017/18-2021/22). Fonte: elaborazione dei dati del Cruscotto di Ateneo.



L'**offerta formativa** comprende, per l'a.a. 2021/22, 68 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 **31 Dipartimenti**, raggruppati in relazione a criteri di affinità disciplinare in **otto Facoltà e due Scuole**, definite dallo Statuto come strutture di raccordo con funzioni di coordinamento e razionalizzazione delle attività didattiche e formative erogate. Spettano ai Collegi Didattici la gestione delle attività didattiche e formative dei corsi di laurea 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. 2021/22, 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 attraverso scambi che coinvolgano 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. 2021/22 al 7,8%.

Tabella 6: Andamento della percentuale di iscritti internazionali in UniMi. Fonte: Cruscotto di Ateneo (maggio 2022).

a.a.	Studenti internazionali UniMi
2017/18	6,3%
2018/19	6,9%
2019/20	7,4%
2020/21	7,5%
2021/22	7,8%

Nota: sono considerati gli studenti con cittadinanza straniera. Il dato dell'a.a. 2021/22 è provvisorio.

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 triennali di UniMi 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 occupazione di chi consegue una laurea magistrale e magistrale a ciclo unico è aumentato leggermente²². L'effetto della crisi occupazionale per l'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. Nel 2021 il tasso di occupazione dei laureati UniMi è tornato a crescere ma non ha ancora recuperato il livello pre-pandemia.

²¹ Il dato, da considerarsi provvisorio, non comprende gli iscritti ai corsi di laurea del vecchio ordinamento. Sono considerati solo gli iscritti attivi.

²² 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.

Tabella 7: Andamento del numero di laureati in UniMi. Fonte: Cruscotto di Ateneo.

Anno	N. laureati UniMi
2017	11.385
2018	11.605
2019	11.840
2020	11.686
2021	11.570

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

L'Ateneo è fortemente attivo anche nella **formazione post lauream**, offrendo, per l'a.a. 2021/22, 34 corsi di dottorato, oltre 75 tra master e corsi di perfezionamento e 69 scuole di specializzazione. Sono quasi 8.000 gli iscritti annualmente ai corsi post lauream dell'Ateneo, la maggior parte impegnati nei corsi di specializzazione di area medica e sanitaria. Sono oltre 1.100 i **dottorandi** iscritti nell'a.a. 2021/22, in crescita rispetto agli anni precedenti. La percentuale di dottorandi internazionali, stabilmente compresa negli ultimi anni tra il 14-15%, è diminuita nel 2021/22 al 12%, possibile effetto dell'emergenza sanitaria, che ha limitato, in ambito dottorale, la mobilità internazionale.

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 il 16% ed è pari, nel 2021, a 2.308 unità. La percentuale di donne è lievemente in crescita ed è pari nel 2021 al 43,1%. 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).

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

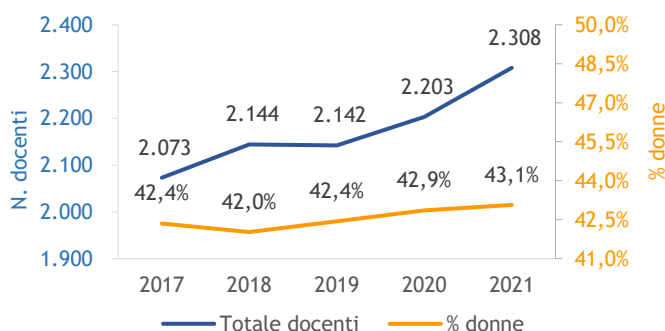


Figura 9: Andamento del tasso di occupazione dei laureati di UniMi a un anno dalla laurea. Fonte: Almalaurea (indagini degli anni 2017-2021).

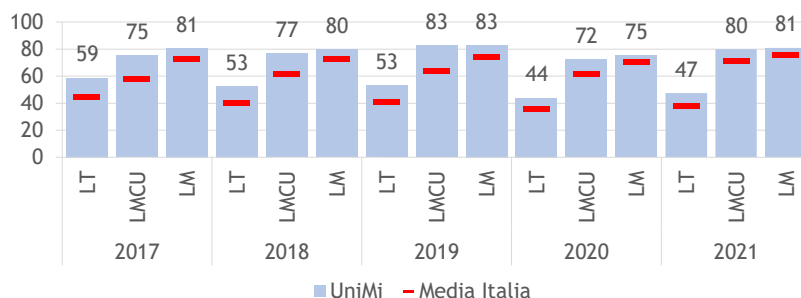


Figura 10: Andamento del numero dei dottorandi e della percentuale di dottorandi stranieri in UniMi. Fonte: Cruscotto di Ateneo (maggio 2022).

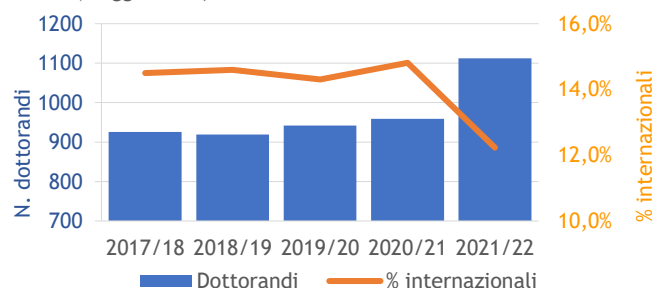
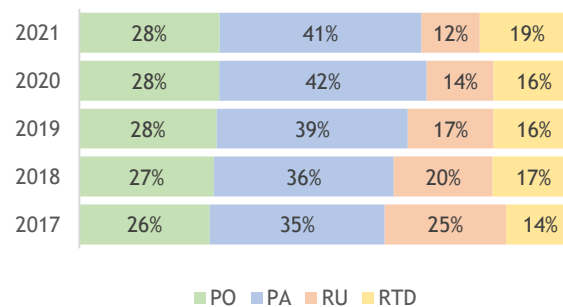


Figura 12: Andamento della composizione per fascia del personale docente di UniMi. Fonte: Cruscotto di Ateneo.



Completano il personale accademico dell'Ateneo circa 740 **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 31 **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) è in aumento nel quinquennio (+5%), e si attesta nel 2021 a 2.005 unità, di cui la maggior parte (quasi il 65%) 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 in leggero calo nel 2021, invece, la percentuale di

personale di “elevata professionalità” (EP), pari al 4%²³. Completano il personale di Ateneo, per l’anno 2021, 30 **Collaboratori ed esperti linguistici** (in diminuzione rispetto ai 40 in servizio nel 2017).

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

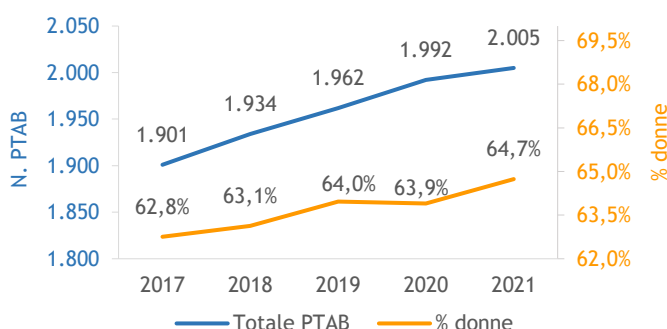
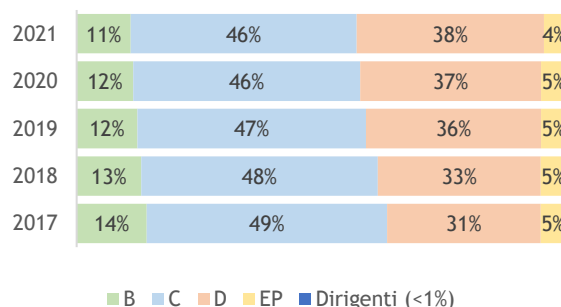


Figura 14: Andamento della composizione per fascia del PTAB di UniMi. Fonte: Cruscotto di Ateneo.



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.

Figura 15: Organigramma dell’Amministrazione centrale (al 31/12/2021).



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 16 **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)²⁴. 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 stata prevista a partire

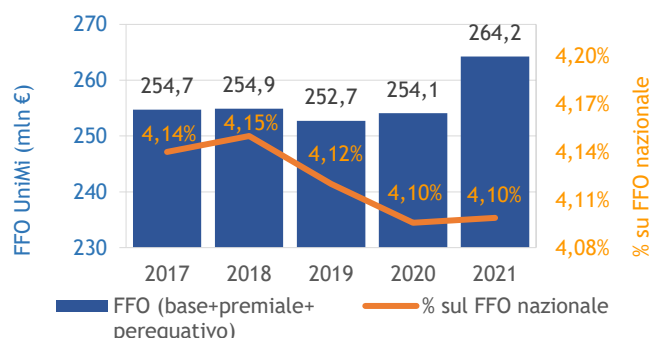
²³ Per una descrizione del sistema di classificazione del personale si può fare riferimento a quanto riportato nel portale di Ateneo (<https://work.unimi.it/rlavoro/reclutamento/119524.htm>).

²⁴ 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>).

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 le tre quote principali (base, premiale, perequativo), l'ammontare del FFO assegnato all'Università degli Studi di Milano è pari a oltre 264 milioni di euro nel 2021, in crescita di oltre 10 milioni rispetto al 2020. Il peso dell'Ateneo rispetto al FFO nazionale è, negli ultimi anni, stabilmente attorno al 4%²⁵, che rappresenta il "peso storico" nel sistema di finanziamento. 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 16: Andamento del FFO (quota base+premiabile+perequativo) di UniMi (dati in milioni di euro) e peso di UniMi sul FFO nazionale. Fonte: tabelle dei DD.MM. del MUR.



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](#)²⁶.

L'Ateneo è risultato, in seguito all'esercizio nazionale di [valutazione della qualità della ricerca \(VQR\) 2015-2019](#), primo in Italia fra i grandi atenei per la qualità della ricerca del suo personale che non ha modificato ruolo nel periodo 2015-19, secondo in Italia per la qualità della ricerca del personale arruolato o reclutato e primo per quanto riguarda la sintesi di queste due dimensioni. È, inoltre, ai primi posti in Italia nei principali [ranking internazionali](#).

Tabella 8: Posizionamento di UniMi nei Ranking.

Ranking 2021	Italy	World
ARWU	1-4	151-200
QS	5	302
THE-WUR	8	371
Leiden*	5	170

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

La valutazione della [Commissione di Esperti Valutatori](#) (CEV) dell'ANVUR, che ha svolto tra l'8 e il 12 marzo 2021 la visita di accreditamento periodico dell'Ateneo, ha premiato l'Università degli Studi di Milano con il punteggio massimo "A" (giudizio "molto positivo"), con la segnalazione di due "prassi meritorie" a livello di Ateneo, e la conseguente proposta di accreditamento della Sede e di tutti i suoi corsi di studio per la durata massima consentita dalla normativa vigente.

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.

Figura 17: Andamento della ricerca finanziata di UniMi (dati finanziari in milioni di euro). Fonte: dati della Direzione servizi per la ricerca.

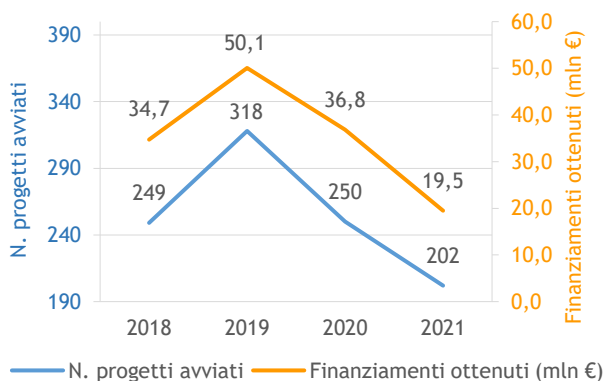
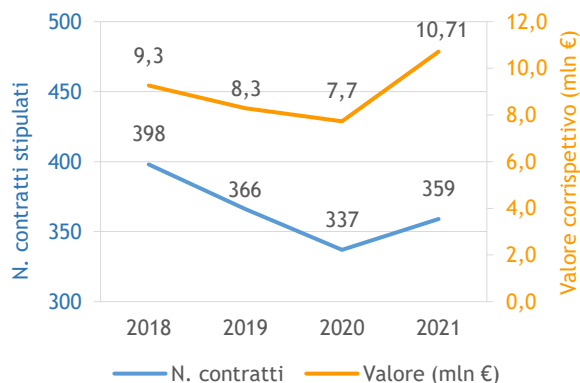


Figura 18: Andamento della ricerca commissionata di UniMi (dati finanziari in milioni di euro). Fonte: dati della Direzione servizi per la ricerca.

