

2025-2030  
PIANO  
STRATEGICO



UNIVERSITÀ  
DEGLI STUDI  
DI MILANO

Nicht die Wahrheit, in deren Besitz irgendein Mensch ist oder zu sein vermeint, sondern die aufrichtige Mühe, die er angewandt hat, hinter die Wahrheit zu kommen, macht den Wert des Menschen.

Non è la verità che una persona possiede o pensa di possedere, bensì lo sforzo sincero che ha fatto per arrivare alla verità che determina il valore dell'essere umano.

G.E. Lessing, *Über die Wahrheit*, 1778.

PREMESSA	7
INTRODUZIONE	13
CONTESTI, SCENARI, SFIDE: LA STATALE GUARDA AL FUTURO	17
Andamento della popolazione studentesca	17
Il fenomeno delle università telematiche	17
La mobilità studentesca nazionale e internazionale	17
Dimensioni e tipologia dell'offerta formativa	18
Offerta formativa e comunità studentesca	18
La formazione post lauream	20
La formazione in ambito medico-sanitario	20
La mobilità studentesca dell'Università Statale di Milano	21
La rete di accordi internazionali per la didattica	21
Diritto allo studio e servizi per gli studenti	21
Le Risorse umane	22
La dimensione internazionale	23
Rapporto fra popolazione studentesca e personale docente/ricercatore	23
La Statale e la sostenibilità	25
Il Fondo di Finanziamento Ordinario	26
Finanziamenti esterni per la ricerca	27
Horizon Europe (2021-2027): i risultati della Statale	28
Le alleanze per l'innovazione e i partenariati di cooperazione	28
L'attività di ricerca	29
Terza missione e trasferimento tecnologico	30
La visita di accreditamento periodico	31
La valutazione della Qualità della ricerca e i Dipartimenti di Eccellenza	31
Il patrimonio immobiliare dell'Ateneo	32
Il piano di sviluppo edilizio dell'Ateneo	32

## OBIETTIVI DI SISTEMA: TECNOLOGIA, INNOVAZIONE, DIGITALIZZAZIONE, SEMPLIFICAZIONE 35

OS1 Università orientata all'AI	36
OS2 Università digitale e centralità dei dati. Verso un Ateneo inclusivo, sostenibile e aperto: trasparenza, collaborazione e valorizzazione del patrimonio scientifico e sociale	37
OS3 Linee guida per la valutazione delle carriere	40
OS4 Comunità e persone in dialogo con il territorio per la valorizzazione delle conoscenze	41
OS5 Università che crea valore pubblico	42
OS6 Rendere l'Open Science la pratica comune della scienza	43
OS7 Potenziamento della comunicazione tra gli organi di governo e la comunità universitaria	43

## 4 PRINCIPI PER UNA STRATEGIA CONDIVISA 45

### P.1 Rafforzare l'identità di Ateneo pubblico, multidisciplinare e policentrico 45

OB1 Crescita, differenziazione e innovazione dell'offerta formativa	46
OB2 Efficacia, qualità e innovazione della didattica	48
OB3 Nuove sedi didattiche e di ricerca	50
OB4 Ampliamento e miglioramento degli spazi residenziali o di servizio come misura di diritto allo studio	52
OB5 Promuovere iniziative rivolte all'efficientamento energetico	53
OB6 Sviluppare la dimensione internazionale di Campus	53
OB7 Promuovere iniziative di public engagement per inclusività, rispetto dei diritti e tutela della salute	54
OB8 Sviluppare i servizi bibliotecari nell'Ateneo policentrico per garantire efficienza e miglioramento dell'offerta	54

### P.2 Promuovere lo sviluppo della persona in dialogo con la società e il mondo in evoluzione 55

OB1 Promuovere il benessere psicologico delle studentesse e degli studenti	56
OB2 Intensificare i momenti di ascolto della comunità studentesca e accrescere il grado del suo coinvolgimento nella vita e nei processi decisionali dell'Ateneo	57
OB3 Sviluppare le competenze del personale tecnico amministrativo e bibliotecario	57
OB4 Potenziare il benessere lavorativo, le misure di welfare per un ambiente inclusivo e supportivo e le politiche di conciliazione	58
OB5 Potenziare e migliorare l'orientamento in uscita e l'inserimento nel mondo del lavoro	58
OB6 Promuovere la comunità degli Alumni e Alumnae	59
OB7 Valorizzare il progetto Human Hall per la costruzione di una città inclusiva e garante dei diritti	59

### P.3 Incrementare l'innovazione e la responsabilità sociale in tutti i campi della ricerca e della conoscenza 59

OB1 Promuovere e tutelare la piena libertà della ricerca scientifica e la corretta sinergia tra ricerca fondamentale e ricerca applicata	62
OB2 Consolidare collaborazioni interdisciplinari e aumentare la capacità competitiva nella ricerca	63
OB3 Sostenere lo sviluppo di carriera dei ricercatori e delle ricercatrici in pre-ruolo o neo-assunti/e	63



OB4 Promuovere la formazione alla ricerca e l'innovazione tecnologica tramite l'ampliamento di piattaforme cutting-edge	64
OB5 Rafforzare le attività di ricerca e di formazione in area sanitaria	64
OB6 Potenziare le attività di trasferimento tecnologico d'Ateneo	65
OB7 Attivare forme di imprenditorialità innovativa	65

