



UNIVERSITÀ  
DEGLI STUDI  
DI MILANO

*Piano  
Strategico*  
2022-2024





UNIVERSITÀ  
DEGLI STUDI  
DI MILANO

*Piano  
Strategico*  
2022-2024

Dicembre 2021

## **Guida alla lettura del Piano strategico** **5**

## **Presenza e Futuro** **8**

Premessa

I punti di attenzione per il futuro: MIND e Città Studi

L'obiettivo del PNRR

L'assicurazione della qualità

L'istituzione e suoi scenari

Articolazioni del Piano strategico

Spunti conclusivi

## **Internazionalizzazione** **22**

**Indicatori di posizionamento**

**Un Ateneo internazionale attrattivo**

**Un Ateneo aperto alle esperienze di studio e di ricerca internazionali**

**Internazionalizzazione dei corsi di dottorato**

**Verso una Università europea**

(obiettivo condiviso con i Dipartimenti)

**Un'internazionalizzazione di Qualità**

(obiettivo di AQ)

## **Didattica e servizi agli studenti** **30**

**Indicatori di posizionamento**

**Allineare l'offerta formativa alle sfide attuali**

(obiettivo di AQ / obiettivo condiviso con i Dipartimenti)

**Sostenere il percorso di apprendimento degli studenti al fine di incrementare la regolarità e garantire il diritto allo studio**

**Potenziare il diritto allo studio - Residenze universitarie**

**Valorizzare l'insegnamento e sperimentare nuove modalità didattiche *student centered***

**Valorizzare l'interdisciplinarietà dell'offerta formativa**

## Ricerca

40

### **Indicatori di posizionamento**

#### **Una ricerca al servizio della società**

#### **Rafforzare le piattaforme di UNIMI (UNITECH) per una ricerca di frontiera**

#### **Il Dottorato per la ricerca e la società**

#### **Misure a favore del rientro dalla maternità delle giovani ricercatrici**

(obiettivo UNIMI per i diritti e l'inclusività)

#### **Stimolare una produzione scientifica di qualità elevata**

(obiettivo condiviso con i Dipartimenti)

#### **Attrarre gli scienziati e studiosi competitivi**

#### **Open Science come modalità privilegiata di pratica della scienza**

(obiettivo condiviso con i Dipartimenti)

#### **I Dipartimenti protagonisti della programmazione e monitoraggio della ricerca**

(obiettivo di AQ / obiettivo condiviso con i Dipartimenti)

## Terza Missione

50

### **Indicatori di posizionamento**

#### **Università civica**

#### **Valorizzazione e trasferimento delle conoscenze**

#### **Dialogare con il contesto economico e sociale**

(obiettivo condiviso con i Dipartimenti)

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

#### **Promuovere il ruolo dell'Osservatorio di Ateneo sulla violenza contro le donne**

(obiettivo UNIMI per i diritti e l'inclusività)

## **Salute e assistenza**

**58**

**Indicatori di posizionamento**

**Potenziamento del corso di laurea in Medicina e Chirurgia in inglese**

**Reingegnerizzazione dei corsi di laurea in Medicina e Chirurgia in italiano**

**Corso di laurea in Odontoiatria come punto di formazione di odontoiatri pronti ad entrare nel mondo del lavoro e istituzione della nuova sede per il Corso di laurea in odontoiatria**

**Corsi di laurea delle Professioni sanitarie: migliorare e razionalizzare la didattica**

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

## **Il piano nazionale di ripresa e resilienza**

**66**

**Una Governance aperta all'innovazione**

**Amministrazione digitale ed evidence based**  
(obiettivo di AQ)

**Nuove competenze al servizio dell'innovazione**

## **Un ateneo tripolare, sostenibile e a misura di studente**

**70**

**Verso il campus mind**

**La rifunzionalizzazione di Città Studi: dalla programmazione alla progettazione**

**La riqualificazione delle sedi storiche in area centro**

**UNIMI sostenibile**

**Lo studente protagonista degli spazi universitari**

### **Un grande progetto per il sistema dei servizi agli studenti**

(obiettivo di AQ)

### **UNIMI per l'inclusività e la parità dei diritti**

(obiettivo UNIMI per i diritti e l'inclusività)

### **UNIMI per la legalità**

(obiettivo UNIMI per i diritti e l'inclusività)

## Guida alla lettura del Piano strategico

Il Piano strategico è il documento di programmazione che, nel quadro dei principi sanciti dallo Statuto, delinea la visione strategica dell'Ateneo per il triennio 2022-2024. Il Piano individua i principali obiettivi e le azioni che abbiano un impatto significativo sulla capacità dell'Ateneo di produrre valore pubblico; rappresenta il riferimento per la programmazione triennale dei Dipartimenti e indica le modalità di interazione e di sinergia tra diverse progettualità, sviluppate all'interno e all'esterno dell'Ateneo a vari livelli.

Il presente Piano è il secondo dell'attuale mandato rettorale e conclude anticipatamente la pianificazione strategica 2020-2022 per le ragioni che verranno illustrate nelle prossime pagine.

Il nuovo Piano strategico si apre con una sezione *Presenza e futuro*, a firma del Rettore che in 7 capitoli delinea le linee strategiche future alla luce del mutato contesto interno ed esterno.

La seconda sezione del Piano è articolata in 8 aree: Internazionalizzazione; Didattica e Servizi agli studenti; Ricerca; Terza missione; Salute e Assistenza; Il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza; un Ateneo tripolare, sostenibile e a misura di studente; Organizzazione, servizi e diritti. Ogni area è introdotta da un set di indicatori, funzionali a posizionare l'Ateneo nell'ambiente competitivo nel quale opera. Nella scelta degli indicatori di posizionamento si sono privilegiati quelli rilevanti ai fini dei principali meccanismi di finanziamento e accreditamento dell'Ateneo (Fondo di Finanziamento Ordinario, sistema AVA). Seguono gli obiettivi di sviluppo e innovazione, accompagnati da indicatori e target da raggiungere e, in alcuni casi specifici, dalla segnalazione della loro particolare rilevanza per la Programmazione Triennale Ministeriale e per le Politiche di Qualità dell'Ateneo.

L'elaborazione del Piano strategico (iniziata nel luglio 2021) ha garantito la pubblica partecipazione di tutte le realtà della comunità accademica alla definizione degli obiettivi. Il processo consultivo ha coinvolto gli organi di governo, i Dipartimenti, le rappresentanze degli studenti e il personale TAB e si è avvalso dei risultati del costante dialogo con gli stakeholders.

Il Piano strategico, pur essendo il cardine della visione e della progettazione strategica dell'Ateneo, non esplicita l'intero spettro dei processi di programmazione né delle azioni che in esso quotidianamente si compiono, ma si pone come documento di sintesi e di indirizzo generale per il triennio 2022-2024. Il quadro dettagliato ed esaustivo dei processi, delle azioni e degli obiettivi della programmazione dell'Ateneo è dato dal sistema integrato dei principali documenti di indirizzo di Ateneo:

- il Bilancio, che contiene una apposita allocazione di risorse destinate alle azioni strumentali al conseguimento degli obiettivi strategici. Nel Bilancio sono indicate anche le risorse necessarie per il mantenimento delle attività ordinarie dell'Ateneo;
- la Programmazione triennale del Ministero dell'Università, attraverso la quale l'Ateneo può valorizzare la propria autonomia nelle politiche di internazionalizzazione, offerta formativa, servizi agli studenti, sviluppo delle politiche del personale e della ricerca;
- il Piano integrato di attività e organizzazione, che indica le azioni (e relativi obiettivi, indicatori e target) messe in atto dall'Amministrazione dell'Ateneo per portare a compimento gli indirizzi strategici;
- i documenti di programmazione di Ateneo, quali le Linee di indirizzo sull'offerta formativa, il Piano Triennale dell'Edilizia;
- il documento sulle Politiche della Qualità, che illustra i principi fondamentali in base ai quali opera l'Ateneo e i processi adottati per individuare e raggiungere gli obiettivi volti al miglioramento continuo;
- i documenti di programmazione dei Dipartimenti, quali il Piano triennale di Dipartimento e il Piano del progetto di eccellenza per quei Dipartimenti che sono destinatari del finanziamento ministeriale.

Il Piano strategico è oggetto di monitoraggi semestrali i cui esiti, discussi negli Organi, sono disponibili sul portale web di Ateneo.



# Presenza e futuro

*“Quando pensiamo al futuro del mondo, intendiamo sempre il luogo in cui verrebbe a essere se proseguisse così come lo vediamo procedere, e non pensiamo che esso non proceda seguendo una linea retta, ma una linea curva, e la sua direzione muta costantemente”*

*(L. Wittgenstein)*

## Premessa

Un nuovo Piano strategico per il prossimo triennio, in un momento difficile come l'attuale, è il segno evidente ed esplicito di una profonda volontà di reagire con nuove proposte e nuove visioni, radicate tuttavia in condizioni specifiche, che verranno esplicitate nelle pagine che seguiranno. Tali condizioni sono legate anzitutto, ma non esclusivamente, sia all'emergenza sanitaria sia all'affacciarsi delle misure straordinarie previste nel PNRR.

I punti di partenza metodologici tuttavia non mutano rispetto al passato e vanno subito ribaditi: l'ascolto dell'intera comunità accademica e della realtà produttiva e sociale del territorio è il presupposto di quella duplice disciplina, rivolta verso l'interno e verso l'esterno, che ha guidato il precedente Piano strategico. Si tratta ora di perfezionare la sua connessione con le Politiche della qualità che in questi ultimi anni l'Ateneo ha implementato, con il Bilancio in tutte le sue articolazioni, con il ciclo delle performance e con la programmazione edilizia, oltre che con gli obiettivi della Programmazione ministeriale e l'attento ascolto degli stakeholders. Va inoltre implementata la sinergia con la programmazione dipartimentale, che incardinandosi sul Piano strategico di Ateneo ne traduce a livello locale le linee di indirizzo in un quadro di autonomia vincolata e, a sua volta, contribuisce a definirne obiettivi e criteri di sviluppo. Il Piano strategico mantiene i suoi ormai tradizionali capitoli, costruendosi intorno a sei aree (Internazionalizzazione; Didattica; Ricerca; Terza missione; Salute e assistenza; Organizzazione, servizi e diritti), a cui si aggiungono due aree nuove (Il Piano nazionale di ripresa e resilienza e Un ateneo tripolare: sostenibile e a misura di studente) ciascuna di queste aree dovrà sia cercare il proprio "posizionamento" sia individuare obiettivi e indicatori di crescita e innovazione.

## I punti di attenzione per il futuro: MIND e Città Studi

Il Piano strategico 2020-2022 si è inserito in un periodo storico particolarmente complesso. Approvato all'unanimità dagli Organi di Governo dell'Università degli Studi di Milano nell'autunno del 2019, con la clausola specifica di essere monitorato ogni quattro mesi, ha subito una necessaria revisione al termine del 2020 a seguito della pandemia Covid-19, che ha costretto a ricalibrare alcuni obiettivi.

Sono tuttavia subentrati nello scorso biennio ulteriori eventi, che hanno indotto a chiudere con un anno di anticipo il precedente Piano e rilanciare con forza la progettazione strategica per il prossimo triennio 2022-24.

In primo luogo, il 1 febbraio 2021 il nostro Ateneo ha sottoscritto con la società Lendlease il “*verbale di consegna*”, cioè l’atto con il quale ha ufficialmente preso avvio la progettazione definitiva ed esecutiva del nuovo Campus MIND. L’ampiezza e la complessità del progetto, in primo luogo scientifico, possono tuttavia essere ben inquadrati solo rinviando al sito del Progetto Campus (<https://www.UNIMI.it/it/ateneo/la-statale/tra-passato-e-futuro/progetto-campus>), dove è narrata la sua storia e prospettata la sua crescita.

La progettazione di Milano Innovation District (MIND), cui si sta attualmente lavorando, è volta alla creazione di un ecosistema specificamente pensato per ospitare un polo tecnologico finalizzato alla ricerca scientifica a Milano, che ospiterà numerose istituzioni che, nel loro complesso, dovrebbero costituire un ambiente particolarmente fertile per lo sviluppo di progettualità innovative e tecnologie avanzate, tra cui Human Technopole, il nuovo Ospedale Galeazzi e, si spera, varie aziende e centri di ricerca privati. Il 2024, anno in cui termina la “*visione*” del presente Piano Strategico, è per noi una ricorrenza importante. Infatti, esattamente cent’anni addietro, il nostro fondatore Luigi Mangiagalli riuscì a istituire il nostro Ateneo, che ebbe a Città Studi la sua prima sede. Se si ripercorre la nostra storia <https://www.UNIMI.it/it/ateneo/la-statale/tra-passato-e-futuro> ci si renderà conto che una delle caratteristiche del nostro Ateneo è la rapida capacità di rinnovarsi ed espandersi. Dal 1924 a oggi, infatti, dai tempi della sede del primo provvisorio rettorato nella nuovissima scuola elementare di via San Michele del Carso sino al nuovo ultimo edificio di via Celoria e alla grande sede di Veterinaria a Lodi, questo processo non si è mai interrotto. Tuttavia, pur rinnovando costantemente i suoi edifici, le sue aule e i suoi laboratori, e acquisendo sempre nuovi spazi in varie parti della città e della Regione, non ha mai costituito un vero e proprio “*campus*”, dando vita a quell’ateneo unitario che avrebbe desiderato Mangiagalli.

MIND, limitatamente all’area scientifica, vorrebbe realizzare l’antico desiderio del Fondatore: una struttura unica e fortemente integrata, caratterizzata da una molteplicità di servizi amministrativi e tecnici comuni, da una macropiattaforma scientifica che permetta l’acquisizione e la gestione della grande strumentazione necessaria a fare scienza nei prossimi decenni, e da una grande biblioteca scientifica. Un campus costituito da edifici tecnologici, con servizi innovativi, aree comuni specificamente progettate per favorire le relazioni, con un’attenzione sempre più marcata al tema della sostenibilità.

MIND non vuole nascere e crescere come una “*cattedrale in un deserto*”, un’area isolata e vitale solo limitatamente ai momenti di svolgimento delle attività delle istituzioni che lo abiteranno, ma intende essere un vero e proprio nuovo quartiere della città. Questa volontà non dipende certo solo da noi: ma la Statale farà la sua parte popolando il distretto non solo attraverso la ricerca scientifica, ma con la sua intera attività, animata da circa 20.000 persone, tra studenti, docenti, dottorandi, borsisti e personale tecnico, amministrativo e bibliotecario. Considerando tale dimensione, è evidente che questa “*popolazione*” è essenziale per la ricaduta sociale del distretto e per la funzione che avrà sulla nascita di una comunità. In linea con una visione integrata nel tessuto urbano, il campus prevede anche il soggiorno presso residenze studentesche di un numero importante di studenti (oltre 1.000 posti letto, di cui almeno 400 assegnati a un costo convenzionato sulla base di un bando pubblico), più numerosi appartamenti di diverse dimensioni disponibili per l’affitto nell’area residenziale di MIND (esterni al Campus).

In sede di Piano strategico va ora solo ribadito che nella lunga e complessa fase istruttoria e di gestione della procedura di gara sono state rispettate tutte le tempistiche programmate. Pertanto, se non interverranno particolari problematiche, indicativamente nei primi mesi del 2022 la fase di progettazione sarà conclusa e potranno avviarsi i lavori di realizzazione del Campus, che sarà disponibile a partire dal 2025.

Non si vogliono qui nascondere difficoltà e criticità che hanno accompagnato questo percorso, a partire dal fatto che non è stato facile, all’inizio del mio mandato, nell’ottobre del 2018, assumermi la responsabilità di un progetto concepito nel periodo precedente e approvato appena sei giorni prima del mio insediamento. Personalmente nutro dubbi e perplessità più che sul

trasferimento dei Dipartimenti scientifici nell'area MIND, sulle modalità del suo finanziamento. Tuttavia, siamo andati avanti, agendo in base a un profondo senso istituzionale (nel rispetto della delibera del Cda del 25 settembre 2018) e alla convinzione, altrettanto profonda, che l'intero progetto dovesse di necessità essere completato per diventare un elemento propulsore di innovazione e sviluppo scientifico. Peraltro, un'impresa che impegnerà tre rettorati ha la necessità di confrontarsi con visioni diverse, con prospettive nuove: solo in questo modo può crescere.

Richiamo qui sinteticamente, a garanzia di una piena e necessaria trasparenza, i passaggi fondamentali che hanno condotto alla firma del già ricordato "*verbale di consegna*": la pubblicazione dell'avviso di pre-informazione (20 dicembre 2018); l'avvio della conferenza dei servizi semplificata (ovvero il confronto con le realtà territoriali interessate); la verifica e la validazione del progetto da mettere in gara; e, infine, quello che ritengo il passaggio più importante, la richiesta ad ANAC di Vigilanza collaborativa, accolta dall'Autorità in considerazione della complessità dell'operazione, della rilevanza e dell'incidenza economica del progetto a carico di soggetti pubblici. Non meno complicata e cruciale è stata la fase di serrata rinegoziazione tecnica ed economica con Lendlease prima dell'aggiudicazione definitiva, che ha sortito risultati molto importanti sul piano economico finanziario a beneficio dell'Ateneo, nel pieno rispetto delle normative. Abbiamo così ottenuto non solo un risparmio complessivo di circa 34 milioni ma, soprattutto, una maggiore equità nella distribuzione del rischio costruttivo che ora, in coerenza con le finalità ultime della finanza di progetto, ricadrà prevalentemente sul soggetto privato e non sul nostro Ateneo (passando dal 90% a carico di UNIMI e il 10% di Lendlease, a un equo 45% e 55%).

Nel 2021 si è quindi chiusa la prima fase del progetto MIND. Dalla visione d'insieme elaborata dai Dipartimenti con il prezioso documento sulla ricerca in UNIMI a cura dell'Advisory Board (<https://www.UNIMI.it/it/ateneo/la-statale/tra-passato-e-futuro/progetto-campus>), si sta procedendo alla redazione del Piano definitivo del nuovo Campus mediante la creazione di gruppi tematici coordinati da un Comitato, la cui primaria finalità è la progettazione tecnico-scientifica del Campus. In questa fase prosegue lo stretto raccordo con i Direttori dei Dipartimenti coinvolti nel trasferimento.

La seconda novità che induce a varare un nuovo programma strategico per il nostro Ateneo consiste in un'altra importante sfida: il mantenimento di una parte significativa di Città Studi, già previsto peraltro dal Piano strategico 2020-2022, che mirava a un ateneo tripolare (Milano Centro, Città Studi e MIND) nella consapevolezza che non si vogliono abbandonare, proprio in vista del Centenario, gli edifici che ci hanno visto nascere.

A seguito delle fruttuose interlocuzioni avviate con gli Enti territoriali interessati, Comune di Milano e Regione Lombardia, con cui si è firmato nel 2021 un Protocollo d'Intesa per la rigenerazione e lo sviluppo di quell'area, presto potrebbero maturare le condizioni per consolidare il progetto di realizzazione di un ecosistema della ricerca che vedrà attività di ampio spettro a Città Studi, creando così un fattivo e sinergico collegamento sia con la *mission* dei Dipartimenti scientifici a MIND sia con la nuova presenza a Città Studi dell'area umanistica.

Ampi spazi verranno dunque destinati alle esigenze dei Dipartimenti umanistici e a specifici laboratori di ricerca interdisciplinari: questo sarà il luogo dove sperimentare nuove forme di didattica, garantire nuove tecnologie di apprendimento e di condivisione attraverso nuove e sempre più performanti piattaforme digitali per l'apprendimento (e-learning) nonché tramite l'utilizzo di tecnologie informatiche d'avanguardia come 5G e *artificial intelligence*.

Tuttavia un grande progetto di rilancio dell'Ateneo e di rigenerazione urbana di Città Studi deve necessariamente, per potere essere sostenuto e promosso, creare sviluppo economico e formativo. È fondamentale che l'operazione non si traduca in un mero spostamento a Città Studi di funzioni e corsi di studio ora situati in altre parti della città, ma che sappia essere vero esempio di innovazione e sviluppo e di attrazione di nuovi studenti, in particolare internazionali.

Più specificamente, il nostro Ateneo dovrà essere in grado di raccogliere in tempi molto rapidi la sfida attualissima che investe oggi le *Humanities*, sfida generata dalla crisi che attanaglia diverse Università straniere, in particolare anglosassoni, relativamente ai corsi di discipline classiche e letterarie. Inoltre, dopo il trasferimento a MIND, gli edifici demaniali potranno ospitare anche il necessario potenziamento didattico dell'area delle scienze economiche, politiche e sociali, decisamente in difficoltà nella sede attuale.

Il nostro Ateneo, tra i primi al mondo per la ricerca e la didattica in ambito umanistico, intende riaffermare questo suo primato intercettando le esigenze formative di migliaia di studenti internazionali. Per farlo, dovrà mettere in campo uno sforzo ingente di riprogettazione e di decisa apertura internazionale dei corsi umanistici, sperimentando anche inedite intersezioni interdisciplinari e potenziando lo sviluppo di quelle competenze professionali e tecnologiche, che permetteranno agli studenti di inserirsi nei settori dell'editoria, della tecnologia multimediale, della formazione avanzata, delle relazioni internazionali, del management del turismo culturale, degli archivi e dei musei.

Nel progetto del nuovo Campus di Città Studi verrà poi dato ampio spazio al diritto allo studio e in particolare alle esigenze di residenzialità degli studenti, esigenze che sono in continua crescita a Milano. Le sedi di Biologia di via Celoria e via Golgi, esempi distintivi dell'opera dell'arch. Magistretti, verranno ripensate quale complesso destinato a residenze universitarie. Verranno realizzati luoghi di scambio della conoscenza, a partire da strutture bibliotecarie, eventualmente anche non strettamente connesse all'Università, sale di studio, luoghi di innovazione, oltre che poli multifunzionali per una didattica integrata, che valorizzino la presenza di capitale umano altamente qualificato.

Nel rispetto dei vincoli presenti, alcuni edifici potranno essere rivisitati per ospitare nuove funzioni legate allo sviluppo della ricerca, come pure essere destinati a spazi per nuovi utilizzi - ad esempio di co-working - favorendo così scambi di competenze. Gli immobili non direttamente utilizzati da parte dell'Ateneo verranno valorizzati mediante destinazioni di interesse generale, sempre contraddistinte da rilevanti contenuti di innovazione e sempre mantenendo fede agli obiettivi di rigenerazione urbana, orientati ad uno sviluppo del territorio sostenibile, al rafforzamento delle infrastrutture presenti in termini di connessioni e fibra ottica, all'utilizzo di tecnologie per la produzione di energia da fonti rinnovabili.

L'attività che si svolgerà a Città Studi non avrà quindi alcuna incidenza sulla massa critica di ricercatori e infrastrutture di ricerca che troveranno l'auspicata unitarietà a MIND. Sarà invece strumentale, per esempio, per una acquisizione dei risultati della ricerca, la loro archiviazione protetta e sicura e la loro analisi computazionale, richiedendo una collaborazione fattiva con grandi aziende del digitale, che accompagneranno l'Ateneo in tutte le fasi della digitalizzazione nonché nella integrazione dell'intelligenza artificiale nei progetti di interesse non solo scientifico, ma anche umanistico. Il fine è quello di ampliare le potenzialità di ricerca e formazione di UNIMI, permettendo anche di liberare a MIND ulteriori spazi per l'auspicata espansione delle attività di ricerca.