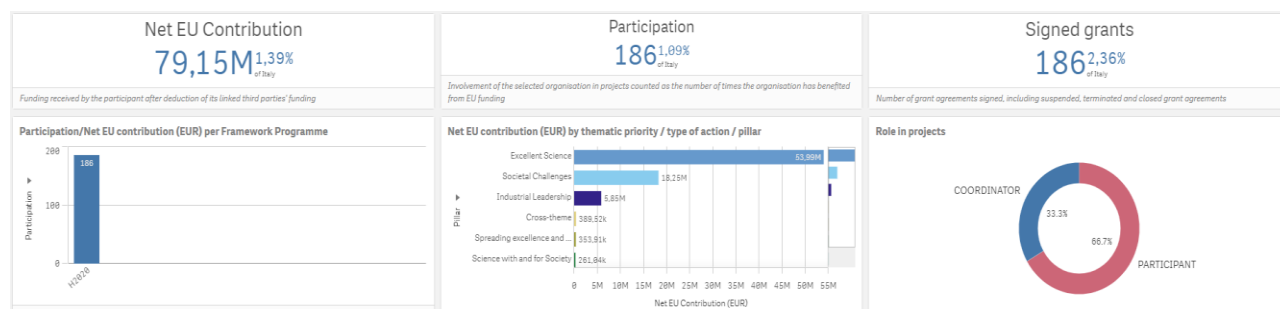


²⁵ La percentuale è calcolata sul "totale A" delle tabelle di assegnazione del FFO del MUR (quote base+premiabile+perequativo), allegata ai DD.MM. dei criteri di ripartizione del FFO del MUR.

²⁶ 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.

In merito alla partecipazione dell'Ateneo ad Horizon 2020, docenti e ricercatori dell'Ateneo sono stati coinvolti in 186 Grant firmati, pari ad un contributo dell'UE di oltre 79 milioni di euro (circa l'1,4% del contributo UE assegnato ad enti pubblici e privati italiani).

Figura 19: Horizon 2020 organization profile - Università degli Studi di Milano. Fonte: [Commissione Europea](#) (maggio 2022).



Sono più di 9.000 le **pubblicazioni scientifiche** relative al 2021 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.

I dettagli più aggiornati 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 2020](#).

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 47.000 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.

Tabella 9: Pubblicazioni 2011-2020 di UniMi. Fonte: [SCIVAL](#) (aprile 2022).

Indicatori	UniMi
Numero di pubblicazioni (Variazione 2011-2020) %	62.347 (+90) ●
Pubblicazioni open access %	50,0 ●
Impatto citazionale ponderato (Field-Weighted Citation Impact ^(a))	1,74 ●
Pubblicazioni più citate al mondo (top 10%) %	20,0 ●
Pubblicazioni con un co-autore internazionale %	43,3 ●

(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.

●=dato migliore rispetto al dato nazionale; ●=dato prossimo al dato nazionale; ●=dato peggiore rispetto al dato nazionale ([cfr. dati nazionali](#)).

1.4. L'emergenza sanitaria da Covid-19

Il 2021 è sempre da contestualizzare nell'ambito dell'emergenza sanitaria da Covid-19, che ha continuato a condizionare e limitare le attività connesse all'internazionalizzazione. L'Amministrazione ha comunque garantito tutti i servizi di supporto agli studenti internazionali. Pertanto:

- è stato garantito loro il regolare svolgimento del percorso di studi;
- è stato offerto tutto il supporto necessario a garantire anche agli studenti Erasmus (o ad altri studenti inseriti in progetti di studio all'estero) la possibilità di scegliere liberamente se proseguire il soggiorno nel Paese ospitante o se rientrare in Italia;
- sono stati gestiti ed organizzati in modo efficace e puntuale gli eventuali rientri dai diversi Paesi europei;
- gli studenti rientrati in Italia hanno potuto continuare a seguire le lezioni a distanza offerte dall'Università partner (se disponibili) e, contemporaneamente, seguire le lezioni e sostenere i relativi esami in UniMi, con la garanzia del riconoscimento dei crediti formativi;
- gli studenti che hanno interrotto la propria mobilità, invece, sono stati immediatamente reimmessi nel proprio percorso di studi in UniMi.

Nel corso del 2021, la didattica esclusivamente in presenza è stata limitata ai periodi di minore diffusione del virus, seguendo le indicazioni specifiche fornite dal Governo nazionale e dal MUR. Sono state adottate scelte che hanno confermato la modalità blended e quindi la possibilità per tutti gli studenti di seguire le lezioni o in presenza, attraverso la prenotazione del posto in aula tramite apposita app, oppure da remoto, attraverso lo streaming che è stato garantito da tutte le aule, ormai quasi interamente multimediali.

È stato consentito agli studenti nazionali ed internazionali di poter sostenere a distanza anche gli esami orali. Ciò non è potuto avvenire per gli esami scritti, viste le oggettive difficoltà tecniche e nei controlli, abbinate alla impossibilità di ricorrere ad un uso massivo del sistema di proctoring, fortemente scoraggiato come noto dall'Autorità Garante della privacy.

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. Nei due anni della pandemia l'Ateneo è ai primi posti al mondo nella produzione di [articoli riferiti al Covid-19](#) con quasi 5.000 pubblicazioni sul tema.

Sul versante del lavoro del PTAB, il protrarsi dell'emergenza sanitaria ha comportato un mantenimento del ricorso massiccio al lavoro agile fino a maggio, mese in cui è stato avviato il progressivo ritorno in presenza (per dettagli sul lavoro agile, si veda il [POLA 2022](#)). Va sottolineato, inoltre, lo sforzo dell'Amministrazione di attuare puntualmente le complesse norme sull'obbligatorietà del vaccino e sul green pass (D.L. 111/2021), rendendole compatibili con la disciplina del lavoro da remoto.

Nel 2021 l'Amministrazione ha promosso l'indagine "Impatto della pandemia da Sars-Cov2 sul personale dell'Università degli Studi di Milano"²⁷ rivolta a tutto il PTAB dell'Ateneo, per approfondire gli impatti della pandemia, in particolare i cambiamenti associati al lavoro emergenziale, i vantaggi e gli svantaggi del lavoro agile sul proprio benessere e le competenze da accrescere per poter svolgere al meglio il lavoro agile.

Tabella 10: Dati preliminari di sintesi dell'indagine 2021 "Impatto della pandemia da Sars-Cov2 sul personale dell'Università degli Studi di Milano".
Fonte: elaborazione di dati tratti dal [POLA 2022](#).

Indagine impatto della pandemia	PTAB UniMi
Tasso di risposta	54%
Attività lavorativa definita come:	
Parzialmente svolgibile da remoto	48%
Interamente svolgibile da remoto	41%
Non eseguibile da remoto	11%
Condizione preferibile di lavoro:	
Ibrida	73%
Solo in presenza	20%
Solo in remoto	7%
Opinione del PTAB sul lavoro agile (da 1 a 10):	
≥8	65%
5-7	30%
<5	5%

2. Risultati dell'Ateneo

Il [Piano strategico 2020-2022](#) delinea gli obiettivi strategici di Ateneo per il triennio 2020-2022 (raggruppati in 6 aree) 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](#). Nei paragrafi che seguono vengono illustrati i principali risultati conseguiti dall'Ateneo, con riferimento al raggiungimento dei target 2021 degli indicatori strategici, definiti nel [Piano Integrato 2021-23](#). L'emergenza sanitaria da Covid-19 ha ancora influenzato nel 2021 le attività dell'Ateneo, specie per quanto riguarda gli obiettivi connessi all'internazionalizzazione e alla didattica.

Per approfondimenti si veda:

- l'Allegato 1, per il dettaglio degli indicatori strategici e del loro livello di raggiungimento nel 2021;
- l'Allegato 3, per una sintesi del contributo delle strutture amministrative al raggiungimento degli obiettivi strategici nel 2021.

Tabella 11: Sintesi della performance 2021 degli indicatori strategici.

Aree strategiche	N. indicatori 2021	Performance 2021			
		✓	⚠	✗	n.v.
Internazionalizzazione	4	-	1	2	1
Didattica	16	10	1	2	3
Ricerca	7	7	-	-	-
Terza Missione e Trasferimento tecnologico	5	4	1	-	-
Salute e assistenza	4	3	1	-	-
Organizzazione, semplificazione amministrativa, diritti e trasparenza	9	7	1	-	1
Totale	45	31	5	4	5

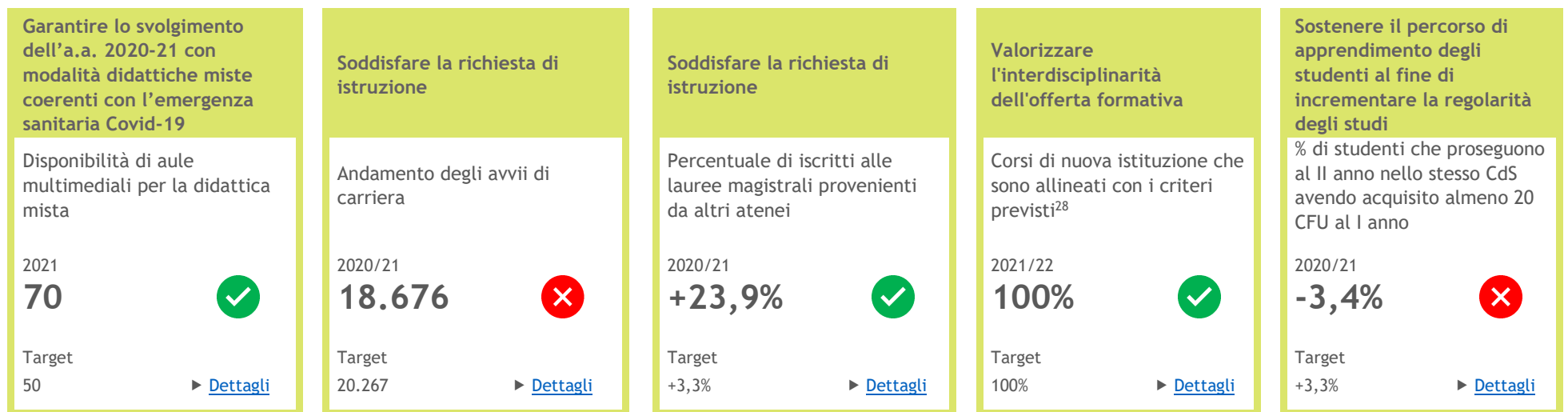
Legenda: ✓=target raggiunto; ⚠=target parzialmente raggiunto; ✗= target non raggiunto (v. [nota metodologica](#)); n.v.=non valutabile (target già raggiunto nel 2020; v. [Relazione sulla performance 2020](#)).

²⁷ Il video di presentazione dei risultati è disponibile al link <https://video.unimi.it/media/1908/>. Per ulteriori dettagli si veda il [POLA 2022](#).








2.1. Internazionalizzazione



2.2. Didattica



²⁸ Criteri previsti = 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.

<p>Potenziare il diritto allo studio nelle sue diverse forme</p> <p>Numero posti letto a disposizione degli studenti</p> <p>2021 +39,7% </p> <p>Target +20,0% ▶ Dettagli</p>	<p>Potenziare il diritto allo studio nelle sue diverse forme</p> <p>Spazi bibliotecari interessati da progetti di riqualificazione</p> <p>Target già raggiunto nel 2020 (v. Relazione sulla performance 2020) e non sottoposto a valutazione nel 2021.</p>	<p>Migliorare l'occupabilità dei laureati e le competenze chiave per l'inserimento nel mondo del lavoro</p> <p>% di studenti immatricolati a CdS (trienni e cicli unici) gestiti da SLAM che abbiano ottenuto il livello di inglese richiesto entro il II anno</p> <p>2020/21 79,7% </p> <p>Target >77,0% ▶ Dettagli</p>	<p>Migliorare l'occupabilità dei laureati e le competenze chiave per l'inserimento nel mondo del lavoro</p> <p>Numero di stage attivati in enti o imprese esterne</p> <p>2021 4.572 </p> <p>Target 4.333 ▶ Dettagli</p>	<p>Migliorare l'occupabilità dei laureati e le competenze chiave per l'inserimento nel mondo del lavoro</p> <p>Incontri di orientamento al lavoro e con i datori di lavoro destinati a studenti e laureati</p> <p>2021 89 </p> <p>Target 67 ▶ Dettagli</p>
<p>Potenziare i corsi per Master</p> <p>Numero di iscritti a corsi Master (I e II livello)</p> <p>2021 +54,4% </p> <p>Target +10,0% ▶ Dettagli</p>	<p>Potenziare e rendere più attrattivo il terzo ciclo dell'istruzione superiore</p> <p>Numero di dottorati innovativi - intersettoriali</p> <p>Target già raggiunto nel 2020 (v. Relazione sulla performance 2020) e non sottoposto a valutazione nel 2021.</p>	<p>Potenziare e rendere più attrattivo il terzo ciclo dell'istruzione superiore</p> <p>Numero di dottorati innovativi - internazionali</p> <p>Target già raggiunto nel 2020 (v. Relazione sulla performance 2020) e non sottoposto a valutazione nel 2021.</p>	<p>Valorizzare l'insegnamento e sperimentare nuove modalità didattiche student centered</p> <p>Percentuale di ricercatori a tempo determinato di tipo B coinvolti in iniziative per la formazione alla didattica</p> <p>2021 72,6% </p> <p>Target ≥70,0% dei neoassunti ▶ Dettagli</p>	<p>Valorizzare l'insegnamento e sperimentare nuove modalità didattiche student centered</p> <p>Effettuare un programma di webinar/seminari aperti a tutta la comunità accademica dedicati alla didattica e alle sue innovazioni</p> <p>2021 2 </p> <p>Target Almeno 5 appuntamenti ▶ Dettagli</p>

Un'offerta formativa in continuo miglioramento

Rafforzare il sistema di AQ presente in Ateneo (indicatore affidato alla valutazione del Nucleo di Valutazione)

2021

Sì



Target

Sì

► [Dettagli](#)

2.3. Ricerca

Promuovere un ambiente stimolante per la ricerca

Indicatore R1 dell'algorithmo punti organico²⁹

2021

90,2%



Target

>87,0%

► [Dettagli](#)

Promuovere un ambiente stimolante per la ricerca

Risorse allocate dall'Ateneo per promuovere la competitività dei ricercatori

2021

6,3 mln €



Target

4,6 mln €

► [Dettagli](#)

Rafforzare la competitività dei ricercatori favorendo la creazione di network tra le diverse aree scientifiche

Numero di progetti presentati su bandi competitivi esterni partendo dai Transition Grant

2019

81,8%



Target

>50,0%

► [Dettagli](#)

Attrarre gli scienziati e gli studiosi più competitivi

Numero di chiamate dirette dall'estero, chiamate di chiara fama e di ERC e Levi Montalcini attratti dall'esterno

2021

9



Target

3

► [Dettagli](#)

Implementare l'uso delle piattaforme UNITECH e della strumentazione dipartimentale

Numero progetti SEED interdisciplinari finanziati che utilizzano le UNITECH

2021

2



Target

2

► [Dettagli](#)

²⁹ 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).

Implementare strumenti secondo le best practice a livello internazionale per la qualità della ricerca e l'Open Science

% pubblicazioni sul totale annuale Open Access gold e green

2021
62,8% 

Target
60,0% [▶ Dettagli](#)

Rafforzare nei Dipartimenti la capacità di programmazione e monitoraggio

Regolare svolgimento del monitoraggio del piano triennale da parte dei Dipartimenti³⁰

2021
97,0% 

Target
85,0% [▶ Dettagli](#)

2.4. Terza Missione e Trasferimento tecnologico

L'Università civica

Numero di eventi / attività di Ateneo o di Dipartimento di divulgazione scientifica e culturale

2021
+13,8% 

Target
+10,0% [▶ Dettagli](#)

Valorizzare e trasferire le conoscenze

Numero assoluto di brevetti con rapporto di ricerca positivo per anno

2021
10 

Target
5 [▶ Dettagli](#)

Dialogare con il contesto economico e sociale

Numero di iscritti ai corsi di perfezionamento e di formazione permanente e continua

2020/21
+49,3% 

Target
+5,0% [▶ Dettagli](#)

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

Avvio del Museo virtuale

2021
65,0% 

Target
100,0%³¹ [▶ Dettagli](#)

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

Numero di accessi alle collane della University Press

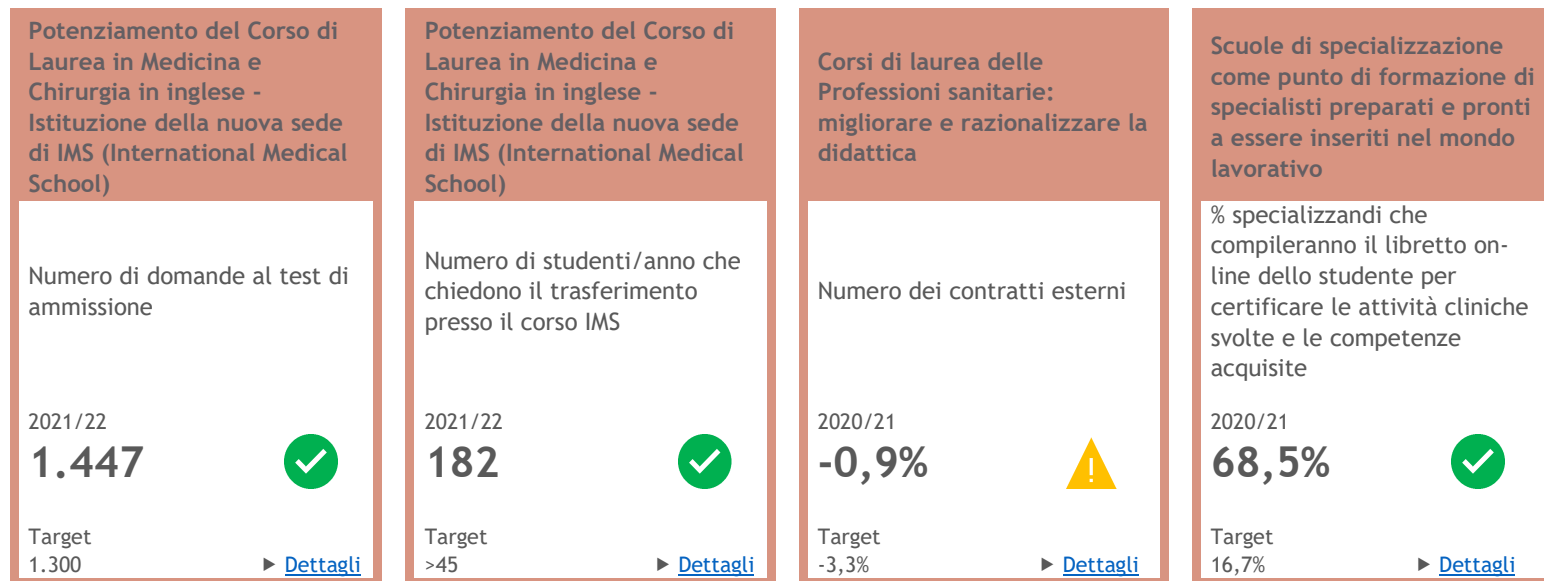
2021
+51,0% 

Target
+3,3% [▶ Dettagli](#)

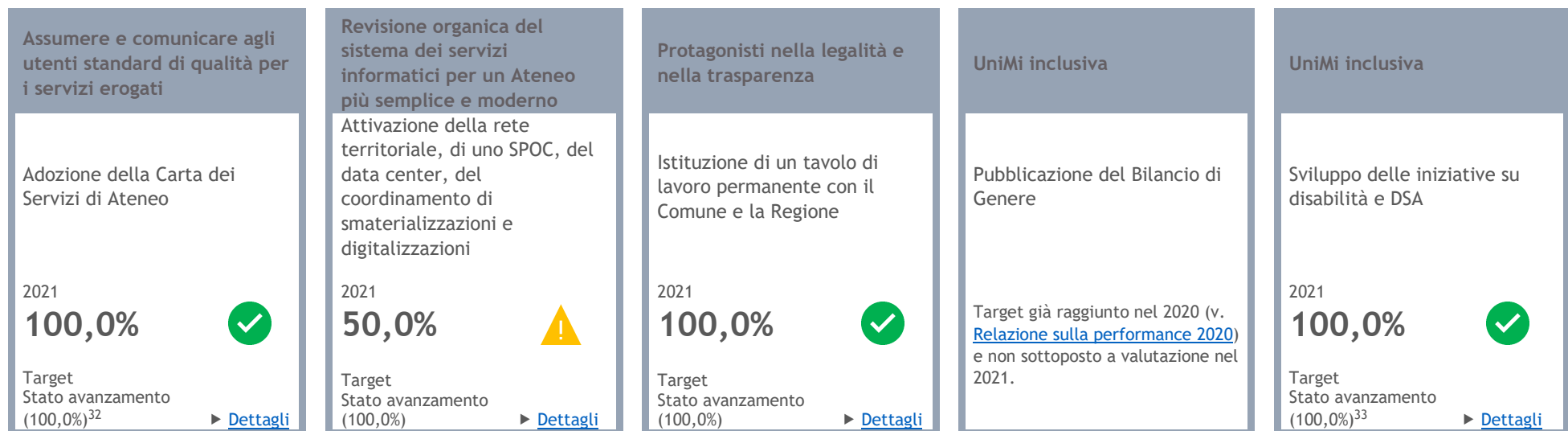
³⁰ Si considera la percentuale di Dipartimenti che rispettano le scadenze del monitoraggio.

³¹ La percentuale si riferisce al completamento dell'acquisizione hardware e progettazione strumenti informatici e di raccolta dati.

2.5. Salute e assistenza



2.6. Organizzazione, semplificazione amministrativa, diritti e trasparenza



³² Lo stato di avanzamento si riferisce all'attività di definizione degli standard dei servizi e di monitoraggio degli stessi nel corso del 2021.

³³ Stato di avanzamento delle iniziative di formazione e sensibilizzazione dei docenti in materia disabilità e DSA (100,0%).



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 2021, come previsto dal [SMVP 2021](#), la performance organizzativa viene valutata con i giudizi riportati nella tabella seguente.

Tabella 12: Sintesi della valutazione della performance organizzativa 2021.

Dimensione	Valutazione (da 0 a 10) ³⁴	Giudizio
Performance organizzativa di Ateneo	8,70	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 (aggiornato dagli Organi alla fine di settembre 2020 in considerazione dell'emergenza sanitaria³⁵) e nel [Piano Integrato 2021-23](#). Per l'anno 2021 comprendeva **33 obiettivi strategici** declinati in 45 indicatori (di cui 5 non sono stati sottoposti a valutazione in quanto il target è già stato raggiunto nel 2020³⁶) e **un obiettivo "extra Piano"** riguardante l'esito della visita CEV di accreditamento, con relativo indicatore³⁷.


Complessivamente, nel 2021 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.

**Obiettivo extra Piano 2021:
Visita di accreditamento
periodico della CEV**

Esito visita CEV

2021

A



Target
Almeno B

[▶ Dettagli](#)

³⁴ La valutazione è un valore che, come previsto dal SMVP 2021, varia da 0 a 10 e corrisponde a un decimo del punteggio.

³⁵ Per dettagli, si veda la Relazione sulla Performance 2020 ([cap. 3.1.1.](#)).

³⁶ In questo caso, il peso degli obiettivi già raggiunti nel 2020 è stato distribuito proporzionalmente nel 2021 ai restanti obiettivi dell'area strategica. Questo passaggio è stato formalizzato in sede di monitoraggio della performance 2021 (CdA del 28 settembre 2021).

³⁷ Questo obiettivo, inizialmente previsto per il 2020, è stato posticipato al 2021 in seguito allo spostamento della visita CEV dal mese di ottobre 2020 al marzo 2021 (v. [rimodulazione del Piano Integrato 2020-22](#)).