Costruire un Ateneo tripolare non sarà un percorso privo di criticità. Per realizzare questo progetto si sta elaborando una rinnovata strategia di intervento che interesserà sia le aree di Milano Centro sia Città Studi e le sedi distaccate, nell'ottica di rifunzionalizzare (ristrutturazione e riqualificazione con particolare attenzione al tema dell'efficientamento energetico degli edifici e del miglioramento prestazionale degli involucri e degli impianti), mantenere (conservazione degli edifici con caratteristiche strutturali e funzionali di nuova concezione e già idonei rispetto alle esigenze accademiche) e alienare (vendita o dismissione di edifici o porzioni di essi in proprietà o locazione passiva ritenuti non più funzionali alle esigenze accademiche). Abbiamo dunque avviato, con il voto unanime del CDA, un piano che prevede un preciso e articolato scenario di sostenibilità, elaborato sulla base di un'analisi commissionata alla società esterna di consulenza Ernst & Young. Tale analisi prende in considerazione esclusivamente i flussi di cassa degli investimenti nell'arco temporale 2025-2051 (senza certo volersi porre come un piano

economico previsionale). Tenendo conto degli introiti derivanti dalle alienazioni, dei minori costi di gestione derivanti dalle alienazioni stesse e, infine, dei costi necessari per l'efficientamento e la rifunzionalizzazione di buona parte degli immobili mantenuti potremo sia recuperare fondi tramite fonti terze di finanziamento sia reperire ulteriori risorse attraverso risparmi di gestione, finora non preventivati. Nei prossimi anni, come si vedrà, dovremo impegnarci in tale direzione, fermo restando che il piano già citato prevede scenari alternativi, che implicano cioè soluzioni meno innovative, accrescendo la necessità di vendita di edifici di proprietà e di minor uso di edifici demaniali.

In ogni caso, alla luce di queste risultanze, derivanti dall'analisi effettuata da Ernst & Young, l'Ateneo ha rafforzato la convinzione che il reperimento di risorse aggiuntive – di provenienza pubblica o privata - che possano consentire uno sviluppo più efficace dell'iniziativa dipenda anche dalla progettualità futura sull'area di Città Studi.

Non verrà meno l'attenzione costante per le sedi centrali dell'Ateneo. Nel 2022, i servizi amministrativi attualmente in via Sant'Antonio si trasferiranno negli edifici di via Santa Sofia, dove pure saranno disponibili nuove aule attrezzate. L'adeguamento delle aule, delle strutture di ricerca e delle biblioteche del Polo centrale proseguirà in modo deciso, alla ricerca di nuovi spazi, sempre più accoglienti (purtroppo difficili da reperire in luoghi così fortemente vincolati). La nostra Università utilizzerà di conseguenza in prospettiva tutti e tre i suoi poli sia per risolvere i suoi congeniti problemi di spazi sia per offrire a studenti e personale sempre più servizi.

Per affrontare queste grandi sfide, raggiungere questi ambiziosi obiettivi e proiettare UNIMI al centro di uno scenario internazionale, dove l'innovazione scientifica e culturale sappia trovare nuove forme di produzione e trasmissione, occorrono certamente risorse finanziarie, ma soprattutto un grande e rinnovato sforzo progettuale da parte degli Organi di governo e di tutta la nostra comunità. Il tempo del "guarda e fuggi" è finito. È ora di volgerci al futuro e di comprendere che un progetto è davvero positivo non solo mettendo qualche firma, bensì stimolando sia percorsi di analisi sia processi di sviluppo, gettando semi nuovi per nuove idee e nuovi comportamenti su quel terreno dove continuano ad affondare, ben salde, le nostre radici.

## **L'obiettivo del PNRR**

Il terzo motivo che ha indotto a varare un nuovo Piano strategico (un motivo che peraltro sta cambiando la prospettiva di crescita per l'intero Paese) è il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza, con i suoi progetti che potranno dare linfa nuova, pur non in spesa corrente, alle possibilità di sviluppo del nostro Ateneo, aiutando a realizzare e sviluppare entrambi gli obiettivi sin qui delineati. Mentre si scrivono queste pagine non si può ancora dire verso quali direzioni si concretizzerà la partecipazione di UNIMI a questa grande impresa. Ma è chiaro che essa dovrà prevedere una profonda sinergia tra MIND e Città Studi, cercando di costruire un ecosistema integrato, con al centro progetti innovativi e aperti alle realtà industriali del territorio. Questo Piano strategico sarà monitorato ogni sei mesi, in modo da consentire un progressivo adeguamento dei vari obiettivi, permettendo al tempo stesso una dinamica e fattiva integrazione con l'attuazione del PNRR.

L'Ateneo, sulla scia del PNRR, si apre dunque a grandi sfide e a percorsi di innovazione che genereranno nuovi scenari ancora. Declinare il PNRR non è compito che un Ateneo possa compiere in autonomia, dal momento che il Piano medesimo prevede sinergie con altri Atenei e realtà aziendali territoriali e nazionali. Il sistema peraltro è costruito in modo tale da accrescere la capacità dell'università di produrre valore in alcuni ambiti che esso delinea. Non tutte le aree potranno di conseguenza essere ugualmente beneficiate, ma è evidente che il vantaggio sistemico sarà enorme, facilitando la costruzione di un'università più integrata e sinergica.

Dovremo di conseguenza imparare a far convivere i differenti piani di sviluppo che UNIMI saprà mettere in campo, considerando che l'università, la sua stessa essenza, si pone nella capacità di coniugare tradizione e innovazione, facendo dialogare, e non contrapporre, tali prospettive. La stessa diatriba tra ricerca pura e applicata è antica e stantia. È evidente che, accanto alla sua missione formativa, l'università è il principale luogo deputato allo sviluppo della ricerca scientifica, senza compromessi e senza condizionamenti asfissianti. Ma nel momento in cui tra le missioni dell'università è comparsa anche la necessità di un trasferimento delle conoscenze, è suo specifico dovere fare ottima ricerca che sia anche in grado di venire "trasferita", senza che ciò vada a detrimento, al contrario, di quei campi in cui ciò è oggettivamente più difficoltoso o genera un meno rilevante valore economico. Dobbiamo pertanto essere profondamente consapevoli che la ricerca scientifica è sempre e comunque valore e produzione di valore, qualunque siano gli esiti cui conduce: ricerca e formazione sono, a medio termine, il più rilevante investimento che un Paese possa intraprendere. Riflettere su questi temi, sulla varietà delle competenze, sullo sviluppo delle piattaforme scientifiche, sugli adeguamenti infrastrutturali, sulle articolazioni di bilancio sono tutti modi per comprendere le strade che una produzione di valore può e deve generare.

## L'assicurazione della qualità

Un ulteriore elemento, e non ultimo, ha suggerito l'elaborazione di un nuovo Piano strategico. Nel marzo 2021 abbiamo ricevuto la visita di Anvur per l'accreditamento dell'Ateneo. Progettare un nuovo Piano strategico è quindi, in un certo senso, inevitabile nel momento in cui UNIMI, avendo ricevuto un ottimo giudizio (la lettera A e un punteggio di 7,72, che ci colloca in un ristretto "club" riservato soltanto ad altri sei Atenei italiani) ha chiuso e riaperto una fase: forti dell'eccezionale risultato raggiunto, è sembrato opportuno allargare ulteriormente le prospettive, implementando i processi di assicurazione della qualità e proiettandoli oltre la pandemia, in uno scenario in cui il PNRR ci conduce di necessità ben oltre il 2024. Un Piano strategico, così come il PNRR medesimo, non sono la panacea, la risoluzione di tutti i problemi, ma un punto di partenza, forse formale ma non certo formalistico, per assicurarsi in primo luogo che i processi qualitativi messi in campo, e così ben valutati, possano rafforzarsi e svilupparsi sia sul piano istituzionale sia su quello progettuale. Se le basi sono corrette, e metodologicamente salde, allora il cammino potrà procedere più sicuro, al di là delle singole decisioni che saranno assunte.

Il presente piano strategico, dunque, quasi fosse un "romanzo di formazione", non cancella, bensì prosegue il precedente, in entrambe le sue versioni, e in tale continuità va letto.

L'Assicurazione della qualità è anzitutto un metodo da condividere con l'intero Ateneo. Come già si è notato, la nostra non è soltanto un'università multidisciplinare, come tante in Italia, ma è particolarmente sparsa sul territorio. Per tale motivo è un dovere di governo costruire elementi unitari, resi più difficili dalle distanze. L'Assicurazione della qualità – cioè la persistenza del modello – è il collante e l'ossatura dell'attuale Piano strategico come lo era del precedente. Si continua infatti a ritenere che il Piano strategico indichi un obiettivo preciso per il cammino futuro del nostro Ateneo: programmazione, monitoraggio dell'efficienza e analisi dell'efficacia. Una valutazione estesa e completa come quella che vogliamo mettere in atto, deve essere *proattiva*, ma insieme anche posta in *pro-spettiva*.

A tal fine si ritiene sempre più essenziale non solo dare al Presidio di qualità la giusta funzione centrale, ma anche potenziarne in periferia le azioni tramite la rete dei referenti locali. Essenziale sarà poi continuare una costante consultazione e un vivace rapporto con il Nucleo di Valutazione, che ho voluto costituire realmente autonomo e molto "sfidante", attento a preservare il suo ruolo e a essere costante stimolo per gli Organi di governo. L'Ateneo ha la necessità di possedere uno sguardo critico, capace di analisi e giudizio, sempre attento ai suoi punti di debolezza, nella consapevolezza che solo in questo modo ci si può rafforzare e migliorare. Per tale motivo anche

nel presente Piano strategico si proseguirà nella direzione indicata, che è in primo luogo metodo di governo: la governance centrale deve possedere una visione d'insieme dell'andamento e dei risultati dei processi di Assicurazione della qualità, periodicamente monitorandone e valutandone le molteplici attività attraverso documenti di analisi e di sintesi, che saranno sempre portati all'attenzione degli Organi di Governo, in una costante logica di miglioramento continuo.

L'intera comunità della nostra Università, e in primo luogo il Personale tecnico-amministrativo e bibliotecario, che è stato in prima linea nella preparazione della visita di Anvur, è protagonista dei processi di qualità. Andrà dunque sempre più valorizzato implementando, nei prossimi anni, programmi formativi che siano in grado di accrescere il legame già vivo tra il personale amministrativo, tecnico e bibliotecario con il mondo della ricerca e della didattica. Il fine è infatti quello di giungere a una crescita collettiva, capace di aprire verso prospettive nuove, soprattutto internazionali.

L'attenzione per la qualità interna dell'Ateneo deve coniugarsi con la sua vocazione ai rapporti con i territori, con la cosiddetta "terza missione" e il trasferimento delle conoscenze. UNIMI ha sistematici rapporti con le realtà territoriali e in specifico con Regione Lombardia, Comune di Milano, Assolombarda, Fondazione Cariplo, Rappresentanza della Commissione europea. Gli incontri si sono moltiplicati in questi ultimi mesi e, sebbene la loro formalizzazione "collettiva" in una Consulta d'Ateneo, già calendarizzata per il maggio 2020, sia stata bloccata dalla pandemia, essa rimane senz'altro un obiettivo immediato per il 2022.

In sintesi, la visita di Anvur è stata un'occasione collettiva per affinare alcuni processi e fare il punto su altri, sviluppando anche le connessioni operative tra il personale docente e il personale tecnico, amministrativo e bibliotecario: lo sforzo compiuto, e per di più nella fase più acuta e devastante della pandemia, è stato troppo importante, e troppo ben recepito da parte dell'Ateneo, per poterlo ritenere episodico; al contrario, ha indicato la strada su cui vogliamo proseguire. La gestione corretta di un Ateneo presenta molti versanti, non sempre facili da sintetizzare per organismi le cui risorse vengono in gran parte dall'esterno. Si tratta di fare un uso accorto di tali risorse, esaminando in modo approfondito il FFO, i suoi punti di forza e di debolezza per trarne indicazioni di governo. I numeri non sono sempre astratti: più si comprenderanno i metodi di distribuzione delle risorse, meglio si potranno costruire strategie a medio e lungo termine. Allo stesso modo, il bilancio non è un esercizio contabile, bensì uno strumento che procede in parallelo con il Piano strategico e con le azioni che esso prospetta. Si deve per esempio capire la necessità di investire su risorse umane e infrastrutturali come basi per una didattica e una ricerca scientifica di qualità. Bisogna operare, specie in un territorio complesso come il nostro, per essere presenza attiva e identitaria. Infine, è necessario compiere sforzi ideativi in una direzione innovativa, l'unica che può aprire scenari internazionali, anche tramite l'integrazione con altre realtà universitarie, culturali e scientifiche. Alla base di queste necessità vitali per l'università, al tempo stesso quotidiane e strategiche per tutte le sue componenti, quale loro condizione necessaria deve esserci un processo efficace ed efficiente di Assicurazione della qualità.

## L'istituzione e suoi scenari

Un nuovo Piano strategico deve implementare tutti gli scenari che si sono brevemente delineati nelle pagine precedenti, ma deve anche cercare prospettive sfidanti e innovative, se non utopiche, pur sempre in linea con i tempi che ci attendono. UNIMI vuole e deve essere strategicamente consapevole del ruolo che può esercitare sul piano nazionale e internazionale, come del resto la stessa emergenza pandemica ci ha portato a fare.

Le università sono state, e ancora sono, come tutto il Paese, sottoposte a uno *stress test* di straordinaria rilevanza, ma tuttavia non possono dimenticare i problemi aperti che riguardano in prima istanza i suoi stessi modelli di governance, schiacciati tra una nostalgia crescente (spesso acritica ed eccessiva) per un governo "tradizionale" e l'evidente difetto di un'impostazione

aziendalistica, incapace non solo di comprendere gli specifici problemi dell'università, ma anche di rispondervi con velocità ed efficacia.

Il ruolo degli "esterni", la "diffusione" dei processi decisionali, il rapporto comunicativo e gestionale tra centro e periferia (particolarmente rilevante nei grandi atenei multidisciplinari come il nostro), la semplificazione amministrativa sono alcuni nodi aperti, ormai ineludibili, che si sono trasformati da problemi teorici in questioni di forte impatto nella vita delle nostre Università. Il problema dei concorsi non è, infine, una questione che riguardi soltanto il codice penale o amministrativo, ma un nodo da sciogliere, riconoscendo con coraggio la specificità dell'università.

Queste e altre questioni richiederanno appunto decisioni coraggiose, decisioni che certo non sono nei poteri dei singoli Atenei e, forse, neppure in quelle dei singoli governi nazionali. Nodi, tuttavia, che gli Atenei devono affrontare e che vanno sciolti, anzi che bisogna aiutare a sciogliere, chiedendosi quali forme di governo potranno meglio affrontare le criticità di un sistema che non sta scoppiando in modo violento, ma che rischia semplicemente di adagiarsi, di deprimersi, in prassi che, anche quando sono correttamente gestite, appaiono antiche, irriflesse, spesso irrazionali. Le risorse, e in primo luogo quelle ordinarie, non devono essere distribuite "a pioggia" in base a un principio egualitario che si rifiuta di comparare istituzioni universitarie oggettivamente diverse. Vanno invece esaltate le specificità e le potenzialità di ciascuno, al di là dei territori e senza generare anacronistiche divisioni. Esistono poi realtà "mitiche", come i punti organici o gli stessi settori scientifico-disciplinari, che hanno bisogno di una riforma o almeno di un generale ripensamento.

L'università italiana è una struttura costituita da numerosi corpi intermedi. Struttura che costituisce uno strano connubio tra una realtà aziendale (presenza di un CDA, di un Direttore Generale, ecc.), una cooperativa e una classica "scuola". Si tratta, e non è semplice, di far dialogare questi orizzonti non uniformi senza che tuttavia vada perduta la necessaria unitarietà decisionale (chi governa deve sempre essere in grado di assumersi le proprie responsabilità) con le voci che provengono dalle varie parti dell'ateneo, che spesso ne sono anzi l'espressione più autentica (e quindi reattiva). A fianco di un sistema rappresentativo, incarnato dal Senato accademico, sussistono allora le voci dei Dipartimenti, il cui necessario ascolto non può tuttavia mettere in crisi, o in discussione, il modello generale, che è, come si è detto, rappresentativo, e non assembleare. Non va inoltre dimenticato che il nostro Ateneo è ancora organizzato in un numero troppo ampio di Dipartimenti, peraltro costituiti secondo modelli molto diversi tra loro. D'altra parte, la legge prevede che il crearsi di strutture dipartimentali sia un processo che procede bottom up e non top down. Si può quindi qui solo indurre le varie aree, anche in vista del progetto Mind, a una riflessione profonda sui possibili accorpamenti dipartimentali.

L'incrociarsi di questi modelli potrebbe essere diversamente disegnato se mai fosse stata data applicazione al comma 2 dell'articolo 1 della legge 240/2010, che prevede sperimentazioni di autonomia responsabile e che potrebbe costituire una palestra per il futuro. Questo processo si è bloccato, ma deve essere ripreso dal momento che sarebbe, per università come la nostra, indubbio fattore di semplificazione e razionalizzazione dei processi decisionali, sperimentando modelli di governance oggi inattuabili.

Sullo sfondo, sempre poco seguito dai poteri politici, si pone poi il problema tra i problemi, quello che può davvero cambiare la pelle delle università, permettendo loro di crescere in ricerca e didattica, cioè il diritto allo studio, inteso non solo come aiuto per chi ha difficoltà economiche, bensì come sistema di servizi, in primo luogo residenziali, capaci di attrarre gli studenti, facendo diventare l'università la loro "casa", favorendo l'internazionalizzazione e la mobilità. Il diritto allo studio deve essere il centro di un "sistema università" che voglia porsi come effettivo motore di un sistema formativo e scientifico di impatto nazionale e internazionale. Senza di esso ogni strategia sarà comunque, a lunga scadenza, sempre in pericolo di fallimento.

Abbiamo un modello di governance capace di affrontare questi problemi e di porre le domande corrette al potere politico? Abbiamo un sistema nazionale universitario in grado di far convivere

l'autonomia delle singole voci con alcune esigenze comuni? Si è in grado di affrontare i grandi nodi della ricerca (in prima istanza quelli infrastrutturali) con spirito di collaborazione interuniversitaria e non in base a un'anacronistica concorrenzialità?

Purtroppo le risposte a queste domande sono ancora carenti e la tendenza a "far da sé" si scontra con un sistema di divisione delle risorse che a volte riproduce modelli che non premiano pienamente né il merito né l'innovazione. Le risposte, tuttavia, non possono venire solo dall'alto. Devono esistere risposte da parte di ciascuno di noi. Le Università, e il PNRR va in questa direzione, devono imparare sempre più a fare rete mettendo in atto processi sinergici che, oltre a accrescere le possibilità della ricerca, possono originare un forte risparmio di costi per la ricerca e le infrastrutture stesse.

La crisi cui la pandemia ci ha immerso ha dunque, nella sua radicale storicità, un valore che non si limita a ciò che abbiamo visto, ma che, suo tramite, ha posto di fronte a *questioni fondamentali*, a *questioni di principio*: questioni che *vengono per prime*, e proprio per questo possono essere dette *questioni ultime*. Questioni che non devono portare su vette irraggiungibili, bensì, al contrario, indurci a guardare alle cose che sono intorno a noi, ai percorsi che dovremo seguire, alle loro intrinseche possibilità. La crisi può essere fonte di giudizio, di consapevolezza: permette di esercitare la pluralità dei modi della ragione, moltiplicando le occasioni di dialogo e confronto, comprendendo che neppure le nozioni che guidano la ricerca universitaria, *logos*, *episteme* e *mythos*, ragione, scienza e racconto, sono sempre state uguali a se stesse.

Tutto ciò che è storico può essere, per sua stessa natura, messo in discussione, argomentato, criticato. La storia e la scienza aprono al domani, a un concreto principio di speranza, come scriveva il filosofo Ernst Bloch, a un'ansia costruttiva che va insegnata alle nuove generazioni: anziché aspettare pazientemente di adattarsi alle situazioni, dobbiamo progettare mondi migliori. Come si chiede e ci chiede il titolo della Biennale veneziana di Architettura, del 2021, "come vivremo insieme?". Vivremo insieme, è la risposta, solo comprendendo il mondo come unità vitale, un mondo in cui natura e infrastrutture si intreccino, un mondo che recuperi la sua biodiversità e la sua storia, che offra sempre di nuovo elementi per arricchire le nostre vite e le nostre coscienze, un mondo in cui si dia espressione formale ai sistemi nascosti che devono essere protetti e nutriti.

In definitiva, il presente Piano strategico, anche oltre i suoi specifici obiettivi, nasce dalla necessità di condividere con l'intero Ateneo una visione generale che, anche nel quadro della pandemia, si è modificata ed è destinata a trovare sempre nuovi spunti e connessioni, adeguando e incrementando gli obiettivi, spesso già ambiziosi, che sono stati disegnati due anni orsono.

## Articolazioni del Piano strategico

Il Piano strategico deve conformare a questa visione generale tutte le missioni attraverso le quali l'Ateneo svolge la sua vita quotidiana. Già si è accennato all'importanza del diritto allo studio e agli incrementi di servizi e residenze che si intende sviluppare.

Dobbiamo guardare alla ricerca nelle sue varie forme, a partire dalla ricerca di base, originario scopo dell'università, senso intrinseco della innovazione e dello sviluppo. Dobbiamo costruire ecosistemi integrati per una ricerca capace appunto di integrare i saperi. Dobbiamo rafforzare il peso e l'organizzazione delle scuole di specialità e delle istituzioni sanitarie, e non solo per riconoscenza verso i giovani medici e infermieri in prima linea da mesi e mesi. Dobbiamo sviluppare, come stiamo facendo, progetti per diffondere la medicina e il sapere sul territorio, ponendo al centro le questioni della digitalizzazione. Dobbiamo mettere al primo posto il nodo ancora aperto della formazione degli insegnanti, e della formazione permanente, autentica progettazione di futuro.

Anche l'organizzazione della didattica e dei percorsi formativi dovrà aprire nei prossimi anni nuovi orizzonti. La pandemia ha insegnato la possibilità di nuovi modelli di didattica: senza che venga meno l'assoluta priorità della presenza, l'indagine su rinnovate metodologie didattiche è un'irrinunciabile priorità. Appare, anche a tal fine, inutile la corsa a progettare sempre nuovi corsi di studio, quando sembrerebbe più funzionale trasformare i corsi esistenti rinnovando i percorsi didattici e sempre più adeguandoli alle attuali esigenze formative e a quelle del mercato del lavoro. Si affaccia inoltre la necessità di programmare corsi di studio professionalizzanti per andare incontro a esigenze che il mondo della produzione vede come essenziali.

L'internazionalizzazione è un obiettivo che risulta centrale anche in questo Piano strategico. Pur con tutte le difficoltà connesse alle distanze fisiche in epoca pandemica e a quelle di organizzazione interna, l'Alleanza europea 4EU+ (con le Università di Paris Sorbonne, Praga, Copenhagen, Varsavia, Heidelberg) si è recentemente trasformata in una vera e propria legal entity: è il segno ufficiale che ci stiamo muovendo sempre più velocemente verso un'università europea integrata, dove esperienze diverse possano fondersi e la differenza sia, come sempre dovrebbe essere, ricchezza e non reciproca limitazione.

La terza missione è cresciuta in tutti i suoi orizzonti, portando la nostra Università nella cultura e nei tessuti produttivi della nostra città e della nostra regione. La nascita, nel 2021, della nostra Milano University Press, che è stata anche presentata al Presidente della Repubblica in occasione della sua visita lo scorso 8 giugno (<https://milanoup.UNIMI.it/>), è il segno che si vuole costruire qualcosa di nuovo su un tessuto già esistente: si tratta infatti di una realtà solo apparentemente nuova, ma che con le sue oltre 53 riviste ha già una sua lunga storia, unica nel panorama internazionale. I testi dei volumi e degli articoli pubblicati in rete, seguendo una lunga tradizione di adesione ai principi della scienza aperta, sono infatti disponibili per tutti senza costi sia per i lettori sia per gli autori. È questo uno dei modi attraverso i quali l'Ateneo trasferisce conoscenza a un vasto pubblico, anche e soprattutto esterno. Senza dimenticare che, come ha dimostrato il nostro primo bilancio di genere, la nostra Università è sempre all'avanguardia nel momento in cui sono in gioco i temi dei diritti e dell'inclusione sociale.

## Spunti conclusivi

Il Covid è stato, almeno per una generazione, uno spartiacque importante, che non va sottovalutato e sul quale nei prossimi anni si dovrà riflettere, senza cadere in banali luoghi comuni. Per noi tutti continuare i percorsi intrapresi, e al tempo stesso gestire l'emergenza a partire dal marzo 2020, è stata un'impresa che ha lasciato vari segni, che si dovrà cercare di volgere in positivo. Un sistema formativo "ferito" deve trovare la forza di cogliere le occasioni, senza adagiarsi nei pur necessari "ristori". Come è stato recentemente scritto da Regini e Capano, una visione tradizionalista dei problemi dell'università è stata sfidata dall'arrivo della pandemia e dalla conseguente crisi economica. Si è diffusa infatti "la consapevolezza che il superamento di questa gravissima crisi richiede anche il superamento del modello di sviluppo economico perseguito in Italia negli ultimi decenni, puntando su prodotti a più elevato contenuto tecnologico e su servizi a più alto contenuto professionale". La ricerca – e il prodotto interno lordo a essa dedicato in percentuale tra le più basse del mondo occidentale – deve finalmente porsi come protagonista, in modo da rendere l'università "il motore di un nuovo tipo di sviluppo". Se tale situazione potrà produrre cambiamenti strutturali per il sistema universitario, e non una mutazione gattopardesca, lo diranno forse i prossimi tre anni.

Si è ben consapevoli, come già si è affermato, che il PNRR non è la terra promessa e che forse le stesse università non sono del tutto preparate a realizzarlo e a comprenderlo, trovandosi di fronte a una serie di progetti che non erogano spesa corrente e che solo in piccola parte dedicano risorse alle infrastrutture. D'altra parte non si può negare che grazie al PNRR, pur con i suoi limiti intrinseci ed estrinseci, come scrivono ancora Regini e Capano, "i problemi dell'università e della ricerca sono passati da tema settoriale a tema chiave dal punto di vista

sistemico". Anche questa soltanto è un'occasione che non può essere sprecata e che deve riversarsi in primo luogo sulla città e sul territorio.

Milano, in apparenza, o come numero di abitanti, non è una metropoli. Tuttavia, ha della metropoli tutte le caratteristiche interiori e, sempre più, esteriori. La città – la piccola città o la città architettonicamente unitaria – è una grande narrazione: le sue strade raccontano una storia, certo stratificata, ma facilmente leggibile, quasi fosse un libro. La metropoli, invece, e Milano in particolare, ondeggia sempre più verso il postmoderno, non solo perché vive una frantumazione che non può essere narrata, ma perché i suoi quartieri mutano in modo vorticoso e parlano, al loro stesso interno, linguaggi irriducibili, e non solo nelle cosiddette "periferie". Mancano i punti di riferimento, mancano sempre più linguaggi di comune identificazione storica intergenerazionale: la nostra Università, l'Università come sistema, vuole diventare questo nuovo punto di riferimento, insegnando che non con la forza si incide sulla pietra, ma con la costanza di una goccia. Le attività di ricerca e formazione che si svolgono nell'università, anche nel disincanto della metropoli, e della pandemia, insegnano a non essere indifferenti, cercando invece di cogliere alcuni nessi, alcuni nodi, qualche rete, punti di vista parziali in grado, tuttavia, di afferrare nuclei di senso delle cose, del nostro modo di vederle, conoscerle, considerarle. Il nostro spazio possiede una sua "forma simbolica", che allude a orizzonti di senso ancora vivi e viventi. Il nostro spazio circostante è davvero un senso da interrogare, che dice sempre qualcosa sulla nostra identità.

Il Piano strategico 2020-22 è riuscito a garantire al nostro Ateneo il raggiungimento di importanti obiettivi, finalizzando i propri percorsi di qualità alla costruzione di sempre più solide "missioni". Allo stesso modo, gli obiettivi che si pone il presente Piano non si riducono ai suoi "indicatori", anche se, loro tramite, possiamo meglio comprendere i nostri percorsi di crescita. Un Piano strategico è sempre un'occasione collettiva per fare un bilancio, per confrontarsi, per capire quel che si è fatto e quel che ancora si potrà fare. Non è scritto sulla pietra, né deve esserlo: vuole porsi come terreno su cui altri dovranno inserirsi, modificando ancora più in profondità, secondo le direzioni che saranno indicate dalla storia, cioè dall'azione degli uomini.

Non vuole quindi essere soltanto fotografia del presente, bensì progetto per tutto ciò che cercheremo di costruire e di cui stiamo gettando le basi. Non è soltanto "teoria", bensì un modo per orientarci nello spazio che abitiamo e nelle esperienze che costruiamo.

Da un punto di vista, tuttavia, bisogna partire – e il punto essenziale, lo stile, è non renderlo assoluto e assertivo. È un punto di vista che deriva dalla propria storia, ma che può anche indicare percorsi diversi che se ne discostano, per meglio costruire un'altra storia. Ciò che lo guida non è un pensiero "del" presente, bensì "per" il presente, capace cioè di mantenere ben vivi, come scriveva Merleau-Ponty, il gusto dell'evidenza e il senso dell'ambiguità, consapevoli che pensare e progettare è semplicemente "cercare e ammettere che ci sono cose da vedere e da dire".

*Elio Franzini*





L'Università degli Studi di Milano promuove, nell'ambito delle proprie strategie, la creazione di un'area europea e internazionale della formazione e della ricerca. Tale obiettivo è coerente con la ventennale appartenenza alla LERU – League of European Research Universities e a numerose altre reti internazionali.

In area europea, le strategie di internazionalizzazione dell'Ateneo si pongono in linea con l'Agenda Europea per la Trasformazione della Formazione Universitaria, il cui obiettivo primario è la forte accelerazione del processo di integrazione dei diversi sistemi universitari nazionali e la creazione di strette sinergie fra didattica e ricerca. Un ruolo rilevante in tale processo è svolto dal programma *European Universities*, a cui l'Ateneo partecipa attraverso l'Alleanza 4EU+ (con le Università di Paris Sorbonne, Praga, Copenhagen, Varsavia, Heidelberg). (<https://www.UNIMI.it/it/internazionale/la-statale-nel-mondo/la-statale-partecipa-4eu>).

Il programma *European Universities*, vero “laboratorio” di innovazione, porterà, fra l'altro, allo sviluppo di uno *European Degree* e di inediti modelli condivisi di internazionalizzazione del sistema universitario, volti a facilitare la circolazione di studenti, docenti e staff.

# *Internazionalizzazione*

Su scala mondiale, gli indirizzi strategici di Ateneo intendono rispondere ai profondi cambiamenti in atto nel panorama internazionale della formazione e della ricerca, a cominciare dall'urgenza di costruire nuove forme di *science diplomacy*, che permettano alle Università di diventare attori cruciali nel fronteggiare le sfide emergenti e nel promuovere valori globali condivisi quali, per esempio, il dialogo intergenerazionale.

Nel complesso, le strategie di internazionalizzazione dell'Ateneo sono coerenti con il PNRR, che si pone l'obiettivo di aumentare la competitività e cooperazione internazionale del Sistema Paese. In questa sfida il nostro Ateneo intende esprimere pienamente il proprio ruolo di *research-intensive university* e di università multidisciplinare, pubblica ed inclusiva.

## Indicatori di posizionamento

INDICATORE	i2017	i2018	i2019	i2020	POSIZIONAMENTO 2020
Percentuale di studenti iscritti al primo anno dei corsi di laurea (L) e laurea magistrale (LM; LMCU) che hanno conseguito il precedente titolo di studio all'estero (Indicatore iA12 SMA)	4,4%	5,0%	4,8%	4,8%	Media Area geografica: 6,2% Media Nazionale: 3,7%
Proporzione di CFU conseguiti all'estero dagli studenti (Indicatore D_A DM 289/2021)	1,8%	2,0%	1,7%	1,6%	Posizione UNIMI su 60 atenei: 32 Range*: Max: 4,2% Min: 0,7
Proporzione di laureati (L, LM, LMCU) entro la durata normale dei Corsi che hanno acquisito almeno 12 CFU all'estero nel corso della propria carriera universitaria (Indicatore iA11 SMA, uguale anche ad Indicatore D_D DM 289/2021)	10,4%	10,1%	10,2%	10,9%	Media Area geografica: 14,7% Media Nazionale: 13,5%
Percentuale iscritti dottorato che hanno conseguito il titolo di accesso all'estero (Indicatore FFO 2020. N.B. Il numero di iscritti è estratto dall'indicatore D_C DM 290/2021)	12,8%	16,0%	10,0%	11,3%	
Proporzione di Dottori di ricerca che hanno trascorso almeno 3 mesi all'estero (Indicatore D_B DM 289/2021)		30,1%	30,5%	29,8%	Posizione UNIMI su 60 atenei: 34 Range*: Max: 79,0% Min: 13,7%

Tabella indicatori internazionalizzazione<sup>1</sup> (in merito agli indicatori relativi al dottorato di ricerca "Al fine di seguire e verificare l'efficacia degli studi dottorali l'Ateneo si doterà di strumenti dedicati per seguire la carriera dei dottori di ricerca dopo il conseguimento del titolo")

<sup>1</sup> La tabella mostra i valori dei vari indicatori dal 2017 al 2020. Il posizionamento relativo, ove desumibile dalle banche dati ufficiali, è riferito all'anno 2020 e viene mostrato in due modi:

- per gli indicatori tratti dal DM 289/2021 si riporta la posizione di UNIMI rispetto agli altri atenei e il RANGE\* di variazione (min-max)

- per gli indicatori tratti da AVA si riporta il valore medio dell'indicatore per l'area geografica di riferimento (atenei nord-ovest) e a livello nazionale (Aggiornamento 26/06/2021).

Gli indicatori segnalati con sfondo grigio sono quelli scelti per la Programmazione Triennale di UNIMI (DM 289/2021).

**Interpretazione della tabella:** nell'analisi della tabella è consigliato tenere conto sia della posizione di UNIMI rispetto agli altri atenei statali sia il RANGE\*. Se il RANGE è basso, il posizionamento perde di significatività, in quanto i valori degli indicatori dei vari Atenei sono tutti simili. Nel valutare l'andamento è utile controllare la reale differenza dei valori dell'indicatore negli anni, controllando se l'aumento o la diminuzione è rilevante.

\* I valori Max e Min mostrati nella colonna RANGE sono:

-Max: la media aritmetica dei 5 valori più alti per l'indicatore anno 2020 tra tutti quelli rilevati per i 60 atenei

-Min: la media aritmetica dei 5 valori più bassi per l'indicatore anno 2020 tra tutti quelli rilevati per i 60 atenei.

## Un Ateneo internazionale attrattivo

La libera circolazione di studenti e docenti, in un ambiente multiculturale e multilinguistico, rappresenta un grande obiettivo strategico e di internazionalizzazione. Nel corso degli anni UNIMI ha registrato un costante aumento di studenti stranieri sia *incoming* per mobilità, sia iscritti ai Corsi di Studio e di dottorato. Sono anche aumentati i Corsi di Studio internazionali, in particolare sono 23 quelli erogati in lingua inglese attivi nel 21-22. In continuità con il precedente Piano strategico, nel prossimo triennio si intende promuovere ulteriormente lo sviluppo di percorsi integrati di studio e aumentare il numero Corsi di Studio attivati in partenariato con università straniere e che conducono al conseguimento di titoli doppi/multipli/joint. Tale aumento sarà reso possibile anche grazie alle numerose reti di collaborazione e partenariati già in atto e alla Alleanza 4EU+.

UNIMI potenzierà ulteriormente gli strumenti e le misure volte ad attrarre gli studenti internazionali attraverso l'assegnazione di borse di studio per studenti stranieri e l'attivazione di un piano *ad hoc* per il loro orientamento e la loro accoglienza. Si intende anche rafforzare la partecipazione a programmi internazionali che favoriscano l'accesso all'istruzione universitaria a studenti rifugiati o provenienti da aree a rischio. Nel prossimo futuro si metteranno in atto strategie di integrazione sociale anche attraverso la costituzione di un HUB multiculturale e multimediale che svolga un'attività di formazione linguistica non solo verso gli studenti stranieri, ma anche verso gli insegnanti e gli operatori del settore in collaborazione con le istituzioni del territorio.

Infine l'erogazione di corsi di italiano, ampia, articolata e che accompagna gli studenti per tutto il percorso di studio, rappresenta non solo una necessità comunicativa per gli studenti stranieri iscritti ai Corsi di Studio o in mobilità, ma un elemento fondamentale per l'integrazione sociale e per un più facile accesso a opportunità lavorative. Il Centro linguistico di Ateneo (SLAM) contribuisce in modo significativo alla formazione linguistica e interculturale degli studenti internazionali, anche attraverso l'utilizzo di modalità didattiche a distanza, fruibili dagli studenti internazionali prima e durante il loro percorso educativo. Un esempio di programma già attivo in tal senso è rappresentato dal progetto Marco Polo, che rappresenta un modello di preparazione linguistica culturale per gli studenti cinesi che intendano proseguire gli studi in una Università italiana.

INDICATORI	VALORE INIZIALE	TARGET
Numero dei corsi di studio che attribuiscono agli studenti stranieri iscritti o in mobilità 3 CFU per la lingua italiana al conseguimento del livello A2 (o superiore)*	7	15

\*Obiettivo programmazione triennale

## Un Ateneo aperto alle esperienze di studio e di ricerca internazionali (Obiettivo condiviso con i Dipartimenti)

L'esperienza internazionale è un passaggio fondamentale del percorso formativo degli studenti, in grado di generare ricadute importanti nella carriera anche per l'acquisizione di competenze trasversali e soft skills richieste dal mondo del lavoro. L'Ateneo promuove una serie di attività finalizzate ad offrire opportunità di internazionalizzazione a studenti, docenti e staff sia attraverso il tradizionale strumento della mobilità Erasmus, sia attraverso altre forme di mobilità

internazionale per studio e tirocinio nell'ambito di accordi di scambio e di reti di collaborazione e mediante iniziative a carattere premiale. Per garantire e implementare i programmi di mobilità e collaborazioni internazionali l'Ateneo si propone come obiettivo primario l'aggiornamento dei modelli organizzativo-gestionali, attraverso una stretta sinergia fra gli Uffici dell'Amministrazione e i Dipartimenti e l'incremento del processo di digitalizzazione che oggi interessa oltre 1200 accordi.

Il nuovo Programma ERASMUS+ 21-27 ha introdotto diversi elementi di novità, quali la possibilità di svolgere una parte del periodo all'estero da remoto e usufruire di periodi di mobilità brevi che possano favorire la partecipazione di un più ampio numero di studenti e dottorandi a esperienze di mobilità internazionale. Nonostante la mobilità fisica rappresenti lo strumento più consolidato di internazionalizzazione, nuove forme di didattica "blended" hanno favorito negli ultimi anni l'internazionalizzazione "at home". Più in generale, lo sviluppo di attività di didattica innovativa potrà contribuire alla dimensione internazionale e interculturale dell'Ateneo e promuovere collaborazioni che possano condurre a progetti educativi più complessi. Fra gli interventi fondamentali per il raggiungimento di questo più ampio obiettivo rientra la qualificazione della didattica erogata in lingua inglese e l'attrazione di docenti e studiosi di elevata qualificazione, in servizio presso università o enti di ricerca stranieri.

Nel 22-24 l'Ateneo aumenterà lo stanziamento erogato per supportare la presenza di docenti stranieri, con particolare attenzione al bilancio di genere, e implementerà le procedure di accoglienza che soddisfino la duplice esigenza di garantire ai docenti in visita i servizi dell'Ateneo e al contempo valorizzare la loro presenza e il loro contributo allo svolgimento delle attività didattiche e formative. Si rafforzerà anche il finanziamento per *visiting scholars* tramite la rete Scholars at risk riservato a studiosi minacciati nei loro paesi d'origine.

Anche la mobilità in uscita di docenti e staff verrà rafforzata, sia all'interno dell'Alleanza 4EU+, sia nell'ambito del programma Erasmus+, favorendo lo sviluppo di reti di collaborazione e attività progettuali fondamentali anche per il posizionamento nei Ranking internazionali.

INDICATORI	VALORE INIZIALE	TARGET
Rapporto professori e ricercatori in visita rispetto al totale dei docenti*	0,044	0,061

\*Obiettivo Programmazione Triennale

## Internazionalizzazione dei corsi di dottorato

Coerentemente con la sua vocazione di università *research intensive*, l'Ateneo intende implementare il carattere internazionale dei corsi di dottorato attraverso lo sviluppo di reti e specifici Accordi bilaterali che promuovano la mobilità per studio e ricerca dei dottorandi. Per conseguire l'obiettivo i Collegi Docenti dei corsi di dottorato e i dottorandi dovranno favorire linee di ricerca aperte a collaborazioni internazionali e a occasioni di mobilità e di scambio di docenti e ricercatori.

Questa azione, che avrà un effetto di traino su molte attività di ricerca dell'Ateneo, si avvarrà anche delle possibilità offerte dalle reti Erasmus+, 4EU+, LERU di cui l'Ateneo fa parte.

Verranno implementate specifiche azioni di sostegno in sinergia con gli obiettivi che l'Ateneo ha assunto nella Programmazione ministeriale 2021-2023.

Accanto a queste azioni volte ad aumentare la mobilità in uscita l'Ateneo intende intraprendere azioni per promuovere la crescita di dottorati internazionali che conducano ad un aumento del numero di iscritti provenienti dall'estero e/o con titolo di studio straniero.

Infine UNIMI intende favorire l'aumento della mobilità delle dottorande tramite l'attivazione di convenzioni con tariffe agevolate per i servizi di cura dell'infanzia e dei servizi di assistenza a persone non autosufficienti; inoltre l'ateneo si propone di intraprendere azioni che favoriscano la mobilità dei dottorandi con disabilità che desiderino svolgere un periodo di formazione all'estero.

INDICATORI	VALORE INIZIALE	TARGET
Proporzione di Dottori di ricerca che hanno trascorso almeno 3 mesi all'estero*	0,298	0,40

\*Obiettivo Programmazione Triennale

## Verso una Università europea (Obiettivo condiviso con i Dipartimenti)

Il nostro Ateneo sviluppa politiche miranti a costruire un grande Spazio Globale della Formazione Superiore negli ambiti della didattica e della ricerca, per fronteggiare le nuove sfide sociali associate allo sviluppo delle città e dei territori. La capacità di fare rete è stata fondamentale nel momento della emergenza sanitaria e il nostro Ateneo ha rafforzato la partecipazione a network internazionali quali la LERU, di cui siamo fra i membri fondatori, e ha ampliato la propria presenza in numerose reti globali. Il nuovo programma Erasmus+ 21-27, d'altro canto, prevede significativi stanziamenti per incentivare e rafforzare il partenariato internazionale di eccellenza anche in collaborazione con le aziende e le istituzioni del territorio.

Proprio per progettare una nuova offerta formativa multiculturale, plurilinguistica e transnazionale sono sorte le Reti delle *European Universities*. Il nostro Ateneo ha fondato nel 2019 l'Alleanza 4EU+ insieme ad altre cinque grandi Università (Sorbona di Parigi, Charles di Praga, Heidelberg, Varsavia e Copenhagen), con l'obiettivo di creare un Campus universitario europeo caratterizzato da percorsi di studio comuni, da una mobilità di studenti, docenti e staff strutturata, in cui didattica e ricerca sono profondamente sinergiche.

Dalla sua nascita, l'Alleanza 4EU+ si è focalizzata su diversi ambiti quali multilinguismo, inclusione e interdisciplinarietà, con la creazione di nuovi percorsi formativi e un focus su quattro sfide che l'Europa sta già affrontando: salute e cambiamento demografico; il cambiamento delle società europee; scienze computazionali ed informatiche, biodiversità e sviluppo sostenibile. Oltre a ciò l'Alleanza ha ottenuto nel 2020 il finanziamento al progetto H2020 Train4EU+, per lo sviluppo di strategie condivise negli ambiti della ricerca e dell'innovazione (si vedano anche obiettivi ad hoc nella sezione: RICERCA) e nel 2021 ha dato vita all'Associazione *4EU+ University Alliance e.V.*, un ente con personalità giuridica propria che permetterà di "mettere a sistema" le numerose attività già avviate e l'implementazione di un unico sistema di qualità della didattica. In questo contesto si potrà realizzare un nuovo tipo di mobilità più integrata e consapevole con il riconoscimento automatico dei crediti acquisiti e delle attività di tirocinio e di tesi.

INDICATORI	VALORE INIZIALE	TARGET
Proporzione di CFU conseguiti all'estero dagli studenti, ivi inclusi quelli acquisiti durante periodi di "mobilità virtuale"*	0,016	0,020

\*Obiettivo Programmazione Triennale

## Un'internazionalizzazione di Qualità (obiettivo di AQ)

Il Sistema di Qualità di Ateneo si è sviluppato in coerenza con *Standards and guidelines for quality assurance in the European Higher Education Area (ESG)*. Il Presidio di Qualità avrà cura di promuovere ulteriormente il respiro internazionale del sistema di assicurazione della qualità con iniziative mirate a guidare i docenti nella individuazione delle modalità e di *best practice* per l'internazionalizzazione delle attività didattiche e favorendo da parte di tutta l'offerta formativa di UNIMI un'attenzione alla dimensione internazionale.

INDICATORE	VALORE INIZIALE	TARGET
Numero di documenti di linee guida del PQA aggiornati con attenzione a indicazioni specifiche in chiave di internazionalizzazione	0	8 linee guida entro il 2023





L'Università degli Studi di Milano è un grande Ateneo multidisciplinare in grado di offrire un ampio spettro di progetti formativi che promuovono e valorizzano l'integrazione disciplinare e favoriscono una didattica in linea con le più avanzate conoscenze derivanti dalla ricerca.

Obiettivo irrinunciabile è il continuo miglioramento dell'offerta formativa e il suo allineamento con i bisogni del contesto economico e lavorativo, oggetto di profondi e continui cambiamenti.