Tabella 13: Misurazione e valutazione della performance organizzativa di Ateneo 2021 in sintesi.

Performance organizzativa di Ateneo 2021	Ambiti	N. indicatori	Somma dei pesi	Somma dei punteggi
Obiettivi strategici	Internazionalizzazione	4	3,0	0,7
	Didattica	16	45,5	36,6
	Ricerca	7	14,0	14,0
	Terza Missione e Trasferimento tecnologico	5	10,5	10,0
	Salute e assistenza	4	4,0	3,3
	Organizzazione, semplificazione amministrativa, diritti e trasparenza	9	13,0	12,5
Obiettivi "extra Piano"	Visita di accreditamento periodico della CEV	1	10,0	10,0
Totale		46	100,0	87,0

Nota: sono esclusi dal conteggio gli obiettivi strategici già raggiunti nel 2020 e non sottoposti a valutazione nel 2021.

3.1.2. Performance organizzativa dell'Amministrazione centrale

La performance organizzativa dell'Amministrazione centrale è stata definita nel Piano integrato 2021-23. Per il 2021 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 14: Misurazione e valutazione della performance organizzativa dell'Amministrazione centrale 2021 in sintesi.

Performance organizzativa dell'Amministrazione centrale 2021	Ambiti	N. indicatori	Somma dei pesi	Somma punteggi dei
Salute dell'ente	Spese per il personale a carico Ateneo ^(a)	1	33,3	33,3
	Indicatore di indebitamento ^(a)	1	33,3	33,3
	Misure di anticorruzione e trasparenza	1	33,4	33,4
Totale		3	100,0	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.

³⁸ Rapporto tra la somma dei punteggi conseguiti nell'attestazione del NdV e il totale del punteggio massimo conseguibile.

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 (cfr. [SMVP 2021](#)).

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%);
- **Performance organizzativa dell'Amministrazione centrale** (peso = 10%);
- **Obiettivi operativi individuali** (peso = 40%), che comprende l'obiettivo operativo riportato nella tabella seguente;
- **Comportamenti organizzativi individuali** (peso = 10%) che sono valutati dal Rettore.

Tabella 15: Obiettivo operativo del Direttore Generale 2021.

Obiettivo operativo	Indicatore	Target
Massimizzare il grado di raggiungimento degli obiettivi individuali dei dirigenti e degli EP di I livello	Grado di raggiungimento medio di tutti gli obiettivi dei Dirigenti e dei Delegati di Direzione/EP di I livello ³⁹	10,0

La tabella seguente mostra la valutazione della performance del Direttore Generale 2021. Il punteggio complessivo è pari a 9,11 e corrisponde al giudizio **"Performance ottima"** e a una **retribuzione di risultato dell'85%**.

Tabella 16: Valutazione della performance del Direttore Generale 2021.

Dimensione	Peso %	Valutazione (da 0 a 10)	Valutazione ponderata (Valutazione * Peso %)
Performance organizzativa di Ateneo	40	8,70	3,48
Performance organizzativa dell'Amministrazione centrale	10	10,00	1,00
Obiettivi operativi individuali	40	9,28	3,71
Comportamenti organizzativi individuali	10	9,20	0,92
Totale complessivo			9,11

3.2.2. Dirigenti e Delegati di Direzione/EP di I livello

La misurazione e valutazione della performance dei Dirigenti e dei Delegati di Direzione e degli EP responsabili di struttura di I livello⁴⁰ si articola nelle seguenti dimensioni:

Tabella 17: Dimensioni di performance 2021 di Dirigenti, Delegati di Direzione ed EP di I livello.

Dimensioni di performance	Peso %	
	Dirigenti	Delegati di Direzione/EP di I livello
Performance organizzativa di Ateneo	30	-
Performance organizzativa dell'Amministrazione centrale	10	10
Obiettivi operativi individuali	40	50
Comportamenti organizzativi	20	40
Totale	100	100

³⁹ L'indicatore corrisponde alla media dei giudizi sugli obiettivi individuali ottenuti da Dirigenti, Delegati di Direzione ed EP di I livello nella valutazione 2021.

⁴⁰ Per strutture di I livello si intendono le strutture apicali dell'Amministrazione (Direzioni e Centri) i cui responsabili dipendono direttamente dal Direttore Generale.

La tabella che segue mostra la distribuzione per fascia dei punteggi complessivi ottenuti da Dirigenti, Delegati di Direzione ed EP di I livello. La deviazione standard⁴¹ mostra una maggiore variabilità dei punteggi attribuiti ai Dirigenti rispetto agli EP di I livello.

Tabella 18: Sintesi della valutazione della performance di Dirigenti, Delegati di Direzione ed EP I livello 2021.

Fascia punteggio (giudizio)	Obiettivi individuali		Comportamenti organizzativi		Valutazione finale	
	N. Dirigenti	N. Deleg. Dir. / EP I livello	N. Dirigenti	N. Deleg. Dir. / EP I livello	N. Dirigenti	N. Deleg. Dir. / EP I livello
da 9,5 a 10 (Performance eccellente)	2	5	0	0	0	3
da 9 a 9,49 (Performance ottima)	3	2	3	9	5	7
da 8 a 8,99 (Performance adeguata)	3	3	5	1	3	0
da 6 a 7,99 (Performance sufficiente o parzialmente adeguata)	0	0	0	0	0	0
inferiore a 6 (Performance insufficiente)	0	0	0	0	0	0
Totale persone valutate	8	10	8	10	8	10
Media punteggi	9,12	9,42	8,70	8,98	9,00	9,30
Deviazione standard	0,52	0,47	0,44	0,14	0,28	0,23

Fonte: schede di valutazione di Dirigenti, Delegati di Direzione ed EP I livello 2021 (per dettagli in merito ai giudizi conseguiti negli obiettivi individuali si veda l'Allegato 2).

La tabella che segue mostra la corrispondenza tra valutazione finale e percentuale di retribuzione di risultato, così come prevista dal SMVP 2021.

Tabella 19: Collegamento tra valutazione e percentuale di premialità assegnata a Dirigenti, Delegati di Direzione ed EP I livello 2021.

Fascia di punteggio	Giudizio	Valutazione finale			
		N. Dirigenti	% premialità	N. Deleg. Dir. / EP I livello	% premialità
da 9,5 a 10	Performance eccellente	0	100%	3	100%
da 9,25 a 9,49	Performance ottima	0	95%	2	100%
da 9 a 9,24		5	90%	5	100%
da 8,75 a 8,99	Performance adeguata	2	85%	0	95%
da 8,5 a 8,74		0	80%	0	90%
da 8 a 8,49		1	70%	0	85%
da 7,5 a 7,99	Performance sufficiente o parzialmente adeguata	0	60%	0	80%
da 7 a 7,49		0	50%	0	75%
da 6,5 a 6,99		0	40%	0	70%
da 6 a 6,49		0	30%	0	65%
Inferiore a 6	Performance insufficiente	0	0%	0	0%
Totale persone valutate		8	-	10	-

Fonte: schede di valutazione di Dirigenti, Delegati di Direzione ed EP I livello 2021 e SMVP 2021.

⁴¹ 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.

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.

Dal 2022 il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance dell'Ateneo ha previsto, per la prima volta, un indicatore di customer satisfaction per la valutazione della performance organizzativa dell'Amministrazione centrale⁴².

I risultati delle indagini sono oggetto di presentazione agli Organi di governo, affinché possano tenerne adeguatamente conto, e di presa in carico da parte delle strutture competenti per risolvere eventuali criticità.

Tabella 20: Principali tipologie di rilevazione della soddisfazione degli utenti in UniMi.

Indagini di soddisfazione degli utenti	Studenti	DDA	PTAB
GP - Customer satisfaction	X	X	X
GP - Benessere organizzativo ^(a)			X
Questionario sulle opinioni degli studenti	X		
Indagine Almalaurea ^(b)	X		
Reclami (dal 2020)	X		
Questionario di soddisfazione sui servizi (dal 2021) ^(c)	X	X	X

GP = Good Practice. DDA = Docenti, Dottorandi, Assegnisti. (a) Cfr. [paragrafo 6.1](#). (b) Indagine "Profilo dei laureati" rivolta ai soli laureandi. (c) Per dettagli: <https://work.unimi.it/avvisi/125215.htm>.

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

L'Ateneo partecipa al 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 TAB⁴³. 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.

L'Amministrazione intende promuovere, per le prossime rilevazioni, una campagna di informazione maggiormente incisiva per incrementare il tasso di risposta soprattutto degli studenti.

Tabella 21: Sintesi degli esiti delle indagini Good Practice (GP) 2020/21 e 2021/22 (DDA e PTAB). Fonte: rielaborazione di dati MIP-PoliMi.

Indagine GP - Customer satisfaction (DDA e PTAB)	2020/21	2021/22	Diff.
Tasso di risposta			
DDA	23%	18%	-5 pp
PTAB	33%	26%	-7 pp
Soddisfazione complessiva - servizi dell'Amministrazione centrale (da 1 a 6)^(a)			
DDA	4,06	4,03	-0,03
PTAB	3,99	3,84	-0,15
Soddisfazione complessiva - servizi delle strutture decentrate (da 1 a 6)^(a)			
DDA	4,23	4,29	+0,06
PTAB	3,99	3,81	-0,18
Prestazione dell'Ateneo rispetto all'anno precedente (% migliore + uguale)^(b)			
DDA	72%	73%	+1 pp
PTAB	82%	80%	-2 pp

(a) 1=Per nulla soddisfatto/a; 6=Molto soddisfatto/a.

(b) In riferimento al supporto erogato dall'Ateneo nei servizi tecnici e amministrativi [Come reputa la prestazione dell'Ateneo rispetto all'anno precedente?].

Tabella 22: Sintesi degli esiti delle indagini Good Practice (GP) 2019/20 e 2020/21 (Studenti). Fonte: rielaborazione di dati MIP-PoliMi.

Indagine GP - Customer satisfaction (Studenti I anno e Studenti anni successivi)	2019/20	2020/21	Diff.
Tasso di risposta			
Studenti I anno	6%	3%	-3 pp
Studenti anni successivi	3%	2%	-1 pp
Sei complessivamente soddisfatto/a della tua esperienza universitaria? (% Sì)			
Studenti I anno	89%	86%	-3 pp
Studenti anni successivi	86%	81%	-5 pp
Prestazione dell'Ateneo rispetto all'anno precedente (% migliore + uguale)^(a)			
Studenti anni successivi	73%	67%	-6 pp

(a) In riferimento a tutti i servizi considerati [Come reputi la prestazione dell'Ateneo rispetto all'anno precedente?].

Nota: l'indagine GP degli studenti 2021/22 è in corso di svolgimento.



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

⁴² Cfr. [Piano Integrato 2022-24](#).

⁴³ L'indagine sul benessere organizzativo sarà trattata nel [paragrafo 6.1](#) della Relazione.

individuare i servizi “core”⁴⁴, ossia ritenuti più importanti dagli utenti, con una soddisfazione sopra e sotto la media di UniMi⁴⁵.

Tabella 23: 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) ⁴⁶	Servizi “core” con soddisfazione sopra la media UniMi 	Servizi “core” con soddisfazione sotto la media UniMi 
DDA (indagine 2021/22)	4,08	<ul style="list-style-type: none"> Amministrazione e gestione personale (4,35) Supporto alla didattica (4,58) Supporto alla ricerca (4,37) 	/
PTA (indagine 2021/22)	3,84	<ul style="list-style-type: none"> Amministrazione e gestione personale (4,06) Sistemi informatici (4,06) 	/
Stud. I anno (indagine 2020/21)	3,89	<ul style="list-style-type: none"> Diritto allo studio (4,17) 	<ul style="list-style-type: none"> Servizi di orientamento (3,77)
Stud. anni successivi (indagine 2020/21)	3,75	<ul style="list-style-type: none"> Diritto allo studio (4,02) Servizi generali, infrastrutture, logistica (3,89) 	<ul style="list-style-type: none"> Sistemi informativi (3,70)

Dal 2021 i dati di dettaglio dei questionari di CS vengono inviati alle strutture amministrative di competenza per la definizione di interventi correttivi in presenza di aspetti migliorabili (v. tabella seguente).

Tabella 24: Esempi di azioni correttive avviate/programmate nel 2021 scaturite dagli esiti delle indagini GP-CS.

Aspetto migliorabile (emerso da indagine GP-CS) ^(a)	Utenti interessati	Azioni correttive avviate/programmate nel 2021	Struttura amministrativa di riferimento ^(b)
Tempi di rimborso delle spese di missione	DDA, PTAB	Implementazione di una procedura informatizzata “web missioni”	TELA
Sistemi hardware in dotazione	PTAB	Refresh tecnologico (sostituzione dei PC del PTAB con portatili di ultima generazione tramite fondi di Regione Lombardia; rifacimento dell’infrastruttura di rete del polo di Festa del Perdono; SPOC di Ateneo)	ICT
Chiarezza dei meccanismi di incentivazione del personale	PTAB	Avvio di una riflessione in merito alle indennità presso il tavolo sindacale	SOGP
Orari di apertura delle biblioteche	Studenti, DDA	<ul style="list-style-type: none"> Adozione in tutte le biblioteche di sistemi di autoprestito/autoresituzione per potenziare l’accesso al servizio di prestito (fruizione del servizio senza l’intermediazione del personale) Introduzione di un nuovo modello organizzativo con i due livelli di servizio (base e avanzato), che consentono l’estensione temporale dell’accesso ai servizi bibliotecari 	SBA
Materiale informativo sull’offerta didattica	Studenti	Realizzazione di un portale web dedicato interamente all’orientamento in ingresso (servizi e offerta formativa)	COSP

Nota: le informazioni sono tratte dalle Relazioni annuali 2021 delle strutture amministrative.

(a) L’aspetto migliorabile individuato non sottende necessariamente una valutazione negativa espressa dagli utenti.

(b) Sigle delle strutture amministrative: ICT = Direzione ICT; SBA = Direzione Servizio Bibliotecario d’Ateneo; SOGP = Direzione Sviluppo Organizzativo e Gestione del Personale; TELA = Direzione Trattamenti Economici e Lavoro Autonomo; COSP = Centro per l’Orientamento allo Studio e alle Professioni.

4.2. Questionari sulle opinioni degli studenti

L’Ateneo 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

⁴⁴ 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).

⁴⁵ La media è calcolata sul gradimento complessivo per i servizi indagati e per singola categoria di intervistati.

⁴⁶ 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.

obbligatoria per iscriversi per la prima volta ad un appello d'esame dell'insegnamento⁴⁷. 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
2020/21	51.439	61.916	83%	250.587	4,87
2019/20	50.618	60.181	84%	245.011	4,84
2018/19	49.838	58.644	85%	251.064	5,04

* 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, inizialmente per tutti gli studenti e poi a partire dall'anno accademico 2020/21 per i soli studenti frequentanti, viene erogata una [versione rivista del questionario unico di Ateneo](#), adattata alla 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 CdS⁴⁸. I [risultati](#) sono consultabili, in forma anonimizzata, per facoltà e corso di laurea sul portale di Ateneo.

Il Nucleo di Valutazione (NdV) 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. Dall'ultima Relazione del NdV sull'a.a. 2020/21 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.

4.3. Reclami

Dal 2020 l'Ateneo ha attivato un sistema di [raccolta e 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. Tutti i reclami vengono raccolti dai Settori Se.Fa. competenti⁴⁹, che attivano, ove opportuno, il Responsabile del Servizio interessato dall'istanza ricevuta e/o il Presidente di CdS interessato. Entro 5 giorni 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. Nel 2021 sono stati inoltrati 439 reclami, in aumento del 93% rispetto all'anno precedente (in cui il sistema è stato avviato), riconducibile ad una maggiore conoscenza da parte degli studenti di questo strumento.

I reclami confluiscono in analisi periodiche al fine di individuare eventuali aree in cui si concentrano le criticità e di attivare azioni di miglioramento continuo⁵⁰. Nel 2021 il Nucleo di Valutazione ha raccomandato all'Amministrazione di esaminare i reclami inerenti alla gestione delle carriere degli studenti, che rappresentano la maggior parte di quelli

Tabella 26: Dati di sintesi sui reclami degli studenti 2021. Fonte: Cruscotto di Ateneo.

Reclami studenti	2020	2021	Diff.
Numero di reclami	227	439	+93%
Tempo medio di evasione (gg lavorativi)	2,67	1,41	-47%
Risposte entro 5 gg lavorativi	95%	100%	+5 pp
Tipologia di reclamo (%)			
A. Procedure amministrative inerenti alla carriera degli studenti	41%	54%	+13 pp
B. Diritto allo studio ^(a)	22%	13%	-9 pp
C. Organizzazione della didattica ^(b)	12%	13%	+1 pp
D. Rapporti con i docenti ^(c)	9%	4%	-5 pp
E. Altro	17%	16%	-1 pp

(a) Tasse, borse di studio, ISEE, provvedimenti di carattere economico, residenze universitarie, Erasmus, etc.

(b) Tirocini, piani di studio, etc.

(c) Criteri di valutazione/programmi didattici, comportamenti, etc.

⁴⁷ 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.

⁴⁸ I report di CdS 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.

⁴⁹ Se.Fa = Segreterie di Facoltà (Medico-sanitaria, Scientifico-tecnologica e Umanistico sociale)

⁵⁰ Le analisi vengono trasmesse agli Organi dei Corsi di studio, al Nucleo di Valutazione, al Presidio di Qualità e al Direttore Generale.

pervenuti (il dato è comunque da correlare alle dimensioni dell'utenza potenziale)⁵¹. Per rispondere ai problemi segnalati dagli studenti nei reclami, la Direzione Segreteria Studenti e Diritto allo Studio ha messo in atto azioni per:

- potenziare le informazioni verso gli studenti sulle scadenze e sulle procedure amministrative;
- migliorare alcune funzionalità del portale [Unimia](#), che fornisce informazioni individuali per gli studenti e servizi online;
- migliorare il rispetto delle tempistiche degli uffici preposti alla chiusura di alcune pratiche oggetto di reclamo.

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.

La soddisfazione complessiva dei laureati per il corso di laurea frequentato è lievemente in aumento negli ultimi anni ed è prossima al 90%. La percentuale di laureati che si iscriverebbero nuovamente all'Ateneo è pari nel 2021 a oltre l'80%.

Tabella 27: Dati di sintesi dell'indagine AlmaLaurea - profilo dei laureati. Fonte: AlmaLaurea.

Profilo laureati	2020	2021	Diff.
N. laureati UniMi	11.708	11.679	-0,2%
Tasso di compilazione	97,2%	97,4%	+0,2 pp
"È complessivamente soddisfatto/a del corso di laurea?" (% Sì) ^(a)	89,1%	89,6%	+0,5 pp
"Si iscriverebbe di nuovo all'università?" (% Sì, nello stesso Ateneo) ^(b)	80,6%	80,4%	-0,2 pp

(a) Soddisfatti = decisamente sì + più sì che no; (b) Stesso Ateneo = stesso CdS dell'Ateneo + altro CdS dell'Ateneo.

Nota: Le percentuali possono essere soggette a lievi margini di approssimazione a causa di arrotondamenti.

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 economica⁵²

Si riporta nella tabella che segue il dettaglio delle risorse stanziati e impiegate nell'anno 2021 sulle diverse azioni previste nel Piano strategico 2020-2022, riferite alla gestione 2021.

Rispetto a quanto stanziato, le risorse complessivamente impiegate nell'anno 2021 sono state pari a circa il 67%, a fronte del 44% dell'anno 2020; differenziale d'impiego che sconta l'eccezionalità dell'anno 2020, con lo scoppio dell'emergenza pandemica e quindi con il parziale blocco delle attività ordinarie.

Come si evince dalla tabella, in alcuni casi vi è stata la necessità di eseguire aggiustamenti tra le risorse inizialmente stanziati nella programmazione 2021 tra le diverse azioni, storni comunque confluenti nell'ambito di uno stesso obiettivo strategico o quantomeno della stessa area strategica. Questo non ha precluso un buon raggiungimento degli obiettivi, anche tenuto conto di un contesto 2021 che sconta il recupero di una maggiore "normalità" ma che non è ancora uscito dalla fase emergenziale.

⁵¹ Si veda per dettagli la [Relazione annuale del Nucleo di Valutazione 2021](#) (pag. 29).

⁵² Le informazioni sono state fornite dalla 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 2021](#).

Tabella 28: Le risorse associate alle aree strategiche: Fonte: Direzione Contabilità Bilancio e Programmazione Finanziaria.

Piano strategico		Processo di bilancio (programmazione 2021)			Processo bilancio (impiego risorse 2021)			
Nome obiettivo	Interventi	Risorse 2021	Prev. Assestata 2021 ⁵³	Costi 2021 (impiego del budget)	Disponibile al 31.12.2021	% impiego risorse 2021 (costi/prev. assestata)	Note di variazione (assestamento)	Note costi
Area Internazionalizzazione								
Essere punto di riferimento in Europa nella formazione universitaria	Cofinanziamento progetto 4EU+	150.000,00	306.198,99	69.911,53	236.287,46	22,83%	Nessuna	Nessuna
Un Ateneo aperto alla mobilità internazionale	Mobilità internazionale degli studenti in ingresso ed in uscita, promozione dei CDS e partecipazione ad eventi internazionali	450.000,00	455.061,00	305.587,36	149.473,64	67,15%	Nessuna	Nessuna
	Borse di mobilità per Bando tesi all'estero	230.000,00	230.000,00	196.249,56	33.750,44	85,33%	Nessuna	Borse di studio per tesi all'estero
Offerta formativa internazionale attrattiva	Borse per stranieri, siriani e rifugiati (incremento di 10 borse 6 mila euro ciascuna)	600.000,00	600.000,00	543.578,83	56.421,17	90,60%	Nessuna	Borse per studenti stranieri
	Accoglienza studenti stranieri (programma strutturato di collaborazioni studentesche)	100.000,00	36.617,00	/	36.617,00	0,00%	Nessuna	Nessuna
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	139.965,00	110.035,00	55,99%	Nessuna	Programma di visiting
Totale Area Internazionalizzazione		1.780.000,00	1.877.876,99	1.255.292,28	622.584,71	66,85%		
Area Didattica e servizi agli studenti								
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	116.930,77	116.930,77	/	100,00%	Nessuna	Nessuna
	Sostegno agli studenti orientamento in itinere COSP	89.000,00	99.512,40	93.311,77	6.200,63	93,77%	Nessuna	Nessuna
Potenziare il diritto allo studio nelle sue diverse forme	Ristrutturazione residenze Santa Sofia (patrimonio vincolato ex Cidis - programmazione edilizia 2019-2021)	/	2.020.842,00	2.020.842,00	/	100,00%	Nessuna	Nessuna
	Ristrutturazione residenze via Bassini 36/38 (patrimonio vincolato ex Cidis - programmazione edilizia 2020-2022)	/	2.569.685,00	13.926,73	2.555.758,27	0,54%	Nessuna	Nessuna
	Riqualficazione aule didattiche e spazi bibliotecari (patr. vincolato progr. MIUR 2013-2016 e Pro3 2019-2021)	3.000.000,00	4.926.366,86	2.358.550,02	2.567.816,84	47,88%	Nell'assestato confluiscono le risorse 2020 e 2021	Costi di ammodernamento edilizio e tecnologico delle aule
	Borse integrative d'Ateneo al DSU	1.900.000,00	1.900.000,00	1.746.607,45	153.392,55	91,93%	Nessuna	Borse integrative al DSU
	Orientamento in ingresso (budget COSP)	135.590,00	189.405,54	189.325,54	80,00	99,96%	Nessuna	Nessuna

⁵³ Eventuale riporto delle disponibilità al 31.12.2020 o impegni 2020.