L'emergenza legata alla pandemia da Covid-19 ha comportato grandi trasformazioni nel modo di fare didattica e ha motivato investimenti consistenti per adeguare le infrastrutture e la dotazione di nuove tecnologie. Le esperienze innovative di didattica *blended* e a distanza effettuate negli ultimi mesi dovranno diventare un'opportunità per rafforzare e rinnovare l'intero impianto didattico dell'Ateneo. Allo stesso modo, grande attenzione dovrà essere posta allo sviluppo e adozione di nuove metodologie di insegnamento che mettano sempre più al centro del processo formativo lo studente, il suo sapere e le sue competenze.

## *Didattica e servizi agli studenti*

Obiettivo generale del triennio è pertanto dare continuità al forte impegno dell'Ateneo in termini di miglioramento continuo dell'offerta formativa e relativo consolidamento della sostenibilità nel tempo; applicazione di una attenta politica di assicurazione qualità; promozione dell'internazionalizzazione e dell'offerta formativa in lingua inglese; valorizzazione dell'interdisciplinarietà; potenziamento del diritto allo studio nelle sue diverse forme e dei servizi offerti agli studenti; potenziamento dell'offerta formativa post-laurea. Una specifica attenzione sarà riservata ai temi dell'inclusione e delle politiche di genere (in linea con il Bilancio di genere dell'Ateneo). In base ai risultati finora ottenuti e ai punti di forza e criticità rilevati, sono stati inoltre individuati specifici obiettivi strategici, che saranno di seguito illustrati, con la precisa volontà di potenziare il diritto allo studio, migliorare l'accessibilità e l'inclusione e supportare una didattica di elevata qualità incentrata sull'innovazione, l'aggiornamento continuo e la ricerca, valorizzando allo stesso modo la componente relazionale dell'insegnamento.

## Indicatori di posizionamento

INDICATORE	i2017	i2018	i2019	i2020	POSIZIONE UNIMI SU 60 ATENEI	RANGE*
Proporzione di studenti che si iscrivono al II anno della stessa classe di laurea o laurea magistrale a ciclo unico (L, LMCU) avendo acquisito almeno 40 CFU in rapporto alla coorte di immatricolati nell'a.a. precedente (Indicatore A_A DM 289/2021)	50,2%	45,9%	51,7%	47,9%	24	Max: 68,3% Min: 32,8%
(**)Studenti entro 1 anno fuori corso (studenti regolari) (Indicatore FFO 2020)	44832	46332	48377	47696	6	Max: 62415 Min: 3585
(**)Nr studenti Esonerati perché rientrano nella no tax area (Numero di studenti beneficiari di esonero totale dai contributi universitari ai sensi dell'art. 9 del d.lgs. 68/2012 e della legge 11 dicembre 2016, n. 232, art. I, commi 252 - 265) (Indicatore FFO 2020)			8623	8901	10	Max: 15239 Min: 515
Proporzione dei laureandi complessivamente soddisfatti del corso di studio (Indicatore C_A DM 289/2021)	87%	87%	88%	89%	51	Max: 94,9% Min: 88,1%
Percentuale di Laureati occupati a un anno dal Titolo (L) - laureati che dichiarano di svolgere un'attività lavorativa e regolamentata da un contratto, o di svolgere attività di formazione retribuita (es. dottorato con borsa, specializzazione in medicina, ecc.) (Indicatore IA06BIS SMA)	45,9%	42,8%	44,0%	37,1%		
Percentuale di Laureati occupati a un anno dal Titolo (LM; LMCU) - laureati che dichiarano di svolgere un'attività lavorativa e regolamentata da un contratto, o di svolgere attività di formazione retribuita (es. dottorato con borsa, specializzazione in medicina, ecc.) (Indicatore IA26BIS SMA)	60,4%	64,4%	66,4%	58,8%		

Rapporto studenti regolari/ Docenti e riduzione di tale rapporto (N.b. per questo indicatore i valori più bassi sono migliori) (Indicatore C_B DM 289/2021)	21,717	20,628	22,052	21,906	32	Min: 13,989 Max: 36,419
Proporzione dei docenti di ruolo indicati come docenti di riferimento che appartengono a settori scientifico-disciplinari (SSD) di base e caratterizzanti nei corsi di studio (L, LMCU, LM) (Indicatore A_B DM 289/2021)	96,6%	96,4%	96,2%	96,0%	11	Max: 97,6% Min: 85,5%
Proporzione dei Professori di I e II fascia assunti dall'esterno nel triennio precedente, sul totale dei professori reclutati (Indicatore E_A DM 289/2021)	17,3%	24,4%	21,5%	17,0%	16	Max: 21,4% Min: 3,9%

Tabelle indicatori posizionamento didattica<sup>2</sup>

<sup>2</sup> La tabella mostra i valori dei vari indicatori dal 2017 al 2020, la posizione relativa ed il RANGE\* sono riferiti all'anno 2020.

**Interpretazione della tabella:** nell'analisi della tabella è consigliato tenere conto sia della posizione di UNIMI (ove presente) rispetto agli altri atenei sia il RANGE: ad esempio, un indicatore di UNIMI potrebbe essere in una bassa posizione facendo quindi presupporre che UNIMI vada male rispetto agli altri atenei, in realtà se anche la differenza tra il valore massimo e minimo (RANGE) è bassa significa che i valori degli indicatori dei vari Atenei sono molto simili e dunque una piccola variazione dell'indicatore può cambiare di molto la posizione. Nel valutare l'andamento è utile controllare la reale differenza dei valori dell'indicatore negli anni, controllando se l'aumento o la diminuzione è rilevante.

\* I valori Max e Min mostrati nella colonna **RANGE** sono:

-Max: la media aritmetica dei 5 valori più alti per l'indicatore anno 2020 tra tutti quelli rilevati per i 60 atenei

-Min: la media aritmetica dei 5 valori più bassi per l'indicatore anno 2020 tra tutti quelli rilevati per i 60 atenei.

\*\* Gli indicatori contrassegnati dal doppio asterisco sono in realtà puri numeri, dunque, la posizione in graduatoria è influenzata dal fatto che UNIMI è un Ateneo di grandi dimensioni.

Per gli indicatori tratti da AVA ci si riferisce all'aggiornamento del 26/06/2021.

## Allineare l'offerta formativa alle sfide attuali (obiettivo di AQ / obiettivo condiviso con i Dipartimenti)<sup>3</sup>

La capacità dell'Ateneo di coniugare la multidisciplinarietà della sua didattica all'elevato livello della ricerca scientifica deve essere supportata attraverso la continua riqualificazione dell'offerta formativa, dando centralità allo sviluppo culturale e professionale degli studenti e riservando grande attenzione alle sfide generate dai profondi cambiamenti del contesto economico e lavorativo avvenuti negli ultimi anni e accelerati dalla pandemia da Covid-19.

Dal PNRR si evince chiaramente come la formazione, la crescita e valorizzazione del capitale umano siano aspetti imprescindibili per la ripresa del Paese e per le grandi sfide relative a digitalizzazione, innovazione e competitività che ci aspettano.

Da due anni l'Ateneo ha introdotto linee di indirizzo sulla progettazione di nuovi corsi di studio finalizzate a fornire alle strutture didattiche un quadro di riferimento per rispondere non solo alle disposizioni ministeriali e agli indirizzi ANVUR ma anche alle necessità della società e del contesto di riferimento. Seguendo questa direzione, nel prossimo triennio si intende:

- Consolidare e rendere sistematica la consultazione delle organizzazioni rappresentative del mondo della produzione, dei servizi e delle professioni, anche attraverso la costituzione di Comitati di indirizzo, al fine di intercettare prontamente i bisogni del contesto produttivo nazionale e internazionale. A tal fine verranno anche adottate strategie per mettere a sistema la rete di interazioni che i singoli corsi di studio hanno già in essere con le parti sociali.
- Integrare l'offerta formativa con corsi di studio professionalizzanti e corsi a carattere internazionale in ambito umanistico. Più specificamente, per il primo punto si intende progettare un percorso professionalizzante nell'ambito della classe P02 – professioni tecniche agrarie, alimentari e forestali (DM 446/2020), poiché dai numerosi contatti con il mondo produttivo è emersa l'esigenza di figure professionali con adeguate conoscenze ed abilità, con particolare riferimento a quelle digitali, in linea con lo sviluppo del sistema agro-alimentare e forestale dei prossimi decenni delineato dal New Green Deal. Per il secondo punto, si intende affrontare la crisi che sta investendo le discipline classiche e letterarie (*humanities*) nel mondo anglosassone e in diverse altre aree geografiche, per attivare corsi di grande impronta internazionale che offrano agli studenti una "zona franca" di libero apprendimento delle opere e dei temi della cultura classica e occidentale e di acquisizione di una autonoma capacità storico-critica per comprendere, analizzare, conservare e trasmettere questa eredità culturale di inestimabile valore.
- Promuovere azioni atte ad accrescere le competenze degli studenti e dei dottorandi attraverso le attività formative su tematiche con valenza trasversale e multidisciplinare (*soft skills*) per facilitare il loro ingresso al mondo del lavoro e per promuovere i temi delle pari opportunità e della valorizzazione delle differenze. A questo fine, si intende procedere all'inserimento o all'implementazione curriculare di tali competenze nei corsi di studio di nuova attivazione e in quelli in revisione (anche attraverso la maggiore elasticità offerta dai recenti interventi normativi) e alla informazione diffusa a tutti gli studenti attraverso una pagina dedicata sul portale d'Ateneo.
- Dare impulso all'offerta di formazione post-laurea dell'Ateneo. In particolare, si intende definire un modello organizzativo gestionale che valorizzi e potenzi l'offerta attuale dei corsi per master di primo e secondo livello, riconoscendo in questi ultimi uno strumento particolarmente efficace per interagire con il sistema economico e con il mondo del lavoro ad alta qualificazione.

<sup>3</sup> Il riferimento è solo all'indicatore Numero di comitati di indirizzo costituiti nei corsi di studio finalizzati a rendere sistematica la consultazione del mondo del lavoro

- Riprogettazione dei percorsi di studio dell'Ateneo sulla base degli esiti delle attività di autovalutazione che gli stessi sono chiamati a svolgere. Tali revisioni avranno lo scopo di restituire percorsi di studio progettati con un approccio *student centered*, delineati negli obiettivi e nelle attività formative in totale coerenza con il titolo rilasciato e con le specifiche esigenze espresse dalla società e dai differenti portatori d'interesse. A tal proposito gli sforzi convergeranno principalmente verso quei corsi che non sono stati interessati da revisioni ordinamentali da diversi anni, al fine di rinnovarli alla luce delle conoscenze e competenze più avanzate sia nei contenuti sia nei metodi didattici. Nei processi di revisione dovranno essere coinvolti il dipartimento referente del corso di studio e/o l'area disciplinare di appartenenza per rendere i singoli progetti pienamente sostenibili e inseriti in una cornice coerente con il Piano triennale di Dipartimento.

INDICATORE	VALORE INIZIALE	TARGET
Numero di comitati di indirizzo costituiti nei corsi di studio finalizzati a rendere sistematica la consultazione del mondo del lavoro*	43	70
Numero di corsi di laurea professionalizzante secondo il DM 446/2020 nell'ambito della classe P02 – professioni tecniche agrarie, alimentari e forestali	0	1 corso alla fine del triennio

\*Obiettivo programmazione triennale 21-23 condiviso con i dipartimenti

## Sostenere il percorso di apprendimento degli studenti al fine di incrementare la regolarità e garantire il diritto allo studio

L'attenzione alla regolarità degli studi, la riduzione degli abbandoni e il supporto all'apprendimento sono parte della responsabilità sociale dell'Università. Tali obiettivi sono prioritari per UNIMI e vengono perseguiti attraverso numerose azioni differenti correlate a più di un obiettivo strategico, prevedendo interventi sui singoli percorsi didattici, aggiornamenti delle metodologie di insegnamento, aggiornamento degli strumenti di orientamento, condivisione di buone pratiche e così via.

Assumono in tal senso rilevanza strategica tutti i Servizi dedicati agli studenti, con riferimento all'orientamento, all'accoglienza, ai servizi per la disabilità, ai servizi bibliotecari, all'adeguatezza delle aule e delle infrastrutture per la didattica e la ricerca, ai servizi di supporto alla didattica innovativa. In questo contesto il diritto allo studio deve essere inteso come un'occasione reale per garantire agli studenti una preparazione adeguata agli standard europei, accessibile a tutti e rispettosa delle specificità individuali di ognuno e, in particolare, degli elementi di vulnerabilità. Nel solco di quanto già realizzato, nel prossimo triennio si intende rivolgere grande attenzione ai seguenti progetti:

- Potenziamento dei servizi e delle azioni indirizzate al sostegno metodologico ed economico delle attività di tutorato a supporto della regolarità degli studi. A tal fine verranno elaborate le linee guida a sostegno alle azioni dei Dipartimenti e dei singoli corsi di studio. Inoltre, in continuità con il progetto, attivo da due anni, di affiancamento ai corsi di studio con percentuale elevata di studenti in ritardo nel percorso formativo, saranno implementati gli interventi indirizzati a quei corsi di studio che mostrano valori critici nell'acquisizione di CFU da parte degli studenti nel primo anno di corso e/o a specifici insegnamenti segnalati dai colleghi didattici.

- Valorizzazione della modalità di iscrizione part-time per gli studenti lavoratori. L'iscrizione a tempo parziale, pensata per adattare senza oneri aggiuntivi il percorso di formazione universitaria a situazioni personali dello studente che non gli permettano di frequentare i corsi con regolarità e sostenere gli esami nei tempi previsti dalla durata normale del corso di studio, è una possibilità già prevista in Ateneo ma ancora poco utilizzata dagli studenti e richiede dunque urgenti azioni comunicative atte a darne maggiore visibilità.
- Promozione di un'attenzione diffusa per gli studenti con disabilità e disturbi specifici dell'apprendimento (DSA), dall'orientamento e al supporto nel momento dei test di ingresso fino alla conclusione del percorso formativo, al fine di garantire pari opportunità nello studio e di rimuovere quelle condizioni e situazioni che possano rappresentare un ostacolo alla piena integrazione e alla effettiva fruizione del diritto allo studio. Nello specifico, ci si propone di migliorare ed implementare i servizi dedicati agli studenti con Disabilità e DSA tramite il potenziamento ulteriore delle azioni in essere e l'avvio di nuove iniziative.
- Attivazione di uno sportello "fragilità" dedicato agli studenti di tutti i livelli per far fronte all'incremento di casi di fragilità psicologiche emerse in Ateneo. Ci si propone di mettere in atto azioni per sensibilizzare la comunità accademica sul tema del benessere e della salute mentali, migliorando la comunicazione, aumentando i livelli di attenzione tramite conferenze e progetti dedicati, puntando su interventi di prevenzione e per far emergere gli eventuali bisogni, formalizzando il rapporto tra UNIMI ed enti esterni competenti, per permettere accessi ad ulteriori percorsi e servizi terapeutici a costi calmierati.
- Potenziamento dell'attenzione agli studenti ristretti. UNIMI è impegnata da molti anni a garantire alle persone in stato di detenzione il diritto allo studio universitario e, in generale, a migliorare le condizioni di vita attraverso iniziative culturali e attività di promozione scientifica. In questo ambito riveste particolare importanza la rete dei tutor messa in campo da UNIMI per incentivare, agevolare e sostenere l'avvio e il percorso universitario delle persone ristrette nelle strutture penitenziarie cittadine (mediante supporto e assistenza per la scelta degli esami, lo studio, la stesura del piano di studi, il recupero del materiale didattico, la richiesta e la consegna dei libri in prestito, i contatti con i docenti in vista degli appelli). Si intende pertanto potenziare la rete dei tutor dedicati a questi studenti.

INDICATORE	VALORE INIZIALE	TARGET
Numero di collaborazioni attivate per attività di tutorato in itinere	345	397
Numero di iscritti a tempo parziale (Segreterie)	1.703	1.788
% dell'utenza con DSA e % utenza con disabilità che accedano ai servizi (con redazione di documento personalizzato)	DSA 70%	80%
	utenti con disabilità 0%	90%
Attivazione dello sportello "fragilità"	-	Sì. Entro il 2024
Numero di componenti della rete dei tutor dedicati agli studenti detenuti	45	54

## Potenziare il diritto allo studio - Residenze universitarie

L'Ateneo ha la responsabilità di mantenere un livello di Servizi che garantisca agli studenti la possibilità di svolgere il loro percorso formativo nelle condizioni più adeguate ad un proficuo apprendimento. In questo contesto, in coerenza con gli obiettivi strategici assunti in tema di apertura all'internazionalizzazione e di attrazione di studenti, assume particolare rilevanza la disponibilità di un maggiore numero di posti letto per gli studenti. Tale misura peraltro consente di coniugare il vantaggio di localizzazione dell'Ateneo in Milano con la possibilità di consentire a studenti provenienti da altre regioni o nazioni di accedervi a prescindere dalle condizioni economiche delle famiglie di origine.

INDICATORE	VALORE INIZIALE	TARGET
Posti letto a disposizione degli studenti	1.012	+400

## Valorizzare l'insegnamento e sperimentare nuove modalità didattiche *student centered*

La formazione di laureati competenti e consapevoli in grado di rispondere pienamente alle mutevoli esigenze del mondo del lavoro richiede sempre più una logica formativa centrata sull'apprendimento, come evidenziato dall'EU Agenda for the Modernisation of Higher Education. Per favorire lo sviluppo di abilità di apprendimento è necessario sostenere un processo di modernizzazione dei metodi didattici che interessi sia la dotazione e l'utilizzo di nuove tecnologie, sia i metodi di insegnamento. Per quanto riguarda la dotazione di nuove tecnologie l'Ateneo ha già raggiunto ottimi risultati, anche per rispondere alle necessità emerse con l'emergenza Covid-19. Nel prossimo triennio si intende pertanto indirizzare gli sforzi sul secondo aspetto, partendo dall'integrazione nella didattica tradizionale delle esperienze innovative, anche online, fatte nei mesi passati e avviando iniziative sempre più numerose in tutti gli ambiti disciplinari. In particolare, si punterà a diffondere l'utilizzo di metodi didattici in grado di migliorare l'efficacia formativa e il suo legame con l'innovazione e la ricerca, di favorire il coinvolgimento degli studenti e la loro interazione in aula (fisica o virtuale) e di aumentare l'inclusività dei percorsi formativi. Assicurare metodologie e strategie didattiche innovative, efficaci e inclusive è coerente anche con il progetto dell'Ateneo che vede la realizzazione di un polo tecnologico finalizzato alla ricerca scientifica (Campus MIND) e il mantenimento e riorganizzazione di una parte significativa di Città Studi per le esigenze dei Dipartimenti umanistici e di specifici laboratori interdisciplinari. In tale prospettiva l'obiettivo principale riguarda il potenziamento e la valorizzazione del gruppo di Faculty Development presente in Ateneo mediante l'attribuzione di risorse umane ed economiche, per aumentare i progetti, fornire adeguato supporto ai numerosi corsi di studio nei diversi ambiti disciplinari e coinvolgere nelle attività un numero sempre crescente di docenti. Il potenziamento del gruppo di Faculty Development va effettuato attraverso una attenta pianificazione delle attività e una stretta sinergia con le unità organizzative coinvolte nella gestione degli aspetti tecnologici. In particolare si intende:

- Promuovere i corsi di aggiornamento/formazione per i docenti, sia continuando il percorso intrapreso per gli RTDB sia organizzando nuove iniziative rivolte a tutto il corpo docente (sviluppare e consolidare competenze chiave nella progettazione formativa; fornire conoscenze su aspetti pedagogici dell'insegnamento universitario; diffondere e consolidare conoscenze e competenze metodologiche per favorire una interazione didattica efficace in aula e online; favorire esperienze per la gestione di approcci metodologici e tecnologici per la valutazione dell'apprendimento degli studenti; favorire l'utilizzo consapevole di piattaforme e/o software didattici ampiamente utilizzati durante l'emergenza Covid-19);

- creare uno spazio di condivisione di idee ed esperienze di didattica innovativa/sperimentale (buone pratiche metodologiche, disciplinari e interdisciplinari) che porti alla costituzione di una Comunità di pratiche di insegnamento/apprendimento per migliorare l'efficacia della formazione e contribuire a consolidare la consapevolezza dei docenti sull'importanza dell'approccio metodologico nella pratica didattica. A tal fine verrà coinvolta anche la comunità studentesca, attraverso le sue rappresentanze, per favorire il confronto e il dialogo costruttivo;
- offrire, sulla base delle indicazioni raccolte attraverso lo spazio di condivisione, iniziative di supporto alla pianificazione di progetti didattici innovativi.

INDICATORE	VALORE INIZIALE	TARGET
Costituire una Comunità di pratiche di insegnamento per la condivisione di idee ed esperienze di didattica innovativa	-	Sì. Entro il 2023

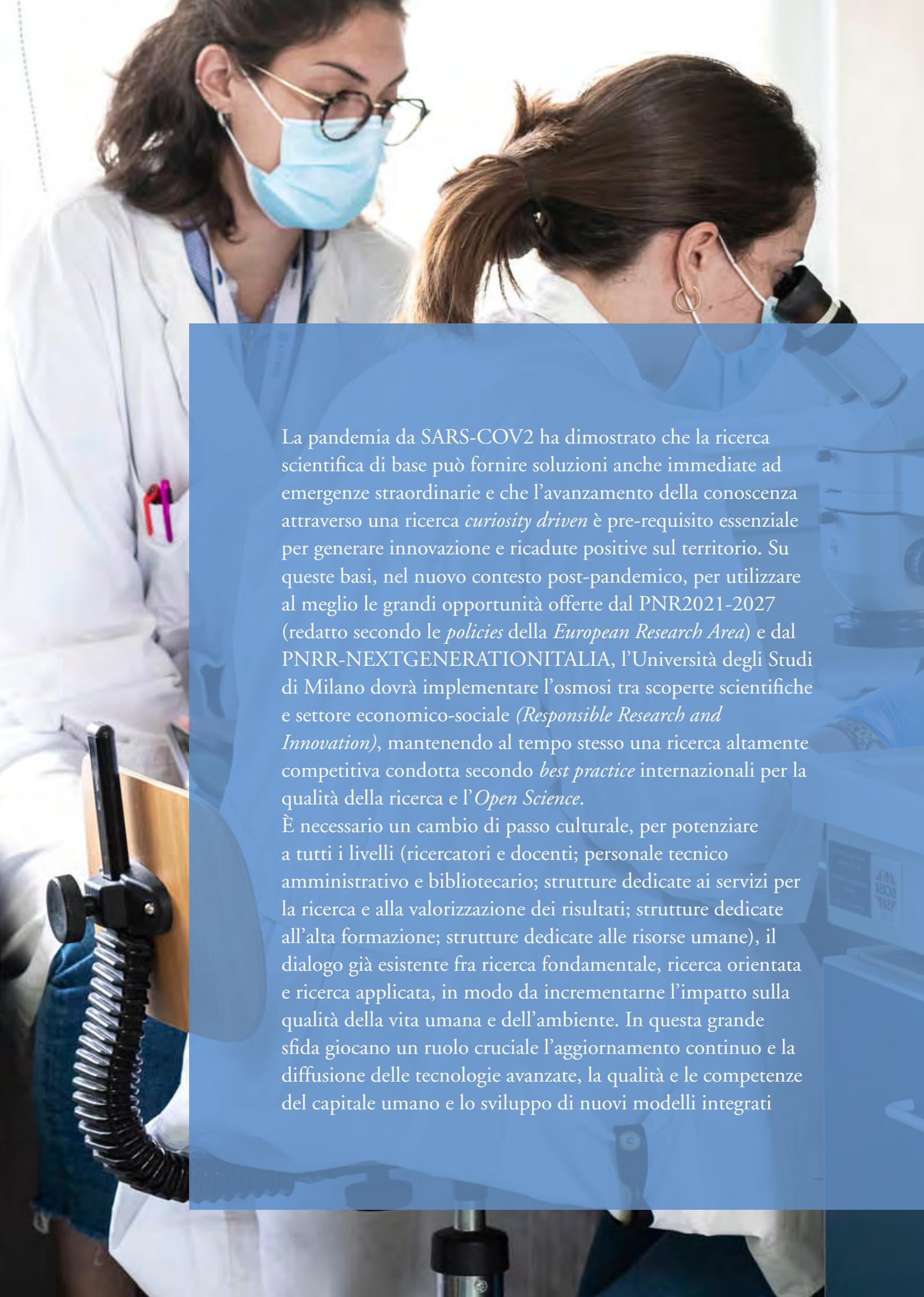
## Valorizzare l'interdisciplinarietà dell'offerta formativa

Il carattere multi- e inter-disciplinare dei percorsi formativi acquista sempre maggior rilevanza in considerazione della necessità di preparare le nuove generazioni ad affrontare le veloci trasformazioni che caratterizzano la nostra era e a contribuire alla soluzione di problemi complessi. È sempre più evidente e impellente l'urgenza di ripensare alla formazione universitaria con logiche che escano dagli schemi formativi tradizionali per abbracciare i reali bisogni del Paese. Un primo segnale è arrivato con il recente DM n. 133/2021 che ha liberalizzato le attività formative previste tra quelle affini o integrative, aumentando la flessibilità nel delineare i percorsi formativi dei corsi di studio.