Piano strategico	Processo di bilancio (programmazione 2021)			Processo bilancio (impiego risorse 2021)					
	Nome obiettivo	Interventi	Risorse 2021	Prev. Assestata 2021 ⁵³	Costi 2021 (impiego del budget)	Disponibile al 31.12.2021	% impiego risorse 2021 (costi/prev. assestata)	Note di variazione (assestamento)	Note costi
Migliorare l'occupabilità dei laureati e le competenze chiave per l'inserimento nel mondo del lavoro	Budget COSP Placement	314.000,00	323.467,20	319.914,11	3.553,09	98,90%	Nessuna	Il costo più rilevante è verso il Consorzio Alma laurea per le indagini occupazionali e la gestione dei dati dei laureati (181 mila euro)	
	Servizio SLAM	760.000,00	763.482,58	760.046,44	3.436,14	99,55%	Nessuna	Costo formatori servizio linguistico	
Potenziare e rendere più attrattivo il terzo ciclo dell'istruzione superiore	Corso online Integrity Research e altre iniziative a favore dell'acquisizione di competenze trasversali per i dottorandi	50.000,00	50.000,00	37.372,77	12.627,23	74,75%	Nessuna	Costi per licenze Epigeum Oxford (600 licenze Research Integrity) e attività di docenza esterna	
Promuovere i corsi per master	Potenziare la promozione dei corsi per master	50.000,00	50.000,00	47.567,09	2.432,91	95,13%	Nessuna	Nessuna	
Valorizzare l'insegnamento e sperimentare nuove modalità didattiche Student centered	Formazione dei docenti	50.000,00	70.005,00	38.423,90	31.581,10	54,89%	Nessuna	Licenze Epigeum Course University Teaching: core skills	
	Budget CTU	651.673,00	768.967,59	683.876,84	85.090,75	88,93%	Nessuna	Funzionamento della struttura	
	Didattica innovativa (risorse 2020)	/	180.510,32	146.911,16	33.599,16	81,39%	Risorse 2020	Licenze e assistenza E-Proctoring e applicativi per la didattica innovativa	
Totale Area Didattica e servizi agli studenti		7.200.263,00	14.029.175,26	8.573.606,59	5.455.568,67	61,11%			
Area Ricerca									
Promuovere un ambiente stimolante per la ricerca	Linea 2 Dotazione annuale per attività istituzionali	3.200.000,00	3.349.500,00	/	3.349.500,00	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	Assegnate nel 2021 le risorse 2020. Le risorse assegnate al bilancio 2021 sono state trasferite ai Dipartimenti nel 2022	
	Fondo scavi archeologici	400.000,00	400.000,00	400.000,00	/	100,00%	Nessuna	Interamente trasferiti ai Dipartimenti	
	Linea 6: progetti per il rilancio del Paese nell'ambito degli indirizzi PNRR	1.000.000,00	1.000.000,00	870.000,00	130.000,00	87,00%	Assegnati 870 mila euro ai Dipartimenti	Assegnati 870 mila euro ai Dipartimenti	
Rafforzare la competitività dei ricercatori	Linea 1 Transition Grant H2020	500.000,00	280.500,00	120.000,00	160.500,00	42,78%	Trasferiti ai Dipartimenti 120 mila euro mentre 219.500 hanno integrato la linea 2 e la linea 6	Trasferiti ai Dipartimenti 120 mila euro mentre 219.500 hanno integrato la linea 2 e la linea 6	
Attrarre i ricercatori più competitivi	Risorse elettroniche biblioteca digitale	5.504.741,14	6.430.604,57	6.430.088,46	516,11	99,99%	Riporto impegni a residuo	Costi Biblioteca digitale e risorse elettroniche	

Piano strategico	Processo di bilancio (programmazione 2021)		Processo bilancio (impiego risorse 2021)						
	Nome obiettivo	Interventi	Risorse 2021	Prev. Assestata 2021 ⁵³	Costi 2021 (impiego del budget)	Disponibile al 31.12.2021	% impiego risorse 2021 (costi/prev. assestata)	Note di variazione (assestamento)	Note costi
	Gestione stabulari centralizzati		1.480.300,00	1.833.396,53	1.757.592,98	75.803,55	95,87%	Nessuna	Nessuna
	Linea 4 "Misure per favorire l'arrivo di professori (ERC, Montalcini Chiara fama)"		700.000,00	700.000,00	475.287,28	224.712,72	67,90%	Trasferiti ai Dipartimenti 475 mila euro.	Trasferiti ai Dipartimenti 475 mila euro
Implementare l'uso delle piattaforme UNITECH e della strumentazione dipartimentale e istituzione di nuove piattaforme a basso costo per progetti interdisciplinari	Manutenzione strumentazioni Unitech		250.000,00	250.000,00	244.529,24	5.470,76	97,81%	Nessuna	Nessuna
	Investimenti in strumentazioni tecnologiche avanzate Unitech		500.000,00	500.000,00	337.483,72	162.516,28	67,50%	Nessuna	Nessuna
Implementare strumenti secondo le Best Practice a livello internazionale per la qualità della ricerca e l'Open Science	Cofinanziamento di Ateneo alle pubblicazioni in Open Access gold e green		250.000,00	383.312,66	375.540,67	7.771,99	97,97%	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
Totale Area Ricerca			13.785.041,14	15.127.313,76	11.010.522,35	4.116.791,41	72,79%		
Area Terza Missione e Trasferimento tecnologico									
L'Università civica	Azioni e iniziative di public engagement		365.000,00	230.570,00	178.451,24	52.118,76	77,40%	€ 61.200 assegnati ai progetti vincitori del Seed for Innovation Labs mentre 73.230 € sono stati assegnati al nuovo progetto sul merchandising	Costi dell'Orchestra, costi di formazione nell'ambito del Seed for Innovation Labs, eventi d'Ateneo
	Merchandising (nuovo 2021)		/	73.230,00	/	73.230,00	0,00%	Nessuna	Nessuna
	Evento Meet Me Tonight		70.000,00	70.000,00	/	70.000,00	0,00%	Nessuna	Nessuna
Valorizzare e trasferire le conoscenze	Servizi resi da Fondazione UniMi		837.000,00	931.841,56	931.841,56	/	100,00%	Stornate risorse da altri progetti per € 94.841,56 per coprire costi di competenza 2020 della Fondazione (nelle more dell'avvio della nuova convenzione open e facility)	€ 94,841,56 sono costi di competenza 2020.
	Attività brevettuali e T.T.		220.000,00	252.000,00	145.154,01	106.845,99	57,60%	Nessuna	Nessuna
	Seed Innovation Program		400.000,00	73.158,44	26.748,50	46.409,94	36,56%	200 mila euro sono stati trasferiti ai progetti vincitori (Dip.) mentre 84 mila euro sono stati stornati per coprire parte dei costi di Fondazione di competenza 2020 e le spese brevettuali	I costi si riferiscono alla realizzazione della piattaforma informatica per le iscrizioni alla School of management
Dialogare con il contesto economico e sociale (promozione di iniziative di formazione permanente)	Sostegno ad iniziative di formazione permanente		100.000,00	18.300,00	18.300,00	/	100,00%	Nessuna	Nessuna

Piano strategico	Processo di bilancio (programmazione 2021)			Processo bilancio (impiego risorse 2021)					
	Nome obiettivo	Interventi	Risorse 2021	Prev. Assestata 2021 ⁵³	Costi 2021 (impiego del budget)	Disponibile al 31.12.2021	% impiego risorse 2021 (costi/prev. assestata)	Note di variazione (assestamento)	Note costi
Rafforzare la conservazione, la valorizzazione e la fruibilità del patrimonio culturale	Digitalizzazione di materiali originari per la realizzazione del museo digitale	50.000,00	50.000,00	14.976,00	35.024,00	29,95%	Nessuna	Nessuna	
	Avvio del progetto University Press	30.000,00	29.916,66	29.916,66	/	100,00%	Nessuna	Predisposizione sito internet Open University e servizi editoriali per la pubblicazione di 6 volumi casa editrice Ateneo Milano UP	
Totale Area Terza Missione e Trasferimento tecnologico		2.072.000,00	1.729.016,66	1.345.387,97	383.628,69	77,81%			
Area Politiche sanitarie									
Consolidamento e miglioramento della qualità dei corsi di studio e delle scuole di specializzazione	Convenzione con AREU per le attività didattico formative dei corsi di laurea in Medicina e di alcune scuole di specializzazione	200.000,00	200.000,00	114.196,00	85.804,00	57,10%	Nessuna	Nessuna	
Totale Area Politiche sanitarie		200.000,00	200.000,00	114.196,00	85.804,00	57,10%			
Area Organizzazione semplificazione amministrativa diritti e trasparenza									
Revisione organica del sistema dei servizi informatici	Archivio centrale digitalizzato (data center): avvio del progetto potenziamento dello storage (180 mila); hardware potenziamento infrastruttura tecnologica (130 mila euro).	60.000,00	117.300,43	117.300,43	/	100,00%	Nessuna	Apparati e ampliamento del sistema storage d'Ateneo	
	SPOC	400.000,00	28.341,25	28.096,60	244,65	99,14%	Lo SPOC è stato implementato nel 2022. Utilizzate le risorse su altri progetti ICT	Nessuna	
	Reingegnerizzazione siti web	40.000,00	88.318,78	88.318,78	/	100,00%	Nessuna	Nessuna	
	Controllo degli accessi	150.000,00	444.380,00	/	444.380,00	0,00%	Nessuna	Nessuna	
	Digitalizzazione dell'Ateneo: manutenzioni evolutive e integrazioni e acquisizione di nuovi applicativi	462.500,00	197.500,00	188.623,22	8.876,78	95,51%	Nessuna	Nessuna	
	Investimenti in applicativi per la didattica	567.500,00	944.579,50	922.030,93	22.548,57	97,61%	Nessuna	Nessuna	
	Realizzazione varchi d'accesso in Ateneo	610.000,00	610.000,00	34.795,12	575.204,88	5,70%	Nessuna	Nessuna	
Sostenibilità	Azioni di riduzione dell'uso della plastica: diffusione borracce, realizzazione punti raccolta dell'acqua e interventi di miglioramento della raccolta differenziata (risorse 2020)	/	180.246,23	99.489,69	80.756,54	55,20%	Utilizzo risorse 2020	Nessuna	
	Azioni di riduzione dell'uso della plastica: diffusione borracce, realizzazione punti raccolta dell'acqua e interventi di miglioramento della raccolta differenziata.	692.000,00	692.000,00	/	692.000,00	0,00%	Nessuna	Distributori dell'acqua sede centrale e borracce	
Totale Area Organizzazione semplificazione amministrativa diritti e trasparenza		2.982.000,00	3.302.666,19	1.478.654,77	1.824.011,42	44,77%			
Totale generale		28.019.304,14	36.266.048,86	23.777.659,96	12.488.388,90	65,56%			

6. Benessere organizzativo, welfare 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

L'Ateneo partecipa all'indagine sul Benessere organizzativo (BO) nell'ambito del Progetto "Good Practice" (GP), coordinato dalla Business School del MIP-Politecnico di Milano, tramite la somministrazione di un questionario proposto al personale TAB. L'indagine rappresenta un fondamentale strumento di monitoraggio del clima interno.

Nell'indagine 2020/21 il livello di soddisfazione è aumentato in quasi tutti gli ambiti di benessere, e in particolare hanno ricevuto valutazioni medie elevate i macro-argomenti riguardanti:

- "le discriminazioni" (relative ad eventuali discriminazioni per genere, età o disabilità);
- "il mio lavoro" (competenze, risorse, autonomia, realizzazione personale);
- "i miei colleghi" (lavoro di squadra, stima).

I macro-argomenti che hanno ricevuto un punteggio migliorabile, seppure in leggero incremento rispetto all'anno precedente, sono:

- "l'equità nella mia organizzazione" (carichi di lavoro, responsabilità, retribuzione);
- "carriera e sviluppo professionale".

Per far fronte a situazioni di difficoltà sul luogo di lavoro, l'Ateneo ha istituito nel 2021 un servizio di [consulenza psicologica](#) rivolto a PTAB, dottorandi e assegnisti.

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.

Nel mese di marzo 2021 l'Ateneo ha avviato con i rappresentanti sindacali il percorso di analisi, studio e revisione delle proprie politiche di People Care, che si è concluso, il 29 luglio 2021, con la sottoscrizione dell'["Accordo per l'aggiornamento delle politiche di People Care"](#). Le novità introdotte riguardano l'aumento degli importi erogati al personale a titolo di rimborso delle spese sostenute per lo studio, l'asilo nido, i centri estivi e la non autosufficienza dei familiari, l'eliminazione del "riproporzionamento" del contributo in base al numero di figli/e e l'ottimizzazione dell'utilizzo delle risorse già a disposizione.

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](#);

Tabella 29: Sintesi degli esiti delle indagini Good Practice (GP) - Benessere organizzativo 2019/20 e 2020/21 (PTAB).
Fonte: rielaborazione di dati MIP-PoliMi.

Indagine GP - Benessere organizzativo (PTAB)	2019/20	2020/21	Diff.
Tasso di risposta	34%	32%	-2 pp
Valutazione media sui macro-argomenti (da 1 a 6)			
Le discriminazioni	4,64 ●	4,59 ●	-0,05
Il mio lavoro	4,38 ●	4,36 ●	-0,02
I miei colleghi	4,22 ●	4,29 ●	+0,7
Il senso di appartenenza	4,18 ●	4,15 ●	-0,3
L'ambiente di lavoro	3,72 ●	3,97 ●	+0,25
Il mio responsabile e l'equità	3,80 ●	3,91 ●	+0,11
Il mio responsabile e la mia crescita	3,78 ●	3,89 ●	+0,11
Il mio responsabile e il sistema di valutazione	3,49 ●	3,57 ●	+0,08
Il contesto del mio lavoro	3,44 ●	3,50 ●	+0,06
La performance organizzativa	3,25 ●	3,29 ●	+0,04
Le mie performance	3,30 ●	3,27 ●	-0,03
Il funzionamento del sistema	3,10 ●	3,26 ●	+0,16
L'equità nella mia organizzazione	2,98 ●	3,04 ●	+0,06

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

Nota: l'indagine BO 2021/22 è in corso di svolgimento.

- contributo per [l'assistenza ai familiari non autosufficienti](#).

La spesa è in lieve aumento negli ultimi anni. Diversamente, l'anno 2020 ha registrato un decremento della spesa, correlato alla contingenza emergenziale dovuta alla pandemia da Covid-19⁵⁴. Con il graduale ritorno alla normalità, il 2021 ha registrato una regolare ripresa delle erogazioni dei contributi a supporto delle spese scolastiche e per i centri estivi e, contestualmente, un andamento della spesa in linea con l'aumento di beneficiari e importi. Solo in riferimento all'intervento per la non autosufficienza dei familiari si rileva, nel 2021, una diminuzione della spesa per il calo dei beneficiari.

Tabella 30: Spesa per le azioni di welfare in UniMi.

Interventi	Spesa 2017	Spesa 2018	Spesa 2019	Spesa 2020	Spesa 2021	Diff. % 2017-21
Assistenza Sanitaria	992.627 €	983.652 €	981.787 €	965.091 €	926.005 € ^(a)	-7%
Diritto allo studio per i figli dei dipendenti	95.561 €	104.958 €	104.600 €	83.203 €	150.998 €	+58%
Asili nido	140.707 €	163.527 €	134.542 €	74.732 €	152.138 €	+8%
Centri ricreativi/campus estivi	32.007 €	46.046 €	48.868 €	21.007 €	51.313 €	+60%
Non autosufficienza dei familiari	/	/	13.707 €	18.559 €	8.597 €	-37% ^(b)
Totale complessivo	1.260.902 €	1.298.183 €	1.283.504 €	1.162.591 €	1.289.050 €	+2%

(a) Il dato è provvisorio al 1° ottobre 2021 e fa riferimento all'importo della spesa sostenuta dall'Ateneo per i premi del personale TAB e Collaboratore Esperto Linguistico, professori/esse e ricercatori/trici con una CU fino a 10.000 euro, più l'importo del relativo contributo di solidarietà INPS.

(b) Il dato si riferisce alla variazione % 2019-2021.

Le iniziative di welfare coinvolgono una considerevole platea di dipendenti. 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).

Tabella 31: Beneficiari degli interventi di welfare in UniMi.

Interventi	Beneficiari 2017	Beneficiari 2018	Beneficiari 2019	Beneficiari 2020	Beneficiari 2021	Diff. % 2017-21
Asili nido (PTAB, CEL, DDA, specializzandi)	97	105	96	83	94	-3%
Centri estivi (PTAB, CEL, DDA, specializzandi)	109	145	146	70	135	+24%
Diritto allo studio dei figli dei dipendenti (PTAB, CEL, Docenti)	219	248	248	230	259	+18%
Assistenza sanitaria (assicurati 50% a carico dell'Ateneo)	177	173	193	280	341	+93%
Assistenza sanitaria (assicurati 100% a carico dell'Ateneo)	3.498	3.450	3.511	3.521	3.506 ^(a)	+0%
Diritto allo studio dei dipendenti ^(b) (PTAB e CEL)	25	33	30	23	26	+4%
Non autosufficienza (PTAB e CEL)	/	/	5	7	4	-20% ^(c)
Totale complessivo	4.125	4.154	4.229	4.214	4.365	+6%

Nota: Un utente può essere beneficiario di più interventi.

(a) Il dato è provvisorio e aggiornato al mese di aprile 2022 e fa riferimento al numero degli/delle assicurati/e a carico dell'Ateneo al 100% in servizio al 1° ottobre 2021 (PTAB e CEL, professori/esse, ricercatori/trici) a cui è stato aggiunto il numero degli/delle assicurati/e inclusi/e in copertura durante il corso dell'annualità, con premio totalmente a carico dell'Ateneo.

(b) Il dato delle esenzioni per il diritto allo studio del personale comprende sia le nuove esenzioni erogate annualmente al personale TAB che ha presentato regolare richiesta per la frequenza di un corso di laurea a scelta tra quelli attivati presso l'Ateneo, sia i rinnovi delle esenzioni già ottenute negli anni passati.

(c) Il dato si riferisce alla variazione % 2019-2021.

⁵⁴ La pandemia ha infatti 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.

Per maggiori dettagli in merito agli interventi sopra elencati, si può fare riferimento alla [Relazione annuale sui servizi di welfare in Ateneo anno 2021](#), dalla quale sono state tratte le informazioni riportate in questo paragrafo.

6.3. Parità di genere

L'Ateneo si impegna a promuovere le pari opportunità tra donne e uomini e a contrastare ogni discriminazione di genere nella vita universitaria: per questo pone in essere azioni a favore del proprio personale e della comunità universitaria, organizza seminari e incontri pubblici, propone iniziative didattiche specifiche e si impegna in progetti di ricerca nazionali e internazionali⁵⁵.

Dal 2020 l'Ateneo pubblica il Bilancio di Genere (l'ultimo è il [Bilancio di Genere 2020](#)⁵⁶), strumento di "gender mainstreaming"⁵⁷ essenziale per promuovere l'uguaglianza di genere nelle diverse componenti dell'Università, nell'intento di migliorare il benessere lavorativo e creare un ambiente inclusivo.

L'Ateneo si impegna inoltre a promuovere e ad assicurare la realizzazione degli obiettivi e delle azioni previste dal [Piano di Azioni Positive \(PAP\) 2019-2021](#) e dal suo aggiornamento per il triennio [2022-2024](#), a cura del [Comitato Unico di Garanzia \(CUG\)](#) dell'Ateneo. Il Piano si sviluppa a partire dall'analisi di alcune aree di criticità cui segue l'individuazione di specifiche aree di intervento e delle relative azioni da adottare per risolvere le problematiche. Tale documento si propone di rendere l'Università 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).

In continuità con il Bilancio di Genere e con il PAP si pone un ulteriore documento approvato nel 2021, il [Gender Equality Plan](#) (GEP), che definisce la strategia adottata dall'Ateneo per rafforzare l'uguaglianza di genere e individua obiettivi relativi a sei "Key Areas"⁵⁸.

Nel 2021 è stato approvato inoltre il [Vademecum sul linguaggio di Genere](#), che costituisce un ulteriore e importante passo avanti verso un utilizzo sempre più consapevole del linguaggio, inteso quale strumento capace di realizzare nel concreto il principio di parità tra i generi.

Tabella 32: Indicatori per il Bilancio di Genere degli Atenei. Fonte: elaborazione di dati MUR.

Indicatori (dati riferiti all'anno 2020)	UniMi	Italia
% donne iscritte	59 ●	56
% donne laureate	60 ●	57
% donne dottorande	54 ●	48
% donne dottoresse di ricerca	55 ●	49
% donne ricercatrici universitarie	52 ●	46
% donne con qualifica di prof. ordinario	30 ●	25
% ricercatrici in area STEM ^(a) sul totale dei ricercatori della stessa area	50 ●	43
% donne con qualifica di prof. ordinario in area STEM ^(a) sul totale dei prof. ordinari della stessa area	35 ●	21
Glass Ceiling Index - GCI ^(b)	1,41 ●	1,52

(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.

●=dato migliore rispetto alla media nazionale; ●=dato prossimo alla media nazionale; ●=dato peggiore rispetto alla media nazionale.

⁵⁵ Per ulteriori dettagli sulle iniziative dell'Ateneo in merito a parità di genere e contro la violenza di genere si rimanda alla pagina web dedicata a [parità di genere, orientamento e identità sessuale](#).

⁵⁶ Al momento della stesura di questa Relazione era in corso l'aggiornamento del Bilancio di Genere al 2021.

⁵⁷ Per "gender mainstreaming" si intende l'introduzione di una prospettiva di genere nelle politiche allo scopo di contrastare le disuguaglianze tra donne e uomini presenti nella società.

⁵⁸ Le Key Areas individuate sono le seguenti: l'equilibrio vita-lavoro e la cultura organizzativa; l'equilibrio di genere nelle posizioni di vertice e negli Organi decisionali; l'eguaglianza di genere nel reclutamento e nelle progressioni di carriera; integrazione della dimensione di genere nella ricerca e nella didattica; misure di contrasto della violenza di genere, comprese le molestie sessuali; rafforzare il coordinamento delle attività e delle competenze *gender related*. Il GEP recepisce le Linee guida della Commissione Europea, le indicazioni dell'European Institute for Gender Equality (EIGE) per l'implementazione di strategie innovative volte al cambiamento culturale e alla promozione delle pari opportunità nelle Università e nei Centri di Ricerca, e del "Vademecum per l'elaborazione del GEP" redatto dal Gruppo di lavoro GEP della Commissione CRUI sulle tematiche di Genere (2021).

7. Anticorruzione e trasparenza

In questo capitolo si riportano le principali azioni promosse nel 2021 relative alle tematiche dell'Anticorruzione e della Trasparenza⁵⁹. Per ulteriori dettagli, si può fare riferimento alla [Relazione annuale 2021 del Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza](#) (RPCT).

7.1. Principali aree di intervento 2021

I principali risultati conseguiti nel 2021 sono contenuti nel [PTPCT 2022-2024](#), piano programmatico in materia di prevenzione della corruzione e trasparenza per il nuovo triennio 2022-2024. Il documento è stato predisposto proprio partendo dagli obiettivi realizzati nel 2021⁶⁰.

Il monitoraggio sull'azione svolta è contenuto in diversi punti del Piano:

- nel paragrafo 1.2, dopo il richiamo alla strategia del Consiglio di Amministrazione in materia di prevenzione della corruzione e trasparenza, è rappresentato lo stato di avanzamento delle varie attività per la realizzazione degli obiettivi strategici⁶¹;
- nel paragrafo 2.2 è stato fatto il punto sullo stato dell'arte del sistema di gestione del rischio corruzione in UniMi;
- nei paragrafi 2.8, 2.10 e 3.12 sono riportati, in apposite tabelle, i monitoraggi sullo stato di avanzamento delle misure generali e specifiche in materia di prevenzione della corruzione e promozione della trasparenza. Per ogni misura/obiettivo generale sono stati richiamati gli indicatori di attuazione/risultato, i target, le fasi e i tempi di attuazione e le strutture coinvolte nella realizzazione degli obiettivi stessi. Nell'ultima colonna di ciascuna tabella è stato precisato "Cosa è stato fatto nel 2021".

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 consentire il completamento delle attività già poste in essere 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).