Anche in seguito a questa opportunità si intende rafforzare il percorso avviato con il piano strategico 2020/22 che ha favorito l'integrazione nei piani didattici di contributi diversi e tra loro complementari, pur nel rispetto di una adeguata e solida formazione disciplinare. Il carattere di grande Ateneo multidisciplinare offre d'altra parte numerose occasioni di "contaminazione" che si stanno via via allargando sia tra ambiti disciplinari differenti sia tra docenti diversi di uno stesso ambito, superando i limiti determinati dalla rigidità dei settori scientifico disciplinari. Si intende pertanto incentivare la collaborazione tra i Dipartimenti nella progettazione e nell'aggiornamento di percorsi didattici per valorizzare saperi e competenze multi- e interdisciplinari, e supportare i collegi didattici nella ridefinizione delle attività affini o integrative previste negli ordinamenti didattici, e nelle diverse fasi della progettazione di nuove proposte. Si vuole inoltre istituire una laurea magistrale con elevati connotati di interdisciplinarietà tra ambiti della *Hard Sciences* e delle *Humanities*, accogliendo il contributo che queste ultime possono fornire alla lettura e all'analisi critica delle trasformazioni e delle innovazioni, come sottolineato dal PNR2021/27. Tra le richieste di capitale umano per affrontare problematiche multidisciplinari e ibride emergono quelle connesse all'integrazione dell'Intelligenza Artificiale nel mondo aziendale, e in questa direzione si intende attivare un corso di laurea magistrale, rivolto a giovani laureati sia STEM sia non STEM, come pure a professionisti e dipendenti di aziende pubbliche o private che vogliono riqualificarsi.

INDICATORE	VALORE INIZIALE	TARGET
Numero di corsi di laurea magistrale accreditati che abbiano forti interazioni interdisciplinari <i>hard sciences/humanities</i> nell'ambito dell'intelligenza artificiale	0	1 corso di laurea magistrale





La pandemia da SARS-COV2 ha dimostrato che la ricerca scientifica di base può fornire soluzioni anche immediate ad emergenze straordinarie e che l'avanzamento della conoscenza attraverso una ricerca *curiosity driven* è pre-requisito essenziale per generare innovazione e ricadute positive sul territorio. Su queste basi, nel nuovo contesto post-pandemico, per utilizzare al meglio le grandi opportunità offerte dal PNR2021-2027 (redatto secondo le *policies* della *European Research Area*) e dal PNRR-NEXTGENERATIONITALIA, l'Università degli Studi di Milano dovrà implementare l'osmosi tra scoperte scientifiche e settore economico-sociale (*Responsible Research and Innovation*), mantenendo al tempo stesso una ricerca altamente competitiva condotta secondo *best practice* internazionali per la qualità della ricerca e l'*Open Science*.

È necessario un cambio di passo culturale, per potenziare a tutti i livelli (ricercatori e docenti; personale tecnico amministrativo e bibliotecario; strutture dedicate ai servizi per la ricerca e alla valorizzazione dei risultati; strutture dedicate all'alta formazione; strutture dedicate alle risorse umane), il dialogo già esistente fra ricerca fondamentale, ricerca orientata e ricerca applicata, in modo da incrementarne l'impatto sulla qualità della vita umana e dell'ambiente. In questa grande sfida giocano un ruolo cruciale l'aggiornamento continuo e la diffusione delle tecnologie avanzate, la qualità e le competenze del capitale umano e lo sviluppo di nuovi modelli integrati

# Ricerca

di supporto alla ricerca multi- e inter-disciplinare condotta in sinergia fra università e imprese. Nel triennio 2022-2024, UNIMI intende rispondere positivamente alle sfide e obiettivi previsti dalla Missione 4 (M4) del PNRR, realizzando interventi in linea con le riforme e gli investimenti descritti in M4C4, DALLA RICERCA ALL'IMPRESA.

Per permettere l'aggiornamento e il costante adeguamento dei servizi per la ricerca agli standard internazionali, UNIMI considera di rilevanza strategica la partecipazione al progetto TRAIN4EU+ – *Transforming ReseArch & INnovation agendas and support in 4EU+*, grazie al quale ha già avviato, con le altre 5 università europee partecipanti, un percorso di trasformazione istituzionale e gestionale per lo sviluppo di piani d'azione congiunti, relativi ai servizi e alle strutture di supporto a ricerca e innovazione, e al perseguimento degli obiettivi dell'Open Science.

Gli obiettivi e le azioni qui di seguito elencati seguono un ordine di priorità fondato sull'urgenza di superare le criticità, attualmente presenti, che potrebbero ostacolare la realizzazione delle riforme e priorità descritte nel PNR2021-2027, nel PNRR e nelle linee guida di HorizonEurope. Focus comune alla quasi totalità degli obiettivi è il potenziamento, in maniera inclusiva e paritaria, del capitale umano e dell'alta formazione per la ricerca, finalità altamente strategiche sia del PNR2021-2027 che del PNRR.

## Indicatori di posizionamento

INDICATORE	i2017	i2018	i2019	i2020	POSIZIONE UNIMI SU 60 ATENEI	RANGE*
Proporzione di ricercatori di cui all'art. 24, c. 3, lett. a) e b) sul totale dei docenti (Indicatore E_B DM 289/2021)	13,8%	16,5%	16,4%	16,3%	33	Max: 26,9% Min: 9,5%
Percentuale iscritti al dottorato di ricerca che hanno acquisito il titolo di accesso in altre Università italiane (Indicatore FFO 2020)	26,0%	31,9%	33,3%	27,6%		
Rapporto fra gli iscritti al primo anno dei corsi di dottorato con borsa di studio rispetto al totale dei docenti (Indicatore B_A DM 289/2021)	11,9%	12,2%	13,1%	14,1%	39	Max: 28,1% Min: 8,9%
(**)Percentuale di borse di dottorato destinate a dottorati innovativi internazionali (Indicatore FFO 2020)		34,9%	48,0%	85,1%		
(**)Percentuale di borse acquisite da enti esterni (Indicatore FFO 2020)		14,2%	16,0%	15,6%		
(**)Percentuale di borse di dottorato destinate a dottorati innovativi interdisciplinari e intersettoriali (Indicatore FFO 2020)		3,9%	16,0%	47,4%		
Percentuale di pubblicazioni Open Access (Fonte: Cruscotto di Ateneo al 03/08/2021)	38,9%	45,7%	52,7%	60,6%		

ALTRI DATI SULLA RICERCA TRATTI DALLE BANCHE DATI DI ATENEO (AGG. 04/08/2021)	2021
Numero di Dataverse aperti	38
Numero di Dataset Caricati in modalità FAIR	26
Indicatore R1 algoritmo Punti organico: % di Professori ordinari che rispettano le soglie ASN del proprio ruolo o del ruolo superiore	94,60%
Indicatore R1 algoritmo Punti organico: % di Professori associati che rispettano le soglie ASN del proprio ruolo o del ruolo superiore	92,74%
Indicatore R1 algoritmo Punti organico: % di Ricercatori che rispettano le soglie ASN del proprio ruolo o del ruolo superiore	85,06%

SETTORE BIBLIO METRICO	INDICATORE ASN	RUOLO	NR DOCENTI NEL TOP 25% A LIVELLO NAZIONALE	TOTALE DOCENTI UNIMI	% DOCENTI NEL TOP 25% DEL RANKING DELL'INDICATORE ASN A LIVELLO NAZIONALE
No	N° articoli e contributi ultimi 10 anni	Comm - I fascia	188	663	28%
	N° articoli e contributi ultimi 5 anni	II fascia	126	446	28%
	N° articoli classe A ultimi 15 anni	Comm - I fascia	245	663	37%
	N° articoli classe A ultimi 10 anni	II fascia	170	446	38%
	N° libri ultimi 15 anni	Comm - I fascia	224	663	34%
	N° libri ultimi 10	II fascia	138	446	31%
Si	N° articoli ultimi 10 anni	Comm - I fascia	468	1604	29%
	N° articoli ultimi 5 anni	II fascia	334	1193	28%
	N° citazioni ultimi 15 anni	Comm - I fascia	505	1604	31%
	N° citazioni ultimi 15 anni	II fascia	341	1193	29%
	H index ultimi 15 anni	Comm - I fascia	537	1604	33%
	H index ultimi 10 anni	II fascia	366	1193	31%

Tabella indicatori di posizionamento<sup>4</sup>

<sup>4</sup> La tabella mostra i valori dei vari indicatori dal 2017 al 2020 dove presenti, la posizione relativa ed il RANGE\* sono riferiti all'anno 2020. Nell'analisi della tabella è consigliato tenere conto sia della posizione di UNIMI rispetto agli altri atenei sia il RANGE. Se il RANGE è basso, il posizionamento perde di significatività, in quanto i valori degli indicatori dei vari Atenei sono molto tutti simili. Nel valutare l'andamento è utile controllare la reale differenza dei valori dell'indicatore negli anni, controllando se l'aumento o la diminuzione è rilevante.

\* I valori Max e Min mostrati nella colonna **RANGE** sono:

-Max: la media aritmetica dei 5 valori più alti per l'indicatore anno 2020 tra tutti quelli rilevati per i 60 atenei

-Min: la media aritmetica dei 5 valori più bassi per l'indicatore anno 2020 tra tutti quelli rilevati per i 60 atenei.

Si è preferito calcolare la media dei valori più alti o più bassi e non inserire semplicemente il valore più alto o più basso per evitare che eventuali valori chiaramente distanti dalle altre osservazioni confondano la reale situazione generale dell'indicatore.

\*\* Indicatore calcolato tramite dati interni, il valore dell'indicatore ai fini del calcolo dell'FFO potrebbe essere differente a causa della differente data di estrazione dei dati.

## Una ricerca al servizio della società

Nonostante l'implementazione di misure di finanziamento interno a supporto dell'aggregazione di competenze, in alcune aree e Dipartimenti dell'Ateneo si riscontrano ancora margini di miglioramento nella presentazione di domande per finanziamenti altamente competitivi a enti esterni nazionali e internazionali (es, bandi ERC e Synergy della Commissione Europea). Per migliorare l'attrattività della propria ricerca nei confronti dell'ambiente esterno, UNIMI ha condotto un'estesa analisi delle competenze interne che potessero essere messe a disposizione del territorio per favorire nel breve-medio termine la ripresa del Paese dopo la pandemia, rafforzando le relazioni con partner esterni e ottimizzando l'impatto della ricerca della Statale sul territorio, sia a livello locale che nazionale e internazionale. Sono state così individuate 9 Grandi Sfide di Ateneo (GSA) in linea con le priorità del PNR2021-2027 e, nell'ambito della Missione M4C2.1 (Dalla ricerca all'impresa), del PNRR-NEXTGENERATIONITALIA, con l'investimento 1.3 (partenariati allargati estesi finalizzati ad aumentare il livello di TRL e SRL, *Technology e Society Readiness Level*), con l'investimento 1.4 (*Key Enabling Technologies, "hub and spoke"* su tematiche strategiche per il Paese) e con l'investimento 1.5 (creazione e rafforzamento di "ecosistemi dell'innovazione"). Nel giugno 2021, le GSA sono state oggetto di un bando interno aperto a proposte progettuali di ampio respiro, che, selezionate entro ottobre 2021, verranno portate sul territorio per attività di *matching* con tutti gli stakeholder interessati a contribuire alla loro realizzazione. Su queste basi, UNIMI intende:

- Rafforzare gli strumenti di supporto già in uso per la conduzione di ricerche trasversali preliminari alla sottomissione di grant esterni (*bando SEED*) e per sostenere i singoli che si impegnano in progetti ERC (*Transition Grant* per scienziati invitati alla *interview* ma non finanziati).
- Sostenere l'avvio e la realizzazione dei progetti vincitori dell'Avviso GSA, in vista anche della partecipazione attiva dei network già realizzati a tale scopo ai previsti futuri bandi del MUR (bandi PRIN, bandi sulle tematiche PNR2021-2027) e ai bandi della Commissione Europea nell'ambito del programma Horizon Europe.

INDICATORE	VALORE INIZIALE	TARGET DEL TRIENNIO
Numero di progetti vincitori dell'avviso GSA con finanziamento primo anno e avvio positivo	0	Entro dicembre 2022 almeno 6 progetti finanziati avviati, con superamento positivo del check point del primo anno a marzo 2023

## Rafforzare le piattaforme di UNIMI (UNITECH) per una ricerca di frontiera

Le 4 UNITECH già esistenti sono piattaforme tecnologiche d'avanguardia nate per favorire l'incontro tra vari settori della ricerca e potenziare sia la competitività dell'Ateneo a livello nazionale e internazionale che la sua capacità di attrarre risorse esterne per l'autosostentamento delle attività di ricerca. È in corso in questi mesi la progettazione della macropiattaforma integrata che verrà realizzata a MIND, dove si trasferiranno i Dipartimenti scientifici di UNIMI a partire dalla fine del 2024; la macropiattaforma includerà le UNITECH già presenti in Ateneo e ulteriori strumentazioni di avanguardia disegnate sulla base delle evoluzioni tecnologiche prevedibili nei prossimi 5-10 anni. È però necessario provvedere nel frattempo all'aggiornamento continuo e all'espansione delle UNITECH già esistenti attraverso policy di razionalizzazione, valorizzazione, condivisione e integrazione non solo a sostegno delle competenze tecniche

e logistiche ma anche a sostegno della formazione del capitale umano indispensabile all'uso adeguato e all'aggiornamento tecnologico continuo.

In linea con l'investimento M4C2.1.4 (*Key Enabling Technologies, "hub and spoke"* su tematiche strategiche per il Paese), l'Ateneo intende destinare ingenti risorse al rinnovamento, ampliamento e funzionamento di rilevanti infrastrutture di ricerca mettendo a disposizione nel triennio almeno 10 milioni di euro, 4 dei quali provenienti dal finanziamento assegnabile all'Ateneo per l'anno 2022 attraverso il DM 737.

È inoltre urgente, in linea con l'investimento M4C2.1.5 (creazione e rafforzamento di "ecosistemi dell'innovazione"), potenziare il reclutamento di figure di alta qualificazione scientifica e tecnologica (tecnici e tecnologi) e avviare al più presto attività formative innovative condotte in sinergia con le imprese per la generazione di nuove figure professionali, quali Lab Manager, Data Manager, Platform e Infrastructure Manager e Knowledge Exchange Manager, misure da concordare con la Direzione Generale e le altre direzioni coinvolte.

Infine, verrà attuata una riflessione sul modello di gestione delle piattaforme in linea con il Work Package 3 del progetto TRAIN4EU+, al quale l'Ateneo partecipa.

INDICATORE	VALORE INIZIALE	TARGET DEL TRIENNIO
Definizione e implementazione di un modello condiviso per la gestione delle UNITECH (Work package 3, TRAIN4EU+)		Sì. Documento disponibile sul sito dell'Ateneo entro dicembre 2023

## Il Dottorato per la ricerca e la società

Per rispondere all'obiettivo di creare e rafforzare gli "ecosistemi dell'innovazione" come luoghi di contaminazione e collaborazione fra Università e Istituzioni per l'alta formazione sulla base delle vocazioni territoriali (investimento M4C2.1.5 del PNRR), l'Ateneo intende aumentare il numero delle borse di dottorato finanziate dall'esterno. A tal fine si intende implementare il contatto con i portatori d'interesse del territorio, anche valorizzando il ruolo dei Dipartimenti; adottare misure premiali per la ripartizione delle risorse di Ateneo; e destinare una parte del finanziamento ai Dottorati o ai Dipartimenti per attivare posti in cofinanziamento con soggetti esterni. Infine è in atto una revisione dei regolamenti per dotare l'Ateneo di procedure più flessibili che consentano l'inserimento di rappresentanti delle aziende finanziatrici nelle commissioni di selezione dei dottorati di Ateneo.

INDICATORE	VALORE INIZIALE	TARGET DEL TRIENNIO
Numero di borse triennali di dottorato di ricerca sostenute da imprese, aziende e altri portatori di interesse del territorio	57	69

## Misure a favore del rientro dalla maternità delle giovani ricercatrici

(obiettivo UNIMI per i diritti e l'inclusività)

Il rientro al lavoro dalla maternità può rappresentare un momento molto critico nella carriera delle giovani scienziate, soprattutto se non ancora strutturate con contratto a tempo indeterminato. La mancanza di sostegno in questa delicata fase della carriera è una delle cause del *drop out* delle giovani ricercatrici che porta al fenomeno della *leaky pipeline* (i.e., "tubo che perde" delle carriere accademiche) con la dispersione di molti talenti. Per incoraggiare e sostenere le giovani ricercatrici non strutturate fortemente motivate alla ricerca, rimuovere gli ostacoli legati alle maternità che potrebbero impedire la prosecuzione della loro carriera scientifica, e, al tempo stesso, limitare la perdita di talenti da parte dell'Ateneo, UNIMI intende porre in atto alcune misure riservate ad assegniste di ricerca e titolari di contratti RTDA in scadenza. In particolare, a fronte della presentazione di un progetto di ricerca competitivo di alto valore scientifico, l'Ateneo offre la possibilità di coprire i costi di un assegno di ricerca (o, in alternativa, del rinnovo del contratto di RTDA) fino ad un massimo di 2 anni, fornendo anche un budget di avvio per la ricerca proposta e un pacchetto di agevolazioni di Welfare.

Si propone la definizione delle linee guida necessarie ad attivare questa azione a partire dal gennaio 2023.

INDICATORE	VALORE INIZIALE	TARGET DEL TRIENNIO
Definizione di una policy di Ateneo per favorire il rientro delle giovani ricercatrici dalla maternità; progettazione della prima azione pilota (a partire dal 2023)		Si. Approvazione degli OO.GG. e pubblicazione entro dicembre 2022

## Stimolare una produzione scientifica di qualità elevata

(obiettivo condiviso con i Dipartimenti)

Per gli obiettivi dell'area ricerca del presente Piano strategico è indispensabile stimolare i docenti e i ricercatori di UNIMI a mantenere o a raggiungere una produzione scientifica di qualità elevata, secondo gli indicatori già in uso per la valutazione interna di Ateneo e l'attribuzione dei punti organico ai Dipartimenti. È inoltre indispensabile avviare una attenta riflessione sulla possibilità di adottare nuovi criteri di impatto della produzione scientifica che permettano di valutare in maniera più adeguata e globale la ricerca dei Dipartimenti e dei singoli ricercatori e docenti (vd. *infra*, Obiettivo Open Science).

Per favorire e stimolare la ricerca e la produzione interna, UNIMI potenzierà sia i finanziamenti con il Piano di Sostegno alla Ricerca (PSR) sia le risorse umane dedicate al supporto alla ricerca nei Dipartimenti e nelle strutture centrali (Rete dei referenti Ricerca nei Dipartimenti; UNiGEST e Officina Horizon). Infine, la policy della ricerca di UNIMI è sottoposta attualmente a un attento confronto con le policy adottate nelle altre Università partners di 4EU+ (Work package 1 di TRAIN4EU+, <https://4euplus.eu/4EU-226.html#2>).

INDICATORE	VALORE INIZIALE	TARGET DEL TRIENNIO
Indicatore R1 dell'algoritmo adottato per la distribuzione dei punti organico: rispetto di due soglie ASN su tre per il proprio ruolo per tutti i ruoli eccetto che per RTDA, RTDB e RU (1 soglia su 3)	90%	Oltre il 95% dei professori e ricercatori

## Attrarre gli scienziati e studiosi competitivi

UNIMI intende promuovere la propria attrattività come meta ambita da scienziati e studiosi dall'esterno, anche per controbilanciare i flussi di ricercatori attualmente in uscita dall'Ateneo verso altri enti di ricerca nazionali e internazionali.

Negli ultimi anni UNIMI ha progressivamente potenziato strumenti e risorse per promuovere le chiamate dirette e facilitare l'inserimento dei nuovi scienziati e dei loro teams di ricerca attraverso l'offerta di pacchetti di servizi finanziati con risorse proprie o in partnership con varie istituzioni o aziende presenti sul territorio; e ha creato una Task Force inter-direzionale per facilitare la negoziazione delle trattative per le chiamate dirette. Proseguendo su questa linea strategica, si procederà alla costituzione formale di una *community* interna di esperti, composta dai vincitori e dai valutatori di progetti presentati su bandi di ricerca competitivi che già informalmente prestano consulenza in Ateneo su vari aspetti inerenti a questo ambito. La *community* collaborerà con il Prorettore alla Ricerca e Innovazione e con la Direzione Servizi per la Ricerca e la Task Force interdirezionale per supportare la progettazione sui bandi ERC, Rita Levi Montalcini e Azioni Marie Curie individuali.

INDICATORI	VALORE INIZIALE	TARGET DEL TRIENNIO
Numero di nuove chiamate dirette dall'esterno, chiamate di chiara fama e di vincitori di ERC e Levi Montalcini;	0	9 unità attratte
Costituzione della community interna di Ateneo di valutatori e vincitori di grant competitivi		Sì. Entro giugno 2022

## Open Science come modalità privilegiata di pratica della scienza

(obiettivo condiviso con i Dipartimenti<sup>5</sup>)

L'Università degli Studi di Milano aderisce ai principi della dichiarazione di Berlino per l'accesso aperto alla letteratura scientifica e della dichiarazione di San Francisco sulla trasparenza dei processi, dei criteri e degli indicatori per la valutazione della ricerca. L'Ateneo è inoltre impegnato nella realizzazione degli 8 Pillars dell'Open science come individuati dalla Commissione Europea (FAIR Data, Research Integrity, Next Generation Metrics, Future of Scholarly Communication, Citizen Science, Education and Skills, Rewards and Initiatives, e European Open Science Cloud). UNIMI continuerà a operare per promuovere il cambiamento culturale in direzione della Open Science, per favorire e supportare l'apertura dei dati della ricerca e delle pubblicazioni (sia secondo il modello *green* sia secondo i modelli *gold* e *diamond*) e per adottare scelte strategiche informate in merito ai costi della conoscenza. A tal fine, verrà ulteriormente implementato il fondo di Ateneo dedicato alle Article processing Charges (APC), favorendo maggiormente l'accesso ai giovani), UNIMI rafforzerà altresì le azioni di sostegno alla gestione dei dati secondo il modello FAIR, così come tutte le attività di supporto alla stesura di Data management plans (DMP).

Infine, si ritiene opportuno avviare una riflessione sull'uso delle metriche nella valutazione della qualità della ricerca, nella consapevolezza delle sue importanti ricadute nel contesto accademico, sociale, economico e ambientale. Sempre più spesso negli ultimi anni si è affidato il giudizio sulla qualità e efficienza delle istituzioni di ricerca a indicatori quantitativi (indicatori bibliometrici), sottolineandone la presunta oggettività e neutralità e diffondendo nella comunità scientifica l'uso inappropriato di metriche legate alla sede editoriale. UNIMI considera le metriche come una risorsa che, utilizzata in modo responsabile, può servire a comprendere meglio le dinamiche evolutive di alcune linee di ricerca e il loro rapporto con la ricerca svolta nelle altre istituzioni. Riconosce inoltre che l'adeguatezza delle metriche varia in maniera significativa da una disciplina all'altra, che la loro interpretazione deve sempre essere contestualizzata e supportata dal giudizio di esperti, e che per la valutazione dei singoli debbano essere invece privilegiate metriche legate al contenuto delle pubblicazioni scientifiche, accanto al giudizio degli esperti. In questo contesto, UNIMI ritiene assolutamente opportuno avviare un percorso condiviso per la definizione di alcuni criteri imprescindibili nell'uso degli indicatori bibliometrici, da applicare negli esercizi di monitoraggio e valutazione.

INDICATORI	VALORE INIZIALE	TARGET DEL TRIENNIO
Numero di pillars implementati sull'open science definiti dalla Commissione Europea*	4	Almeno 6 pillars documentati
Definizione, approvazione e promozione di un documento sull'uso responsabile degli indicatori bibliometrici		Si. Entro la fine del 2022

\*Indicatore condiviso con i Dipartimenti

<sup>5</sup> Solo per indicatore implementazione degli 8 pillars sulla scienza aperta della Commissione Europea

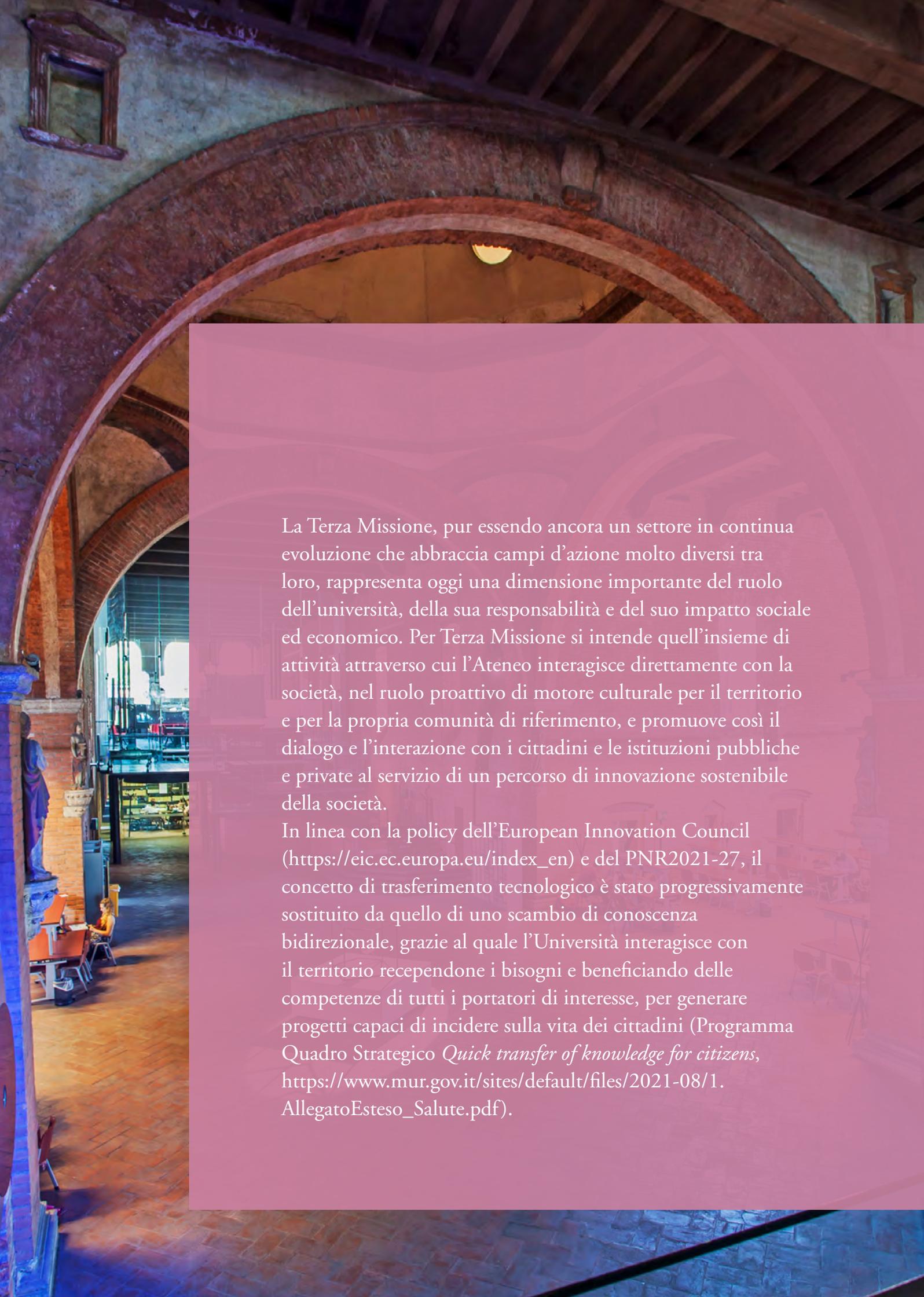
## I Dipartimenti protagonisti della programmazione e monitoraggio della ricerca

(obiettivo di AQ / obiettivo condiviso con i Dipartimenti)

UNIMI analizza i risultati della ricerca e della terza missione sia a livello di Ateneo che nei Dipartimenti. Una funzione particolarmente rilevante in questo senso assume il monitoraggio del Piano triennale dei Dipartimenti, volto a verificare l'andamento dell'attività del Dipartimento, assumere azioni correttive ove necessario e prendere atto di cambiamenti intervenuti nel periodo in esame, che possano portare a un aggiornamento o a una rimodulazione degli obiettivi perseguiti. In linea con la programmazione strategica di Ateneo, anche a livello di Dipartimento la programmazione assume un carattere dinamico ed è strumento efficace per l'indirizzo e il coordinamento delle attività dipartimentali.

L'ateneo, tramite il cruscotto Power BI, consente l'esame dell'andamento dei parametri ai Direttori dei Dipartimenti in tempo reale. Annualmente i Dipartimenti sono chiamati ad effettuare una valutazione formalizzata e un riesame della propria attività.

INDICATORI	VALORE INIZIALE	TARGET DEL TRIENNIO
% dipartimenti che rispetta le scadenze di aggiornamento e monitoraggio del Piano Triennale	97%	100% delle scadenze rispettate (calcolata sui 31 Dipartimenti UNIMI)
Numero di persone incaricate del monitoraggio in ciascun dipartimento		>1



La Terza Missione, pur essendo ancora un settore in continua evoluzione che abbraccia campi d'azione molto diversi tra loro, rappresenta oggi una dimensione importante del ruolo dell'università, della sua responsabilità e del suo impatto sociale ed economico. Per Terza Missione si intende quell'insieme di attività attraverso cui l'Ateneo interagisce direttamente con la società, nel ruolo proattivo di motore culturale per il territorio e per la propria comunità di riferimento, e promuove così il dialogo e l'interazione con i cittadini e le istituzioni pubbliche e private al servizio di un percorso di innovazione sostenibile della società.

In linea con la policy dell'European Innovation Council ([https://eic.ec.europa.eu/index\\_en](https://eic.ec.europa.eu/index_en)) e del PNR2021-27, il concetto di trasferimento tecnologico è stato progressivamente sostituito da quello di uno scambio di conoscenza bidirezionale, grazie al quale l'Università interagisce con il territorio recependone i bisogni e beneficiando delle competenze di tutti i portatori di interesse, per generare progetti capaci di incidere sulla vita dei cittadini (Programma Quadro Strategico *Quick transfer of knowledge for citizens*, [https://www.mur.gov.it/sites/default/files/2021-08/1\\_AllegatoEsteso\\_Salute.pdf](https://www.mur.gov.it/sites/default/files/2021-08/1_AllegatoEsteso_Salute.pdf)).

## *Terza Missione*

In questo contesto ha preso forma un'ulteriore dimensione della Terza Missione, cioè la “responsabilità sociale”, di cui è oggi indispensabile misurare l'impatto e che si origina da ambiti disciplinari diversi.

L'Ateneo, pertanto, consapevole della crescente importanza assunta dalla Terza Missione sia a livello nazionale che di Unione Europea, intende perseguirla attraverso la costituzione di vere e proprie reti che non investono solo la sfera delle iniziative per il trasferimento tecnologico, ma si estendono ad altre forme culturali che fanno riferimento allo sport, alla musica, al volontariato, alle carceri.

UNIMI declina le proprie attività di Terza Missione individuando 5 obiettivi strategici su cui concentrare le proprie forze nel prossimo triennio; il quinto obiettivo, nuovo rispetto al precedente piano strategico, tiene in considerazione le tematiche di uguaglianza di genere che sempre più importanza stanno assumendo a livello globale, PNRR incluso. Per realizzare i cinque obiettivi, UNIMI si è dotata di strumenti agili ed efficaci: la recente trasformazione del sistema Fondazione Filarete/Filarete Servizi srl in Fondazione UNIMI interamente partecipata dall'Ateneo; la strutturazione di una rete di referenti dipartimentali della Terza Missione; l'organizzazione interna di un processo di rilevazione dei dati.

## Indicatori di posizionamento

INDICATORE	i2018	i2019	i2020	POSIZIONE UNIMI SU 60 ATENEI	RANGE*
Proporzione dei proventi da ricerche commissionate, trasferimento tecnologico e da finanziamenti competitivi sul totale dei proventi ( <i>Indicatore B_B DM 289/2021</i> )	7,0%	8,8%	11,0%	7	Max: 17,4% Min: 0,1%

ALTRI DATI TRATTI DALLE BANCHE DATI DI ATENEO	2021
Numero di brevetti presenti nel portafoglio UNIMI (al 31/12/2020)	191

Tabella indicatori di posizionamento<sup>6</sup>

<sup>6</sup> La tabella mostra i valori dei vari indicatori dal 2018 al 2020 dove presenti, la posizione relativa ed il RANGE\* sono riferiti all'anno 2020.

Interpretazione della tabella: Nell'analisi della tabella è consigliato tenere conto sia della posizione di UNIMI rispetto agli altri atenei sia il RANGE, ad esempio, un indicatore di UNIMI potrebbe essere in una bassa posizione facendo quindi presupporre che UNIMI vada male rispetto agli altri atenei, in realtà se anche la differenza tra il valore massimo e minimo (RANGE) è bassa significa che i valori degli indicatori dei vari Atenei sono molto simili e dunque una piccola variazione dell'indicatore può cambiare di molto la posizione. Nel valutare l'andamento è utile controllare la reale differenza dei valori dell'indicatore negli anni, controllando se l'aumento o la diminuzione è rilevante.

\* I valori Max e Min mostrati nella colonna RANGE sono:

-Max: la media aritmetica dei 5 valori più alti per l'indicatore anno 2020 tra tutti quelli rilevati per i 60 atenei

-Min: la media aritmetica dei 5 valori più bassi per l'indicatore anno 2020 tra tutti quelli rilevati per i 60 atenei.

## Università civica

La gestione sociale della conoscenza, che costituisce una fonte di innovazione per l'Ateneo, deve essere motore di sviluppo sostenibile e competitivo. Pertanto, l'innovazione sociale non va disgiunta dall'innovazione tecnologica, di cui viceversa rappresenta lo strumento indispensabile per raggiungere due obiettivi primari: l'amplificazione dell'impatto sociale di un progetto e la personalizzazione di un prodotto o servizio sulla base delle necessità e delle esigenze di particolari comunità di riferimento.

L'innovazione sociale, intesa come condivisione, co-progettazione e co-adattamento di processi di innovazione nei quali le persone e le organizzazioni svolgono un ruolo attivo e collaborativo, passerà per l'innovazione digitale e contribuirà a rispondere ad alcune importanti sfide europee e italiane: reinventare le comunità, i modi di collaborazione tra i cittadini e le attività che meglio rispondano alle esigenze dell'uomo.

In questo contesto UNIMI intende stringere accordi per impostare, sviluppare e realizzare progetti di *dissemination* all'interno di un processo collaborativo (con Università del territorio, imprese, terzo settore) e creare una rete di collaborazioni, sancita da specifici accordi/convenzioni di co-progettazione, per condividere ed attuare idee, progetti, buone pratiche, anche attivando tavoli istituzionali di confronto tra i diversi stakeholders.

INDICATORE	VALORE INIZIALE	TARGET DEL TRIENNIO
Numero di iniziative documentate per co-progettazioni finalizzate al public engagement	0	20

## Valorizzazione e trasferimento delle conoscenze

In linea con la programmazione di Horizon Europe e del Programma Nazionale Ricerca e Innovazione (PNR)2021-2027, è necessario superare l'attuale concetto di "trasferimento tecnologico" unidirezionale dall'accademia verso l'esterno, favorendo invece un vero e continuo scambio di conoscenza ("knowledge exchange") e la progettazione comune fra accademia e partner territoriali. Nell'ambito della Terza Missione è estremamente importante stabilire un collegamento dinamico e bidirezionale con tutti i portatori di interesse dell'economia del territorio (imprese, PMI, start up, fondazioni private), con i quali attuare progetti in co-sviluppo altamente integrati fin dal loro inizio, nei quali ogni partner abbia il suo ROI (return on investment), permettendo così la valorizzazione, anche in chiave economica, dei risultati della ricerca. Un luogo strategico per la sperimentazione e la realizzazione di questo nuovo modello di innovazione sarà senz'altro costituito dal Campus Mind.

Questa sinergia strutturale potrà essere realizzata non soltanto supportando il processo di valorizzazione dei brevetti e promuovendo/sostenendo la creazione di nuove imprese (spin off universitarie e accademiche) a elevato contenuto di conoscenza, ma anche introducendo attività di "matching" fra le competenze dell'ateneo e le necessità/finalità dei sistemi economici locale e nazionale (si veda anche: RICERCA: Una ricerca al servizio della società). Diventa inoltre fondamentale individuare, al di là del numero dei brevetti, la reale innovatività dei prodotti della ricerca, identificando e monitorando nuovi indicatori d'impatto sul contesto economico e sociale. In queste attività, svolge un ruolo cruciale la Fondazione UNIMI, generatore di servizi

per l'intera comunità accademica, che, in attuazione del suo nuovo piano industriale e grazie ad un'organizzazione più flessibile e snella, può favorire lo sviluppo dell'attività imprenditoriale, la "valorizzazione economica e sociale" virtuosa della ricerca sia scientifica che umanistica, e consentire un più dinamico coinvolgimento di soggetti privati.

INDICATORE	VALORE INIZIALE	TARGET DEL TRIENNIO
Numero assoluto di brevetti con rapporto di ricerca positivo *	23	43

\*Obiettivo Programmazione triennale

## Dialogare con il contesto economico e sociale (obiettivo condiviso con i Dipartimenti)

Nei processi di crescita e di sviluppo della società è fondamentale intercettare i bisogni delle persone, sia in termini di aggiornamento delle loro competenze professionali sia per la riqualificazione e la riprogettazione del loro lavoro nell'ambiente circostante.

L'Ateneo vuole essere elemento trainante nella formazione permanente e continua, proponendosi di sviluppare iniziative e strumenti finalizzati alla diffusione e condivisione del "sapere utile" e di creare e sostenere un processo di *empowerment* attraverso percorsi formativi accademici in convenzione con soggetti esterni, aziende pubbliche e private, terzo settore per lo sviluppo o la creazione delle competenze.

In particolare, si stringeranno accordi strategici ad hoc con partner industriali, volti a favorire la reciproca responsabilità di mondo formativo e mondo produttivo nell'evoluzione e integrazione dei saperi, per realizzare l'affermazione del "sapere utile", in continuità e analogia con l'offerta didattica post-laurea (master e corsi di dottorato).

Per l'attuazione di un'integrazione stretta delle realtà accademiche e di quelle produttive, e per la creazione di iniziative mirate alla crescita individuale, assumerà importanza strategica stringere rapporti professionali con gli ex alunni (costruzione di una rete alunni).

INDICATORE	VALORE INIZIALE	TARGET DEL TRIENNIO
Percentuale di corsi di perfezionamento e di formazione permanente e continua in convenzione con soggetti esterni	10%	20%

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

In continuità con uno degli obiettivi primari del piano strategico 2020-22, si intendono rafforzare le azioni di valorizzazione e diffusione del patrimonio culturale di Ateneo, la cui ricchezza ed eterogeneità è espressione e testimonianza della storia e dell'identità multidisciplinare dell'Ateneo.

UNIMI deve continuare ad essere un punto di riferimento culturale per il territorio, implementando l'accesso e la fruizione *on site* e *on line* del proprio patrimonio da parte di un più vasto pubblico. A tale obiettivo risponde anzitutto la nuova destinazione degli spazi di Città Studi per la realizzazione di un Museo che ospiterà le numerose collezioni dei Dipartimenti in procinto di trasferirsi a Campus Mind. Il Museo potrà essere fruibile al pubblico e generare un comparto di introito economico.

Ad esso si affiancheranno altri poli Museali: la Cà Granda, il Museo Veterinario di Lodi (con visite guidate a pagamento), il Museo Universitario delle Scienze Antropologiche, Forensi e dei Diritti umani. A questi vanno aggiunti i 3 Orti botanici e altre strutture espositive che organizzano da anni attività per il pubblico: tutte queste realtà contribuiranno ad ampliare non solo l'offerta formativa dell'Ateneo, ma anche e soprattutto la visibilità del suo straordinario patrimonio culturale. Contemporaneamente prenderà avvio un'iniziativa altamente tecnologica al servizio della valorizzazione dei beni culturali di Ateneo: il Museo Virtuale costituito da decine di collezioni di tutti le aree culturali dell'Ateneo e dalla virtualizzazione Google Streetview degli edifici storici, destinato ad aumentare il numero di visitatori e a garantire maggiore visibilità al grande patrimonio culturale di UNIMI, presente anche sul web tra le istituzioni valorizzate da Google Arts & Culture.

INDICATORE	VALORE INIZIALE	TARGET DEL TRIENNIO
Numero di accessi ai musei (on line e on site)	168.454 (media anni 2018, 2019, 2020)	202.145 (+20%)

## Promuovere il ruolo dell'Osservatorio di Ateneo sulla violenza contro le donne (obiettivo UNIMI per i diritti e l'inclusività)

La violenza di genere è la tragica esperienza che molte donne, di ogni età, provenienza, professione, famiglia, condizione economica e personale, vivono quotidianamente.

Nell'ambito delle politiche per la parità di genere dell'Università degli Studi di Milano, il tema della violenza di genere costituisce, da anni, un importante filone su cui si sviluppano numerose attività scientifiche, dall'organizzazione di convegni nazionali ed internazionali, al coordinamento di progetti interdisciplinari, all'impostazione ed erogazione di corsi curriculari e di perfezionamento.

Di recente, in sinergia con altri attori istituzionali, l'Ateneo ha fondato l'Osservatorio online sulla Violenza contro le donne (<https://ovd.UNIMI.it/>). Il progetto, che ha come finalità la promozione e il rafforzamento dell'Osservatorio nel territorio, muove dalla consapevolezza che un'acquisizione e diffusione di una sensibilità di genere sia essenziale per poter prevenire il fenomeno della violenza di genere in tutte le sue forme, che ancora oggi prosperano per la carenza dell'effettiva attuazione del principio di eguaglianza tra uomini e donne. Contemporaneamente verranno sviluppate e rafforzate le ricadute progettuali interne all'Ateneo, attraverso modalità diversificate, al fine di incrementare la sensibilizzazione dell'intera comunità accademica. Ed è proprio in relazione al principio di parità che il progetto si pone in forte connessione con i progetti sulla parità di maggior rilievo sulla scena nazionale e sovranazionale. Il riferimento, in prima istanza, è ad Agenda 2030 (obiettivo n. 5, Parità di genere), che intende la parità di genere come pilastro irrinunciabile per la costruzione di un progresso sostenibile; e, più recentemente, sia al PNRR, che annovera la parità di genere tra le "priorità trasversali" sia alla *Strategia Nazionale per la Parità di Genere 2021/2026*, presentata dalla Ministra per le Pari Opportunità. Quest'ultimo

documento strategico, incentrato su cinque priorità (lavoro, reddito, competenze, tempo e potere), costituirà la bussola che orienterà nel medio-lungo periodo tutte le politiche nazionali sulla parità di genere.

INDICATORE	VALORE INIZIALE	TARGET DEL TRIENNIO
Numero di convenzioni stipulate con enti pubblici/privati e centri antiviolenza	1	5

---





L'Ateneo riveste un ruolo di grandissimo rilievo nel Sistema Sanitario Regionale.

Durante l'emergenza pandemica il contributo diretto di UNIMI, con i suoi docenti medici e con i medici in formazione specialistica all'interno degli ospedali di Regione Lombardia, duramente colpiti dal diffondersi del contagio, è stato particolarmente cospicuo sia in termini di assistenza sia in termini di attività di ricerca. Numerosi sono stati i riconoscimenti a docenti impegnati sul fronte sanitario, così come tanti sono stati i progetti di rilievo portati avanti direttamente da UNIMI e che in alcuni casi sono stati fattivamente introdotti nella politica sanitaria di Regione Lombardia.