Nella seduta del CdA del 21 dicembre 2021, nell'ambito del Piano strategico di Ateneo, è stato introdotto il seguente ulteriore obiettivo in materia di prevenzione della corruzione e trasparenza:

"Nell'ambito del Tavolo interistituzionale permanente in materia di anticorruzione e trasparenza, fondato nel 2020 insieme ad altre Università (Università Bicocca e Università Insubria), si intende istituire l'Osservatorio della Legalità, con lo scopo di monitorare e condividere buone prassi nella gestione delle risorse. A tal fine, ci si propone nel prossimo biennio di coinvolgere nei lavori esperti in materia di anticorruzione e i responsabili anticorruzione di altre istituzioni pubbliche, come la Regione Lombardia, il Comune di Milano, nonché altri Atenei".

7.3. Le attività del Tavolo interistituzionale, del gruppo di lavoro ristretto e della rete dei referenti

Il principale intervento del Tavolo interistituzionale nel 2021 è stata la realizzazione di un Progetto formativo interuniversitario (in collaborazione con l'Università degli Studi di Milano-Bicocca e l'Università degli Studi dell'Insubria) rivolto al PTAB dei tre Atenei operante nelle aree a maggior rischio corruttivo (area reclutamento, ricerca, contratti pubblici). Sono stati realizzati nei mesi di novembre e dicembre 2021 quattro incontri in cui, dopo un'introduzione dedicata agli strumenti e alle misure di prevenzione della corruzione nelle Università, è

⁵⁹ Il capitolo è stato redatto dall'RPCT con la collaborazione dell'Ufficio per la Trasparenza e la Prevenzione della Corruzione.

⁶⁰ A tale riguardo, si precisa che il principale intervento migliorativo che la RPCT sta cercando di apportare agli ultimi Piani predisposti è infatti proprio 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.

⁶¹ Più nel dettaglio, qui sono stati riportati in formato tabellare i sette obiettivi strategici deliberati dal CdA a dicembre 2019 poi confermati nel 2020 e, per ognuno di essi, sono state illustrate tutte le azioni portate a termine nel 2021 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 dai dirigenti dell'Amministrazione per le rispettive competenze.

stato approfondito il tema del Codice di comportamento e Codice etico, con particolare riguardo alle esigenze e ai problemi di coordinamento tra questi due Codici. Sono stati realizzati tre *Focus Groups* sui conflitti di interesse in didattica e ricerca, reclutamento del personale e contratti pubblici con discussione finale delle problematiche emerse nel corso degli incontri.

Nel corso del 2021 il gruppo di lavoro ristretto⁶² si è regolarmente riunito per affrontare temi specifici, tra cui i contenuti del PTPCT 2021-2023 e gli esiti della fase di consultazione, la revisione del regolamento sul whistleblowing, la progettazione del corso on line rivolto al PTAB, la progettazione della formazione specialistica in materia di reclutamento, l'organizzazione degli incontri con i referenti e dei lavori del tavolo interistituzionale, l'attestazione 2021 degli obblighi di trasparenza da parte dei Nuclei di Valutazione, la revisione del patto di integrità e la messa a punto di linee guida per l'applicazione della rotazione straordinaria.

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 il monitoraggio delle misure specifiche, si ricorda che, con cadenza annuale, l'RPCT trasmette formalmente ai Responsabili di struttura delle apposite schede con le quali per ogni misura viene chiesto lo stato di attuazione. L'RPCT valuta poi le schede compilate dai Responsabili di struttura e, qualora ravvisi degli scostamenti oppure qualora vengano fatte richieste di modifica/integrazione/soppressione, avvia un'interlocuzione che termina con una nota di riscontro al monitoraggio eseguito. Dal monitoraggio è emerso che nel 2021 la gran parte delle misure concordate con i Responsabili di struttura sono state applicate.

A partire dal 2021, l'RPCT ha gradualmente esteso ad altri processi la nuova metodologia secondo le indicazioni A.N.AC. contenute nell'allegato 1 del PNA 2019.

Nel corso del 2021 è stato pertanto concluso l'iter di gestione del rischio con riguardo ai seguenti processi:

- acquisti di risorse bibliografiche elettroniche sotto la soglia pari a € 40.000;
- elezione del Rettore;
- elezione dei componenti del Senato accademico;
- nomina dei componenti del Consiglio di Amministrazione;
- nomina per la designazione delle cariche accademiche monocratiche;
- procedimento concorsuale per l'assunzione a tempo indeterminato di Dirigenti di seconda fascia e conferimento incarico;
- procedimento concorsuale per l'assunzione a tempo determinato di Dirigenti di seconda fascia e conferimento incarico.

Come già anticipato, ulteriori informazioni in ordine alle attività portate a termine nel 2021 sono reperibili nel paragrafo "2.2. Il sistema di gestione del rischio corruzione in UniMi: lo stato dell'arte" del [PTPCT 2022-2024](#), cui si rimanda.

7.5. Istituto del whistleblowing

L'intervento più significativo portato a termine nel 2021 è stata l'emanazione del nuovo Regolamento UniMi in materia di segnalazione di illeciti. La revisione si è resa necessaria in seguito alle novità introdotte dalla legge 30 novembre 2017, n. 179 recante "Disposizioni per la tutela degli autori di segnalazioni di reati o irregolarità di cui siano venuti a conoscenza nell'ambito di un rapporto di lavoro pubblico o privato". Il Gruppo Anticorruzione ha predisposto nel primo semestre del 2021 la bozza del Regolamento tenendo conto anche delle nuove linee guida A.N.AC. n. 469/2021. La bozza è stata inviata, per un parere, al Settore legale. Analogamente, è stato acquisito il parere del DPO di Ateneo. Il passaggio agli Organi per l'approvazione è avvenuto nel mese di gennaio 2022: in data 11 gennaio 2022 il Senato accademico ha espresso parere favorevole e il Consiglio di Amministrazione nella seduta straordinaria del 18 gennaio 2022 ha approvato il Regolamento.

7.6. Rotazione straordinaria

Nel PTPCT 2021-2023 era stata programmata la misura generale REQ2 "Regolamentazione dell'istituto della rotazione straordinaria". La normativa di riferimento è l'art. 16, co. 1, lett. l-quater), del d.lgs. n. 165/2001;

⁶² Gruppo costituito dalla Prorettrice Delegata a Legalità, Trasparenza e Parità di Diritti, dalla RPCT, da professori e ricercatori e da tecnici dell'Amministrazione.

esso prevede che i Dirigenti “provvedono al monitoraggio delle attività nell’ambito delle quali è più elevato il rischio corruzione svolte nell’ufficio a cui sono preposti, disponendo, con provvedimento motivato, la rotazione del personale nei casi di avvio di procedimenti penali o disciplinari per condotte di natura corruttiva”.

Nel corso del 2021, l’RPCT, con la collaborazione dell’Ufficio per la Trasparenza e la Prevenzione della Corruzione - UTPC, del Gruppo Anticorruzione, della Direzione Legale e Procedure Concorsuali Personale Dipendente e della Direzione Sviluppo Organizzativo e Gestione del Personale, ha predisposto le Linee guida per l’applicazione della rotazione straordinaria ai sensi dell’art. 16, co. 1, lett. l-quater), del d.lgs. 30 marzo 2001, n. 165 “Norme generali sull’ordinamento del lavoro alle dipendenze delle amministrazioni pubbliche”; le Linee guida sono state allegate al Piano 2022-2024, costituendone parte integrante.

7.7. Attività di formazione

Nel corso dell’anno 2021 sono state diverse le iniziative formative in materia di prevenzione della corruzione e trasparenza portate a termine con la collaborazione della Direzione Sviluppo Organizzativo e Gestione del Personale.

Tabella 33: Principali attività formative 2021 in materia di prevenzione della corruzione e trasparenza.

Tipo di formazione	Contenuti	Relatori	Destinatari
Formazione specialistica in materia di procedure di reclutamento di personale	Il sistema di reclutamento dei docenti universitari: profili amministrativistici e di rilevanza penale	Professori ordinari di UniMi in materia di diritto amministrativo e diritto penale	Direttori di Dipartimento, professori, referenti anticorruzione, PTAB coinvolto nei processi
Formazione generale su tutti i principali istituti di prevenzione e corruzione e trasparenza in adozione presso l’Ateneo	Articolato in 5 moduli: 1. Principi generali e fonti 2. L’organizzazione della prevenzione alla corruzione in Ateneo 3. Le misure di prevenzione alla corruzione in Università 4. La trasparenza 5. Il whistleblowing	Componenti del Gruppo Anticorruzione dell’Ateneo (Prorettrice delegata alla Legalità e trasparenza, RPCT, professori e ricercatori, funzionari)	PTAB
Progetto formativo interuniversitario ⁶³ : formazione specialistica in materia di misure di prevenzione e codice di comportamento	Articolato in 4 incontri: 1. Strumenti e misure di prevenzione della corruzione nelle Università 2. Codice di Comportamento e Codice Etico: quali esigenze e quali problemi di coordinamento 3. Focus Groups su temi specifici ⁶⁴ 4. Discussione delle problematiche sollevate dai partecipanti	Esperti nelle materie trattate (professori universitari) e RPCT dei tre Atenei quali moderatori dei Focus Group	PTAB operante nelle aree a maggior rischio corruttivo (area reclutamento, ricerca, contratti pubblici) degli Atenei coinvolti

7.8. Trasparenza amministrativa

Come è noto, ogni anno l’A.N.AC., con un’apposita delibera, incarica i Nuclei di Valutazione degli Enti di controllare il corretto assolvimento di alcuni specifici obblighi di pubblicazione. Nel 2021, con delibera A.N.AC. del 13 aprile 2021 n. 294, i Nuclei hanno dovuto concentrare l’attività di monitoraggio al 31 maggio 2021 su “Performance” (artt. 10 e 20, d.lgs. n. 33/2013), “Bandi di gara e contratti” (art. 37), “Bilanci” (art. 29), “Beni immobili e gestione del patrimonio” (art. 30), “Controlli e rilievi sull’Amministrazione” (art. 31), e “Interventi straordinari e di emergenza” (art. 42).

Com’è possibile constatare direttamente alla pagina [Organismi indipendenti di valutazione](#), Nuclei di Valutazione o altri organismi con funzioni analoghe, nel mese di giugno 2021 l’Ateneo ha ottenuto, per il secondo anno consecutivo, 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 l’RPCT, l’UTPC, 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.

⁶³ In collaborazione con Università degli Studi di Milano-Bicocca e Università degli Studi dell’Insubria.

⁶⁴ Il conflitto di interesse in didattica e ricerca (I gruppo); il conflitto di interesse nel reclutamento del personale (II gruppo); il conflitto di interesse nelle gare di appalto (III gruppo).

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 2021 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 2021 è stato nuovamente aggiornato l'elenco degli obblighi complessivi di pubblicazione con l'indicazione dei relativi responsabili, tenendo conto delle ultime determinate riorganizzative.

Per quanto concerne l'istituto dell'Accesso civico generalizzato, nel periodo gennaio-dicembre 2021 sono pervenute complessivamente n. 8 richieste di Accesso civico generalizzato (n. 3 istanze accolte e n. 5 non accolte) e n. 2 richieste di riesame (non accolte). Al Gruppo Accesso civico sono stati richiesti complessivamente n. 6 pareri (compresi i 2 casi di riesame).

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

Si riportano di seguito alcuni 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.

Punti di forza	Punti di debolezza
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Il sistema di valutazione della performance è stato esteso, con il SMVP 2021, ad un numero maggiore di figure dell'Amministrazione. L'estensione è continuata nel 2022 e proseguirà gradualmente nei prossimi anni interessando le rimanenti figure dell'Amministrazione centrale e dei Dipartimenti. ▪ Negli ultimi due anni l'Amministrazione ha promosso una semplificazione e uno snellimento della Relazione sulla Performance, per migliorarne la leggibilità per cittadini e stakeholder. ▪ Dal 2021 l'Ateneo ha promosso la presa in carico da parte delle strutture amministrative interessate delle criticità emerse dalle indagini di soddisfazione dell'utenza (v. reclami e indagine Good Practice). 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nel ciclo 2021 è mancato ancora un software di performance management in grado di semplificare, efficientare e meglio strutturare i processi del ciclo della performance (dal 2022 è disponibile il software GZOOM). ▪ 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. ▪ 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 (lo saranno dal 2022). ▪ Il tasso di risposta da parte degli studenti alle indagini del Progetto Good Practice è diminuito ulteriormente. L'Amministrazione pertanto ha intenzione di realizzare azioni per incrementare la partecipazione degli studenti a queste indagini.