Nell'ottica di un miglioramento continuo della qualità della didattica dei Corsi di laurea e dei Corsi post-laurea dell'area medica, e in conseguenza di una imprescindibile interconnessione tra l'attività didattica istituzionale dell'Ateneo e le strutture del Sistema sanitario regionale (SSR) dove l'attività didattica professionalizzante deve essere erogata, l'obiettivo è consolidare i rapporti istituzionali con Regione Lombardia e con le varie strutture sanitarie (pubbliche o private) già coinvolte nelle reti formative e di rimarcare contestualmente le missioni istituzionali dell'Ateneo (formazione e ricerca). In questo senso, uno dei primi obiettivi sarà quello di concludere un accordo quadro di convenzione, già previsto ed avviato nel precedente Piano strategico, che consolidi e migliori il rapporto fra le strutture sanitarie individuate dalla Regione Lombardia come

## *Salute e assistenza*

strutture polari per le esigenze dei Corsi di laurea. La politica di sviluppo di un ospedale, sede di un Corso di laurea, deve essere incentrata su elementi didattici minimi che non devono essere pregiudicati da eventuali strategie aziendali.

Nello specifico, per esempio, non si potranno ridurre o eliminare Unità Operative (UO) funzionali all'insegnamento dei Corsi di laurea e i tutor dovranno essere sempre numericamente adeguati, oltre che professionalmente preparati.

Fra gli obiettivi dell'area Salute e Assistenza rientra quello di favorire gli scambi interdisciplinari, creare momenti ad hoc per scambiare idee e progetti di ricerca, favorire la nascita di sinergie interne che molto spesso vengono ricercate e trovate al di fuori dell'Ateneo con difficoltà e talora con competenze inferiori.

I docenti di UNIMI da tempo sono impegnati in attività di *public engagement*, in collaborazioni con ONG in Italia e all'estero, in programmi di cooperazione internazionale in Africa, Asia e America Latina, in attività di prevenzione e formazione intraprese in collaborazione con associazioni di volontariato.

All'ambito della Terza Missione sono, inoltre, riconducibili convegni e attività formative per un pubblico non esperto, la formazione continua (*Life Long Learning*), trial clinici, la cooperazione internazionale e le attività di alternanza scuola/lavoro.

L'attività dell'Area Salute e Assistenza si svilupperà, nel prossimo triennio, attraverso linee politiche e strategiche riepilogate nei punti che seguono.

## Indicatori di posizionamento

INDICATORE	i2017	i2018	i2019	i2020
Iscritti Regolari ai fini del Costo Standard (L; LMCU; LM) (Indicatore iC00e SMA di ateneo) <sup>7</sup>	5361	5440	5418	5621
Percentuale di studenti iscritti entro la durata normale del CdS che abbiano acquisito almeno 40 CFU nell'a.s. (Indicatore iC01 SMA di ateneo)	68,3%	66,6%	65,7%	
Percentuale di laureandi complessivamente soddisfatti del CdS (Indicatore iC25 SMA di ateneo)	86,3%	89,1%	89,0%	85,7%
Percentuale di Laureati occupati a un anno dal Titolo (L), per i corsi dell'area medico-sanitaria (Indicatore IA6ABIS SMA)	83,3%	79,7%	84,1%	79,8%
Personale docente universitario dell'area medico- sanitaria collocato presso strutture sanitarie per attività di assistenza e cura a vantaggio della formazione medica e sanitaria pre e post-laurea	309	317	327	337
Strutture Sanitarie Ospedaliere convenzionate con l'Ateneo per le attività clinico-assistenziale dei docenti dell'area medico sanitaria	24	23	24	24
Strutture Sanitarie Ospedaliere convenzionate con l'Ateneo e utilizzate per le attività didattiche professionalizzante dei corsi di studio pre e post-laurea dell'area medico sanitaria				100

Tabella indicatori di posizionamento<sup>8</sup>

<sup>7</sup> Per questo indicatore sono stati considerati:

Tutti i corsi di laurea triennale delle classi sanitarie: L/SNT1 - Professioni sanitarie, infermieristiche e professione sanitaria ostetrica, L/SNT2 - Professioni sanitarie della riabilitazione, L/SNT3 - Professioni sanitarie tecniche, L/SNT4 - Professioni sanitarie della prevenzione.

Tutti i corsi di laurea magistrali delle classi sanitarie: LM/SNT1 - Scienze infermieristiche e ostetriche, LM/SNT2 - Scienze riabilitative delle professioni sanitarie, LM/SNT3 - Scienze delle professioni sanitarie tecniche, LM/SNT4 - Scienze delle professioni sanitarie della prevenzione.

I corsi di laurea a ciclo unico delle classi: LM-41 - Medicina e chirurgia e LM-46 - Odontoiatria e protesi dentaria.

I corsi di studio di Biotecnologie Mediche, Medical Biotechnology and Molecular Medicine, Biomedical Omics, Scienze cognitive e processi decisionali e Management delle Aziende Sanitarie e del Settore Salute.

<sup>8</sup> La tabella mostra i valori degli indicatori dal 2017 al 2020. Gli indicatori sono elaborati a partire dai dati AVA, aggiornamento del 26/06/2021.

L'emergenza sanitaria, ma anche la naturale evoluzione della disciplina, hanno portato molte innovazioni dal punto di vista applicativo che rendono necessaria una riflessione sui corsi di studio di medicina e su come trasmettere al meglio nuovi contenuti anche in relazione alla futura professione degli studenti. La didattica in queste aree utilizzerà tecniche che permettano di trasmettere contenuti innovativi legati alla medicina di precisione, alla medicina di genere e alla telemedicina, e di preparare maggiormente gli studenti e gli specializzandi alla professione attraverso un incremento e una riorganizzazione delle attività pratiche e di tirocinio.

## Potenziamento del corso di laurea in Medicina e Chirurgia in inglese

Dal 2020 l'Ospedale Niguarda si configura per l'International Medical School (IMS) come Ospedale di riferimento di una rete formativa con altre strutture ospedaliere satellite che garantiscono la formazione su specifici ambiti specialistici (e.g. Istituto Nazionale Tumori, Istituto Oncologico Europeo, Istituto Cardiologico Monzino, Istituto Ortopedico Galeazzi, ASST Santi Paolo e Carlo). Data la solida rete ospedaliera a cui IMS fa riferimento per le attività professionalizzanti da erogare ai propri studenti, il Collegio didattico ha delegato alla Commissione didattica del corso di studio il compito di rivedere sostanzialmente il regolamento del corso e il relativo curriculum didattico, al fine di raggiungere questi obiettivi:

1. risolvere le criticità didattiche riscontrate nel Regolamento corrente;
2. impostare un curriculum didattico spendibile in ambito Europeo acquisendo così una reale connotazione internazionale.

Le modifiche in corso, che si prevedono in attivazione per la coorte 2022-23, permetteranno di raggiungere una organizzazione curricolare più efficace sia nella formazione teorica che in quella professionalizzante. È inoltre prevista una collaborazione con Agenzia Regionale Emergenza Urgenza (AREU) per la strutturazione di un efficace test di valutazione dell'apprendimento di abilità pratiche in simulazione (Objective Structured Clinical Examination, OSCE) per la valutazione delle stesse al 3° e al 6° anno, che si aggiungerà ai Tirocini Valutativi. Le modifiche in previsione sul 6° anno porteranno anche gli studenti a contestualizzare il lavoro di tesi in un percorso finale arricchito con attività formali e professionalizzanti in ambiti disciplinari affini alle discipline scelte per la tesi, che dunque non rimarrà più un lavoro di ricerca isolato.

L'impostazione del nuovo Regolamento come ci si propone, renderà il corso molto più versatile sia nel Curriculum che nella sua modalità di erogazione allo scopo di facilitare l'interazione con Università straniere con le quali si agevolerà la didattica condivisa sia professionalizzante - in mobilità strutturata e nelle forme già in atto in IMS (programma Free Movers; Erasmus Placement) che formale - co-docenza con colleghi esteri con strumenti di didattica da remoto. Università Partner Europee (4EU+ Alliance) hanno già mostrato interesse verso IMS a questo scopo.

Per raggiungere questi obiettivi, nel triennio 2022-2024 ci si propone di:

- concludere il nuovo Regolamento (a.a. 2021-22);
- sottoscrivere accordi con Università estere interessate allo svolgimento di progetti di short mobility e di co-docenza internazionale (2023-2024);
- realizzare un'area destinata al quadriennio clinico dotata di un numero di aule multimediali da 100 posti adeguate a ospitare una popolazione di studenti (che ci attendiamo in aumento e per le attività didattiche sopra descritte) e di spazi di segreteria;
- supportare le attività didattiche segretariali a favore di studenti e docenti presenti al Niguarda mediante l'istituzione di una segreteria didattico-amministrativa afferente all'Ateneo ma integrata nella Divisione formazione e ricerca di Niguarda.

INDICATORE	VALORE INIZIALE	TARGET
% CFU conseguiti* all'estero dagli studenti regolari sul totale	2,93%	Aumento $\geq$ 15% CFU acquisiti all'estero

\*entro la durata normale del corso

## Reingegnerizzazione dei corsi di laurea in Medicina e Chirurgia in italiano

Nei prossimi anni i corsi di laurea in Medicina e Chirurgia saranno soggetti a un profondo mutamento. I Corsi di laurea dovranno tener conto dei mutati bisogni sanitari e delle nuove conoscenze, dell'attività didattica innovativa (laboratori per creare library per realtà virtuali, materiale didattico in 3D) e dell'attività professionalizzante innovativa (centro di simulazione), in accordo anche con l'ambito dell'innovazione digitale.

La riorganizzazione della didattica frontale, mirata, tra l'altro, ad una rimodulazione delle lezioni in aula, sarà completata da una rivisitazione dell'approccio alla clinica e alla ricerca, con un maggior coinvolgimento degli studenti nei vari percorsi sia ospedalieri che di laboratorio. In accordo con quanto già avviene nei corsi di modello anglo-sassone sarà incentivata una progressiva innovazione della formazione universitaria attraverso l'integrazione nei vari corsi delle discipline di base con quelle cliniche, favorendo l'approccio inter e trans-disciplinare, la promozione di una maggiore interattività discente-docente che permetta allo studente di diventare parte attiva nel processo di apprendimento e il precoce inserimento degli studenti nelle realtà ospedaliere e di ricerca, portando i ragazzi, già dai primi anni, a contatto diretto sia con il mondo clinico che con quello della ricerca traslazionale o di base. Saranno quindi sviluppate diverse modalità di didattica innovativa che includono l'apprendimento attivo, collaborativo e consapevole da parte degli studenti, anche attraverso l'uso di tecnologie digitali, con l'obiettivo di offrire un approccio "Learner centered", che vede quindi lo studente al centro del processo di formazione.

La medicina di genere – studiando le differenze biologiche e socioculturali fra donne e uomini e l'influenza di questi fattori sullo stato di salute, di malattia e di risposta alle terapie – dovrà essere implementata nel Corso di Laurea.

Il nuovo campus e i nuovi poli ospedalieri offriranno delle opportunità che potrebbero cambiare l'assetto attuale dei tre Corsi di laurea, anche alla luce di un crescente bisogno di incrementare l'offerta formativa milanese. Tra le possibili soluzioni proposte, l'unificazione dei tre Corsi di laurea e il rafforzamento della capacità formativa dei poli esistenti in grado di garantire ad un numero più ampio di studenti la migliore formazione clinica e traslazionale.

INDICATORE	VALORE INIZIALE	TARGET
% dei corsi integrati che offrono didattica innovativa in modalità diverse (numero dei corsi integrati che offrono didattica innovativa in modalità diverse/numero dei corsi integrati)	-	70%

## Corso di laurea in Odontoiatria come punto di formazione di odontoiatri pronti ad entrare nel mondo del lavoro e istituzione della nuova sede per il Corso di Laurea in Odontoiatria

Il corso di Laurea in Odontoiatria e Protesi Dentaria si caratterizza per essere fortemente professionalizzante in virtù dell'erogazione di un elevatissimo numero di crediti formativi di tirocinio clinico pari a 300 ore per il 4° anno, 450 ore per il 5° anno e ben 1100 ore per il 6° anno.

I dati Almalaurea del 2020, relativamente alla condizione occupazionale di questo CDS sono ottimali in quanto, nell'anno successivo al conseguimento della Laurea il 94,9% degli studenti risulta già inserito nel mondo del lavoro, contro il dato del 74,6% a livello nazionale.

Resta comunque la necessità di riflettere e rivalutare, in termini di competitività soprattutto con le sedi private esistenti, la qualità della formazione e della tecnologia a disposizione nelle nostre sedi cliniche in modo che queste rimangano in linea con l'evoluzione che questa branca ha avuto nell'ultimo decennio.

Alla luce di tale considerazione, già nel precedente piano strategico era stato indicato tra gli obiettivi il progetto di un'unica Scuola di Odontoiatria dove allocare non solo il Corso di Laurea Magistrale di Odontoiatria e Protesi Dentaria ma anche il corso di laurea triennale in Igiene dentale e le tre scuole di specializzazione di area odontoiatrica, nonché i laboratori di ricerca ad essi correlati. Lo scoppio della pandemia ha rallentato la realizzazione di tale progettualità anche se il Senato accademico e il CdA della Fondazione Policlinico hanno identificato tale area a livello del Padiglione Alfieri del Policlinico che potrà essere ristrutturato ad hoc una volta completato il nuovo Ospedale Policlinico. L'obiettivo dei prossimi tre anni è quindi la realizzazione della nuova Scuola di Odontoiatria nella sede già indicata o in una sede alternativa con pari spazi sempre all'interno di una grande struttura ospedaliera al fine di fornire una nuova e moderna offerta didattica e professionalizzante nell'ambito dell'Odontoiatria, e in particolare rendere il Corso di Laurea Magistrale a ciclo unico in Odontoiatria e Protesi Dentaria ancora più competitivo a livello nazionale.

Nell'ambito di un miglioramento continuo della didattica da erogare agli studenti, l'obiettivo è quello di definire all'interno del Manifesto e quindi del Regolamento Didattico del Corso di Laurea Magistrale in Odontoiatria e Protesi Dentaria il numero minimo di prestazioni cliniche che il laureando deve eseguire come primo operatore, nei diversi ambiti odontostomatologici, come pre-requisito indispensabile per accedere alla tesi di laurea. L'obiettivo verrà certificato mediante l'introduzione di un libretto informatico o cartaceo in cui verranno identificate e annotate le singole prestazioni eseguite come primo operatore, con timbro e firma chiaramente riconoscibile dei diversi tutors. Tale obiettivo si prefigge quindi di migliorare ulteriormente una immediata entrata del neolaureato UNIMI nel mondo del lavoro, sia in ambito libero-professionale che ospedaliero, in modo da rafforzare l'aspetto professionalizzante della formazione del corso di studio rendendolo sempre più specifico nel panorama formativo nazionale.

INDICATORE	VALORE INIZIALE	TARGET
% di studenti del 6° anno che otterranno il numero minimo di prestazioni certificate (numero di studenti con numero minimo di prestazioni certificate /n° di studenti del 6° anno)	-	70%

## Corsi di laurea delle Professioni sanitarie: migliorare e razionalizzare la didattica

È nei Corsi di laurea delle Professioni sanitarie che l'interconnessione tra l'Università e il Sistema Sanitario Regionale è, per alcuni aspetti, ancora più forte.

L'Università degli Studi di Milano è un punto di riferimento importante sia a livello regionale sia a livello nazionale, essendo l'unico Ateneo italiano a poter offrire la formazione per tutti i Corsi di Laurea e di Laurea magistrale delle professioni sanitarie. Pur tenendo conto della forte componente professionalizzante presente in tutti questi Corsi, l'obiettivo per il prossimo triennio è quello di completare il processo di ottimizzazione della qualità della formazione, condizione che non può prescindere dalla presenza di un'elevata componente docente universitaria. Nello specifico, le azioni da ottimizzare sono l'aumento della componente docente universitaria, la diminuzione dei contratti attribuiti a personale del SSR per settori scientifico disciplinari non caratterizzanti la professione, una diminuzione in generale dei contratti retribuiti. Si dovrà inoltre lavorare sull'identificazione di percorsi formativi comuni per i diversi Corsi, soprattutto per quel che riguarda la formazione di base delle discipline precliniche, anche intervenendo sui regolamenti didattici e utilizzando strumenti di didattica innovativa. La revisione degli Ordinamenti dei singoli Corsi di Laurea, sia triennali che soprattutto magistrali, diventa ormai necessaria in quanto sono trascorsi quasi 10 anni dall'ultima revisione.

Infine, sempre nell'ottica di una implementazione della qualità della formazione insieme ad una razionalizzazione delle risorse, se necessario si valuterà la possibile chiusura di alcuni Corsi o la loro aggregazione a livello regionale.

INDICATORE	VALORE INIZIALE	TARGET
Numero delle ore erogate da docenti a contratto retribuito	triennali + magistrali = 3834; triennali = 3500	- 10% delle ore erogate da docenti a contratto retribuito

## Suole di specializzazione come punto di formazione di specialisti preparati e pronti a essere inseriti nel mondo lavorativo

L'obiettivo è quello di consolidare la qualità della formazione delle Scuole di specializzazione di area medica e sanitaria. Gli specializzandi rappresentano un vero "patrimonio" in quanto nel momento della loro formazione essi sono il punto di contatto diretto con la società civile e ospedaliera. Con i suoi docenti e con gli specializzandi, l'Università di Milano rappresenta il più grande "ospedale" di Milano e della Regione. Il numero di contratti per la formazione medica specialistica assegnati dal MUR è progressivamente aumentato negli ultimi anni. L'Ateneo si è già dotato di un sistema per il controllo della qualità (software in fase di acquisizione) delle Scuole di specializzazione (come previsto dal D.L. 402/2017), sistema che consentirà anche l'elaborazione di un libretto on-line dello specializzando per certificare le attività cliniche svolte e le competenze acquisite nonché di "appropriarsi" di una graduale assunzione di responsabilità e di autonomia attraverso un "percorso universitario definito e protetto" previsto recentemente con Regione Lombardia e l'Osservatorio della Formazione Medico Specialistica di Regione Lombardia. Questo significa che lo specializzando verrà messo nelle condizioni di poter svolgere in maniera autonoma determinate attività medico/chirurgiche che verranno monitorate, anche a distanza, dal tutor di riferimento. In questo modo il medico in formazione specialistica non solo avrà la

possibilità di attuare quanto previsto dal D.L. 402/2017, ma avrà anche l'opportunità di iniziare a svolgere autonomamente quelle attività che invece si trova improvvisamente ad affrontare in prima persona il giorno successivo al diploma. Nello specifico, le Scuole di specializzazione si sono già dotate di documenti strutturati, e omogenei a livello regionale, in cui è previsto il percorso di riconoscimento dei gradi di autonomia progressiva degli specializzandi nelle diverse attività cliniche.

Ulteriore obiettivo sarà quello di monitorare la soddisfazione da parte degli specializzandi della formazione erogata da parte delle Scuole di Specializzazione attraverso un questionario sintetico compilato dagli stessi specializzandi. I risultati saranno oggetto di valutazione da parte delle singole scuole e da parte della Facoltà in modo da intervenire prontamente rispetto ad eventuali problematiche segnalate. In questo contesto sarà importante prevedere delle giornate di accoglienza dello specializzando in modo da renderlo più partecipe della vita accademica dell'Ateneo.

Nel triennio 2022-24 si prevede di monitorare ed eventualmente rivedere l'attuale sistema di "tronco comune".

INDICATORE	VALORE INIZIALE	TARGET
Percentuale degli specializzandi che compileranno il libretto online dello studente per certificare le attività cliniche svolte e le competenze acquisite (numero di specializzandi iscritti all'a.a. 20/21 che compilano il libretto/numero di specializzandi iscritti all'a.a.)	80%	94%



# *Il piano nazionale di ripresa e resilienza*

A seguito della crisi pandemica connessa al Covid-19, l'Unione Europea (UE) ha promosso il programma Next Generation EU (NGEU) al fine di accelerare la transizione ecologica e digitale, migliorare le competenze della forza lavoro e conseguire una maggiore equità di genere, territoriale e generazionale. L'Italia beneficia di questo programma in maniera significativa (191,5 miliardi di euro da impiegare nel periodo 2021-2026). L'investimento di queste ingenti risorse (pari a oltre il 10% del Prodotto interno lordo), che rappresenta un'occasione unica per il nostro Paese in termini di opportunità di sviluppo, di innovazione e di riforme, sarà guidato dal Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR). L'Università degli Studi di Milano vuole essere protagonista del PNRR contribuendo con i propri Dipartimenti e le proprie strutture amministrative al raggiungimento degli ambiziosi obiettivi che il PNRR si pone. Perché l'Ateneo possa offrire un contributo innovativo e importante in termini di ricerca, formazione all'avanguardia, terza missione l'Amministrazione ha avviato e intende potenziare un insieme di attività a supporto.

## Una Governance aperta all'innovazione

La sfida del PNRR richiede alle amministrazioni pubbliche di dotarsi di assetti di Governance aperti alle relazioni interistituzionali e capaci di cooperare per il raggiungimento di policy pubbliche. In questa linea l'Ateneo si doterà, da un lato, di meccanismi di coordinamento per l'interazione tra Organi di governo, Direzioni, Dipartimenti; dall'altro, di *legal entity* (Società, Fondazioni, Associazioni, Consorzi, Partnership) che – in conformità a quanto previsto dalla legge e dalle linee guida pubblicate – favoriscano il raggiungimento degli obiettivi del PNRR, definendo ambiti di operatività in funzione della complessità, della qualità e della varietà dei progetti da realizzare e consentendo una agile interazione con altri Atenei e/o altri istituti pubblici e privati. Azioni saranno attivate in accordo con le tempistiche imposte dal PNRR.

## Amministrazione digitale ed evidence based (obiettivo di AQ)

L'Amministrazione intende intraprendere anzitutto un programma di potenziamento, efficientamento e messa in sicurezza dei sistemi e delle reti informatiche d'Ateneo, per promuovere diffusi processi di digitalizzazione, privilegiando l'adozione di soluzioni Cloud e riservando grande attenzione ai profili di sicurezza. Elemento essenziale di questo programma sarà la definizione di un Piano ICT per l'integrazione, l'evoluzione e la semplificazione dei sistemi informativi, che include come obiettivi principali: la realizzazione del Data Center UNIMI per i dati della ricerca e le collezioni di Beni Culturali, l'evoluzione delle piattaforme per la gestione e la conservazione dei dati verso il Cloud coordinata con progetti nazionali ed europei e la sperimentazione di soluzioni avanzate Cloud-Edge basate sulla rete 5G, la realizzazione di un Data Warehouse strategico per l'analisi anche predittiva dei dati a supporto delle decisioni, la Rete Territoriale ICT per l'assistenza e la sicurezza dei Dipartimenti, il servizio unificato di Single Point Of Contact (SPOC), costituzione di un gruppo di lavoro per la Sostenibilità ICT che collaborerà con l'Energy Management di Ateneo, avendo, come punto di riferimento a tendere, l'adozione dello standard ISO 14001.

Un altro obiettivo di grande rilevanza strategica è rappresentato dalla promozione e dal coordinamento delle numerose azioni di smaterializzazione e digitalizzazione di collezioni di documenti e altri beni, con le connesse attività di organizzazione e conservazione. Particolare attenzione sarà dedicata agli standard di metadatozione (catalogazione) e di formati dei dati multimediali.

Una terza, cruciale linea di intervento riguarda lo sviluppo dei processi di analisi dei dati in un'ottica di supporto ai processi decisionali e di *Quality assurance*. Il governo di un grande Ateneo non può più prescindere da processi di raccolta e di integrazione dei dati e delle informazioni, secondo criteri di trasparenza e di validazione certificata. Anche l'acquisizione di risorse dall'esterno (a cominciare dal FFO) è strettamente connessa alle performance dell'ateneo misurate in termini di dati e indicatori. La partecipazione ad alcune procedure di finanziamento competitivo richiede non solo capacità di analisi dei dati ma capacità di stimare il posizionamento dell'Ateneo in uno scenario variabile e in relazione alle performance degli altri soggetti concorrenti al finanziamento. Per rispondere a tali sfide strategiche, presso la Direzione Generale sarà attivata una Unità organizzativa per il coordinamento e l'integrazione delle basi dati amministrative presenti in Ateneo attraverso il consolidamento dei dati provenienti da varie fonti, interne ed esterne, e la creazione di strumenti di analisi consuntiva e predittiva.

Nell'attuazione di tutte queste linee strategiche la Cybersecurity è da considerare fattore abilitante e centrale per la crescita, la competitività e l'innovazione nonché prerequisito per la qualità in quanto consente da una parte di godere a pieno dei benefici derivanti dalla trasformazione e innovazione digitale e dall'altra di preservare le infrastrutture, i servizi e i dati dell'Ateneo.

INDICATORI	TARGET DEL TRIENNIO
Predisposizione di un Data Warehouse strategico d'Ateneo per l'analisi anche predittiva dei dati a supporto delle decisioni	Sì. Entro il 2022

## Nuove competenze al servizio dell'innovazione

Per rispondere alle sfide del PNRR e cogliere le opportunità offerte dal mutato quadro normativo l'Ateneo potrà reclutare risorse dedicate a tempo determinato, a forte connotazione tecnica e specialistica, che dovranno perfettamente integrarsi nel sistema organizzativo dell'Ateneo, favorendo l'implementazione di modelli di gestione molto diversi da quelli tradizionalmente in uso, con implicazioni profonde anche nelle relazioni verso gli stakeholders, sia interni che esterni. Il reclutamento di risorse specialistiche e tecniche, con competenze specifiche non presenti negli organici dell'Ateneo, sarà oggetto di una specifica programmazione, che sarà effettuata in funzione dei progetti che saranno assegnati all'Ateneo ed in vista del raggiungimento degli obiettivi previsti.

Il Piano di reclutamento delle risorse dedicate ai progetti PNRR, pur non avendo alcun impatto sull'Ateneo in termini di punti organico, costituirà parte integrante della programmazione delle esigenze di personale che, nella ordinaria prassi, viene periodicamente sottoposto alla valutazione del Consiglio di Amministrazione.

INDICATORI	TARGET DEL TRIENNIO
Predisposizione del piano di reclutamento delle risorse dedicate ai progetti PNRR, integrato con gli altri documenti di programmazione strategica	Sì. Entro il 2022



## *Un ateneo tripolare, sostenibile e a misura di studente*

Con il precedente Piano strategico 2020-2022 UNIMI ha delineato un'ampia e ambiziosa strategia di interventi per la costruzione di un Ateneo tripolare. Tale strategia, ripresa e rilanciata dal presente Piano, riguarda sia la progettazione, la costruzione e la gestione – anche in termini organizzativi – del nuovo Campus Mind e delle piattaforme scientifiche che verranno in esso implementate, sia il piano di rifunzionalizzazione delle aree di Milano Centro e di Città Studi.

Lo sviluppo tripolare di UNIMI sarà così articolato:

- 1) Campus MIND: presso il distretto dell'innovazione (nuova sede delle Facoltà Scientifiche)
- 2) Area Città Studi: nuovo Campus Umanistico che si svilupperà subordinatamente al reperimento delle opportune risorse, in conformità alle deliberazioni già assunte dagli Organi Accademici a partire dall'insediamento di Beni culturali, con la presenza di altri Dipartimenti di area umanistica e linguistica in area demaniale, nonché con il Polo Digitale per l'acquisizione, l'archiviazione e l'analisi computazionale dei risultati della ricerca, Servizi di telemedicina e UNIMI inclusiva nell'area di Celoria e Golgi.
- 3) Area Centro: Via Festa del Perdono, Via Mercalli (Polo Santa Sofia), Piazza S. Alessandro, Via Conservatorio, Campus Policlinico (sedi Rettorato, Uffici Amministrativi, parte delle Facoltà Umanistiche, Facoltà di Medicina e Chirurgia e Scuola di Odontoiatria).

Tutte le attività di progettualità edilizia, che permetteranno la realizzazione dell'Ateneo tripolare, avranno una spiccata attenzione ai temi della sostenibilità ambientale e del diritto allo studio, incentrato sullo studente come protagonista degli spazi.

## Verso il Campus Mind

L'Ateneo è oggi fortemente impegnato nella discussione e valutazione degli elaborati tecnici del progetto definitivo che il concessionario *Lend/lease* è tenuto a presentare, in vista della realizzazione del Campus Mind. L'approvazione del progetto definitivo costituisce un passaggio tecnico e giuridico fondamentale per dare finalmente corso alla realizzazione del progetto esecutivo che, se approvato entro le tempistiche programmate (dicembre 2022), consentirà l'avvio dei lavori di costruzione del Campus (*"posa della prima pietra"*) già nel gennaio 2023. La conclusione dei lavori e la presa in consegna dei cinque fabbricati che costituiranno il nuovo Campus dell'Ateneo è prevista in tre anni e prevede l'ultimazione a dicembre 2025 con successivo avvio del trasferimento delle strutture e delle attività didattiche e di ricerca a partire dal gennaio 2026.

Il trasferimento dei Dipartimenti scientifici in area Mind costituisce una scelta strategica fondamentale per l'innovazione tecnologica e le prospettive di incremento della qualità della ricerca in Ateneo. Dall'interazione con altri soggetti presenti nell'area, come Human Technopole e l'Istituto Galeazzi, potranno svilupparsi sinergie positive che consolideranno ulteriormente il ruolo dell'Ateneo nello scenario internazionale. La transizione al Campus deve però essere preparata con largo anticipo e non può prescindere da scelte a breve termine, quali il potenziamento progressivo delle attuali piattaforme di ricerca Unitech, prevista per il 2022, anche avvalendosi degli appositi finanziamenti per la ricerca previsti dalle recenti disposizioni nazionali (DM 737/21) e collegati al PNR – Piano Nazionale della Ricerca. Analogamente, dovrà essere definito in tempo utile, prevedibilmente entro il mese di dicembre 2022, il modello organizzativo di funzionamento delle piattaforme tecnologiche che saranno implementate nel fabbricato D e ai piani seminterrati degli edifici C e E del nuovo Campus, con le dotazioni organiche e tecniche necessarie al suo corretto e regolare funzionamento.

INDICATORE	TARGET DEL TRIENNIO
"Posa della prima pietra" di MIND	Si. Entro il primo trimestre 2023

## La rifunzionalizzazione di Città Studi: dalla programmazione alla progettazione

Il Protocollo d'Intesa sottoscritto il mese di aprile 2021, tra la Regione Lombardia, il Comune e l'Università, costituisce un passaggio fondamentale per definire il quadro degli interventi necessari per la riqualificazione e rifunzionalizzazione dell'area di Città Studi.

La prima tappa verso la rifunzionalizzazione del Polo universitario riguarda il costituendo Campus di Beni Culturali nel complesso immobiliare di via Celoria 10: gli spazi già occupati dalla Facoltà di Medicina Veterinaria ospiteranno il Dipartimento di Beni Culturali, la Biblioteca di Storia dell'Arte, della Musica e dello Spettacolo, il Centro APICE, il LABANOF e Museo dei Diritti Umani, Centri di Ricerca Condivisi oltre ad alcuni Servizi di Ateneo (Sedi Sindacali ed Associazione Arcus) e future sale espositive.

Nel contesto della rifunzionalizzazione di Città Studi si colloca anche il progetto di riqualificazione del Centro Sportivo Saini (acquisito in concessione dal Comune di Milano) in base al protocollo di intesa sottoscritto nel mese di settembre 2021 per le esigenze della Scuola di Scienze Motorie. Con questa operazione – che sarà diversificata per lotti funzionali, al fine garantire l'acquisizione di finanziamenti esterni e quindi la sostenibilità complessiva – l'Ateneo si dota finalmente di un

proprio Centro sportivo, obiettivo atteso per decenni, ma mai perseguito, che consentirà ora non solo di accelerare ulteriormente il percorso di crescita della Scuola di Scienze Motorie, ma anche di favorire l'interazione dell'Ateneo con il territorio, essendo prevista la possibilità per la cittadinanza di fruire a pieno titolo dei servizi e degli impianti che saranno attivati nel nuovo Centro, una volta completata l'opera di rifunzionalizzazione.

In tale ottica, la definizione della progettazione definitiva ed esecutiva è prevista entro giugno 2023, termine oltre il quale verrà dato avvio ai lavori di riqualificazione impiantistica del centro, in vista della assunzione degli impianti in gestione diretta dal gennaio 2024.

Per quanto riguarda i futuri scenari relativi a Città Studi, il piano di sostenibilità economica, realizzato dall'Amministrazione con il supporto di E&Y e approvato dal Consiglio di Amministrazione dell'Ateneo nel mese di dicembre 2021, limita ad oggi l'insediamento universitario nelle aree demaniali compresi tra le vie di Celoria, Ponzio, Botticelli, Saldini, Colombo. Tuttavia, negli scenari di crescita sostenibile (in termini economici) già prefigurati, anche altri immobili siti nel sedime di Città Studi potrebbero non essere più dismessi e, viceversa, essere utilizzati per finalità universitarie/sociali, d'intesa con gli enti territoriali sottoscrittori del Protocollo, consentendo un forte ampliamento di posti da destinare alle esigenze residenziali degli studenti beneficiari dei finanziamenti regionali per il diritto allo studio.

La rifunzionalizzazione di Città Studi implica adempimenti tecnici ed amministrativi molto precisi e un timing delle operazioni, comprendente anche i trasferimenti ed i traslochi, che dovrà inevitabilmente essere allineato con gli interventi e le tempistiche del trasferimento dei Dipartimenti scientifici in Area Mind, onde evitare scollamenti e ritardi che, in ultima analisi, potrebbero determinare aumenti dei costi in alcun modo giustificabili.

In tale ottica, la definizione del progetto definitivo per l'allocazione dei nuovi servizi e attività da attivare nell'area Città Studi sarà completata entro dicembre 2022, mentre il completamento e l'approvazione del progetto esecutivo per l'allocazione dei nuovi servizi e attività da attivare nell'area Città Studi non potrà essere calendarizzata oltre il mese di giugno dell'anno 2024.

INDICATORE	TARGET DEL TRIENNIO
Progettazione esecutiva per la rifunzionalizzazione dell'area di Città Studi	Sì. Entro giugno 2024

## La riqualificazione delle sedi storiche in area centro

UNIMI intende intraprendere una profonda rigenerazione dei sistemi edilizi e impiantistici ritenuti funzionali alle esigenze dell'Ateneo mediante un programma di ristrutturazione, restauro e riqualificazione energetica delle sedi storiche site nel centro di Milano, secondo i più moderni parametri funzionali, energetici e di sostenibilità ambientale economica e sociale, al fine di ottimizzare i processi gestionali e manutentivi del patrimonio immobiliare disponibile. Gli interventi risponderanno a molteplici obiettivi, corrispondenti a tutte le aree del Piano strategico (didattica, ricerca, Terza missione e diritto allo studio). Tra le priorità, verrà completato il programma, già avviato, di realizzazione di aule ad alto livello tecnologico, per fornire strumenti adeguati alle più avanzate metodologie didattiche e rispondere alle future opportunità d'uso offerte dalle tecnologie informatiche.

INDICATORI	TARGET DEL TRIENNIO
Approvazione del progetto di efficientamento energetico delle sedi di via Festa del Perdono <ul style="list-style-type: none"> <li>• disponibilità del progetto esecutivo approvato</li> </ul>	Si. Entro dicembre 2023
Completamento del programma di realizzazione di aule ad alto livello tecnologico delle sedi dell'area Centro	Si. Entro settembre 2024

## UNIMI sostenibile

La sostenibilità riveste oggi un ruolo cruciale non soltanto per le tematiche ambientali e di innovazione tecnologica, ma anche per l'inclusione sociale.

Il programma di Agenda 2030 delle Nazioni Unite con i suoi 17 Sustainable Development Goals (SDGs) e, a livello nazionale, il PNRR, che riconosce nella sostenibilità ambientale e sociale le "bussole" per uno sviluppo fondato sul rispetto delle generazioni future e motori prioritari di innovazione, costituiscono i principali punti di riferimento per la programmazione strategica di UNIMI in tema di sostenibilità. L'Ateneo da anni è impegnato nello sviluppo sostenibile secondo diverse dimensioni, promuovendo iniziative sia a favore dell'inclusione sociale e della tutela dei diritti, sia a favore della transizione ecologica. In questi ambiti l'Ateneo intende implementare progetti di ricerca e attività didattiche e di terza missione, al fine di disseminare conoscenze utili al raggiungimento degli SDGs.

Inoltre, l'Ateneo intende divenire esso stesso promotore del cambiamento, ponendo una particolare attenzione all'impatto sociale e ambientale delle proprie azioni: UNIMI proseguirà con convinzione sulla via di un uso sempre più sostenibile delle risorse naturali, ed in particolare dell'acqua, verso l'eliminazione - o quantomeno la drastica riduzione - dell'utilizzo della plastica, verso la mobilità sostenibile e il risparmio energetico. Tutte queste azioni sono intraprese dall'Ateneo insieme alla Rete delle Università dello sviluppo sostenibile (RUS) e al Gruppo di studio per il Bilancio sociale (GBS) promossi dalla CRUI, per rafforzare la diffusione della cultura di buone pratiche di sostenibilità, mettendo in comune competenza ed esperienza.

La sostenibilità, intesa in tutte le sue molteplici dimensioni, rappresenta dunque uno degli architravi della programmazione strategica di UNIMI. A tal fine, obiettivo prioritario è l'elaborazione del Bilancio di sostenibilità, secondo le linee guida RUS-GBS.

INDICATORI	TARGET DEL TRIENNIO
Produzione del Bilancio di sostenibilità, secondo le linee guida RUS-GBS	Sì. Entro il 2022

## Lo studente protagonista degli spazi universitari

La centralità dello studente si riflette anche nell'impegno dell'Ateneo nella riqualificazione funzionale degli spazi nel loro complesso, dalle aule, alle biblioteche, agli spazi comuni, che devono rinnovarsi per intercettare vecchi e nuovi bisogni. L'Ateneo intende impegnarsi nel reperimento e o rifunzionalizzazione di spazi all'interno dei Dipartimenti (aule, spazi studio). È necessario intervenire sulle strutture delle nostre sedi per renderle sempre più luoghi di incontro e di studio condiviso. Le modalità e gli strumenti con cui si svolgono le attività di studio e di lavoro sono mutate radicalmente negli ultimi anni, e la pandemia non ha fatto altro che accelerare un processo già in atto: ormai tutti gli studenti devono portare con sé un PC o un *tablet*, che sia per seguire lezioni in sincrono o per scrivere appunti, relazioni e tesi. Si avrà cura di aumentare le prese di corrente per ricaricare i propri *devices*. Accanto all'azione, che continua, di ammodernamento delle aule, verrà di conseguenza data sempre maggiore attenzione al cablaggio e all'elettrificazione degli spazi dell'ateneo. Parimenti verrà data attenzione all'aumento dei sistemi di raffrescamento, necessari per mantenere condizioni di studio agevoli anche nei mesi estivi.

L'Ateneo ritiene inoltre fondamentale, anche in relazione agli obiettivi di sostenibilità, proseguire con sempre maggiore impegno nell'installazione di distributori di acqua che per permettano di limitare (e in prospettiva eliminare) l'uso di bottiglie in plastica, e nella realizzazione di aree fumatori dedicate, fondamentali anche per tutelare la comunità studentesca nel suo complesso dal fumo passivo.

INDICATORI	TARGET DEL TRIENNIO
Numero nuove prese elettriche installate in posti banco e posti lettura	3.000
Numero nuovi distributori di acqua installati	66



# *Organizzazione, servizi e diritti*

Il processo riorganizzativo dell'Amministrazione, ormai in gran parte completato, richiede interventi correttivi e di adeguamento ai nuovi scenari sia interni sia esterni, derivanti dal mutato contesto politico, economico e sociale. D'altronde, l'organizzazione di un Ente pubblico non è mai statica ma costituisce un processo dinamico al passo con la variazione degli orizzonti strategici.

Il modello organizzativo in atto, orientato alla qualità, alla trasversalità dei processi e delle competenze, nonché al potenziamento della "visione" manageriale dei ruoli apicali e sub-apicali, potrà valorizzarsi nel prossimo triennio in alcuni ambiti specifici che sotto il profilo gestionale e funzionale non sono ancora adeguatamente qualificati. In questa ottica, si procederà al potenziamento della comunicazione interna ed esterna all'Ateneo, anche attraverso l'attivazione di una apposita "Direzione comunicazione ed eventi", prevista entro gennaio 2022. Inoltre, si prevedono l'attivazione di una Avvocatura interna, per migliorare la qualità e l'autonomia degli ambiti di gestione legale e di tutela dei diritti; l'attivazione e l'organizzazione funzionale del nuovo Centro funzionale per la gestione delle Aziende Agricole; infine, nell'intento di valorizzare la sinergia dei rapporti con il territorio, l'integrazione del sistema bibliotecario UNIMI con la rete delle Biblioteche metropolitane.

## Un grande progetto per il sistema dei servizi agli studenti (obiettivo di AQ)

Il presente Piano strategico, nato a ridosso della crisi pandemica, muove dalla consapevolezza che nei mesi scorsi, nonostante lo stato di emergenza, UNIMI ha sperimentato, sia nella didattica, sia nell'erogazione dei servizi agli studenti, una serie di modalità alternative, supportate dalle tecnologie informatiche, che oggi, con il ritorno in presenza, non si vogliono assolutamente liquidare, bensì valorizzare come nuove opportunità. In particolare in relazione ai servizi agli studenti si deve fare un ulteriore sforzo nella direzione di servizi maggiormente fruibili e calibrati in funzione dell'utenza, efficaci moderni e accattivanti, erogati sia in presenza, sia a distanza. Si tratta in questo caso di progettare un restyling complessivo delle modalità di erogazione dei servizi in linea con lo sforzo di innovazione che l'Ateneo sta mettendo in campo, e all'implementazione di nuove modalità comunicative per rendere partecipi gli studenti, le aziende, il territorio, la stampa degli importanti sviluppi strategici nel campo dei servizi che UNIMI intende promuovere. L'Ateneo, forte di un'ottima valutazione da parte di Anvur nella recente visita di accreditamento Periodico, anche in relazione ai Servizi, punta infatti a diventare leader anche in quest'ambito, oltre a quelli della ricerca e della didattica, nonostante la forte concorrenza a livello comunale e regionale. Ci si propone dunque di elaborare un progetto complessivo che, ascoltando tutta la comunità accademica, offra un'analisi dei punti di forza e di debolezza dell'attuale sistema dei Servizi agli Studenti, proponga azioni migliorative dettagliate nei tempi, costi e modi. Naturalmente, il progetto terrà conto degli investimenti necessari alla realizzazione dell'obiettivo, in termini di strutture e risorse di personale previste, delle esigenze dell'utenza e dei lavoratori, nell'ottica di disegnare il futuro assetto del Sistema dei Servizi agli Studenti, alla luce delle profonde trasformazioni che il nuovo Campus Mind e il rilancio di Città Studi porteranno anche sotto il profilo organizzativo.

INDICATORE	TARGET DEL TRIENNIO
Elaborazione di un progetto complessivo, strutturale e prospettico, di implementazione dei Servizi	Presentazione del Progetto agli Organi entro il 2023

## UNIMI per l'inclusività e la parità dei diritti (obiettivo UNIMI per i diritti e l'inclusività)

UNIMI intende implementare l'integrazione, già promossa nell'ultimo biennio, tra il patrimonio di conoscenze e di attività, scientificamente e didatticamente incrementate al suo interno nell'ambito delle discipline riguardanti i diritti fondamentali, il diritto antidiscriminatorio, gli studi di genere e sulle disabilità in tutti i settori e gli ambiti scientifici, da un lato, e, dall'altro, le buone pratiche per attuare nella comunità accademica, a tutti i livelli e per tutte le componenti, l'inclusività e la parità dei diritti.

La centralità strategica del tema dell'inclusività per UNIMI è dimostrata non solo dal proliferare di progetti, ricerche, attività didattiche e di terza missione sull'argomento, ma anche dalla pubblicazione recente del Bilancio di genere. A tale proposito, UNIMI intende promuovere ulteriormente la parità di genere anche in considerazione della sua trasversalità e centralità nel PNRR e del fatto che tutti gli Atenei, per poter accedere ai finanziamenti europei sono attualmente tenuti alla redazione del Gender Equality Plan (GEP).

In tale contesto e al fine di rendere ancora più incisiva l'azione dell'Ateneo in materia, è stata costituita una rete di referenti per le politiche di genere nominati a livello dipartimentale tra il personale docente, che sarà potenziata e resa pienamente operativa nel prossimo biennio.

Inoltre, l'Ateneo intende sviluppare un "Hub di inclusione sociale" volto a promuovere attività didattica, di ricerca, di formazione, in materia di contrasto alle discriminazioni (in particolare quella di genere).

Una particolare attenzione continuerà ad essere riservata alle iniziative per l'inclusione degli studenti e delle studentesse con disabilità o con DSA. Nel prossimo biennio al fine di potenziare le capacità di risposta del corpo docente e dell'Amministrazione agli specifici bisogni espressi da tali studenti e studentesse saranno elaborate, anche previa consultazione di studentesse e studenti con disabilità, le "Linee guida sul diritto allo studio della componente studentesca con disabilità e DSA".

INDICATORE	TARGET DEL TRIENNIO
Numero di progetti presentati in seno al PNRR in tema di inclusione sociale	>= 1 entro il 2024
Approvazione linee guida di Ateneo sulla disabilità	Sì. Entro il 2023

## UNIMI per la legalità (obiettivo UNIMI per i diritti e l'inclusività)

Nel triennio appena trascorso, la comunità accademica tutta ha inteso sperimentare la legalità e la trasparenza come asse portante del metodo di azione e della qualità in tutti gli ambiti: si è quindi lavorato in modo sinergico, con trasparenza a parità di diritti, all'istituzione e alla valorizzazione di un Ufficio anticorruzione, la formazione di un gruppo di lavoro su legalità e trasparenza composto dalle figure istituzionali preposte e da docenti e PTAB, insieme a una rete di circa ottanta referenti dell'Amministrazione centrale e dipartimentali.

Legalità e trasparenza devono essere fari dell'azione dell'Ateneo ancor più nel nuovo scenario determinato dalla pandemia, che ha così fortemente inciso sulla vita accademica.

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.

INDICATORE	TARGET DEL TRIENNIO
Istituzione dell'Osservatorio della Legalità	Sì. Entro il 2022

*Concept:* Università degli Studi di Milano

*Graphic design:* Andrea Rovatti

*Artwork:* Lara Angonese

Dicembre 2021