### P.4 Garantire la sostenibilità e il diritto allo studio, all'accessibilità e all'inclusione 67

OB1 Incrementare gli interventi per il diritto allo studio	69
OB2 Accompagnare studentesse e studenti lungo tutto il percorso di studi, favorendone la regolarità e contrastando il fenomeno degli abbandoni.	69
OB3 Sostenere studentesse e studenti che lavorano o con accesso limitato ai diritti	71
OB4 Potenziare i programmi di accoglienza tramite corridoi per rifugiate/i	71
OB5 Incrementare e qualificare gli spazi di studio e di socialità per la popolazione studentesca	72
OB6 Accrescere la disponibilità e la qualità degli alloggi e delle mense per studentesse e studenti	72
OB7 Benessere, inclusione, equità e lotta alle discriminazioni	73
OB8 Supporto alle persone con disabilità	73
OB9 Prevenzione e contrasto alle molestie e alla violenza di genere	74
OB10 Sostegno a studentesse e studenti con disabilità, Disturbi Specifici dell'Apprendimento e Bisogni Educativi Speciali	74
OB11 Promuovere l'orientamento in entrata, le esperienze di studio e di formazione all'estero	75
OB12 Potenziare le attività di orientamento e di accoglienza di studentesse e studenti internazionali	76
OB13 Potenziare la comunicazione interna e l'advocacy	76



# PREMESSA

di Marina Brambilla,  
Rettrice dell'Università degli Studi di Milano

**I**l Piano strategico 2025-2030 accompagnerà l'Università Statale in un imponente processo di trasformazione, che non trova precedenti nei suoi cento anni di storia: ne plasmerà il nuovo assetto di Ateneo policentrico, a partire dal compimento del Campus MIND e del progetto di rigenerazione di Città Studi, ma ne dovrà altresì sviluppare, dandole nuove e innovative declinazioni, l'identità di grande ateneo pubblico multidisciplinare al servizio del progresso sociale, civile, scientifico ed economico del Paese.

Alla fase di transizione che il nostro Ateneo vive corrisponde uno scenario globale di grande complessità, caratterizzato da dinamiche di pronunciata instabilità - sociale, demografica, economica, geopolitica - e da una accelerazione tecnologica che, per portare autentico valore alla società, non può prescindere dal contributo ordinatore ed interpretativo di saperi diversi, trasversali.

Viviamo un presente che sta superando qualsiasi idea di futuro che avremmo immaginato solo pochi anni fa. La transizione ambientale e digitale, l'avvento della disponibilità su larga scala dell'intelligenza artificiale, con le radicali trasformazioni che stanno producendo in tutti i settori, sono sfide - e opportunità - che coinvolgono la società tutta e che l'università come istituzione ha il compito di guidare. L'università come istituzione, ma la nostra Università - la Statale di Milano, plurale e interdisciplinare per storia, tradizione ed intrinseca natura - in particolare.

Come sottolineava Max Weber, "la scienza è chiamata a servire la chiarezza" (Die Wissenschaft soll Klarheit schaffen). È con questa ambizione che vogliamo ridefinire il ruolo della Statale per i prossimi anni, interpretando la ricerca e la formazione non come fini in sé, ma come strumenti per affrontare le urgenze del nostro tempo. Questo significa costruire ponti sempre più solidi tra le discipline e abbattere i silos accademici, favorendo l'interazione tra aree apparentemente lontane come le scienze umanistiche e le tecnologie più avanzate, per generare risposte innovative alle sfide odierne, mantenendo sempre al centro la dignità della persona.

La Statale dei prossimi anni sarà dunque un presidio di conoscenza e innovazione, e, al contempo, un catalizzatore di cambiamento sociale, economico e culturale. Siamo dunque di fronte ad un cambiamento di paradigma che ci richiama, nel nostro ruolo istituzionale, ad una responsabilità alla quale non possiamo e non vogliamo sottrarci.

Dobbiamo entrare in questa nuova fase con il coraggio di ripensare alla nostra funzione, di tracciare nuove prospettive, senza paura di esplorare nuovi territori, forti del valore della nostra tradizione e della convinzione del nostro impegno. Gli obiettivi formulati in questo Piano Strategico corrispondono a questo orientamento. La complessità che ci appartiene e ci circonda ha influito su due scelte metodologiche che conferiscono a questo Piano Strategico caratteristiche peculiari. Il netto superamento della tradizionale suddivisione in aree distinte a favore di una maggiore trasversalità delle strategie e delle azioni vuole valorizzare appieno quella sinergia tra ambiti e visioni diverse che consideriamo premessa necessaria a soluzioni sistemiche ed innovative, mentre lo sviluppo delle azioni sull'arco dei sei anni del mio mandato intende favorire una programmazione a lungo termine, consapevolmente ambiziosa, dotata del respiro necessario a un'azione di rinnovamento realmente incisiva.

La consapevolezza del nostro ruolo e della nostra responsabilità verso il cambiamento sono dunque le coordinate entro cui si sviluppa la stesura di questo Piano e prende forma la Statale del futuro. Abbiamo delineato obiettivi e azioni che accentuino a ogni livello la trasversalità che distingue e caratterizza le nostre attività di formazione e di ricerca scientifica. La nostra natura di grande Ateneo pubblico e interdisciplinare ci rende un ecosistema ideale per contribuire all'interpretazione dell'innovazione tecnologica di frontiera con gli strumenti della riflessione umanistica, filosofica, etica, giuridica, tenendo ferme la centralità e la dignità della persona, così come ci consente di rispondere tempestivamente alla domanda di nuove competenze spinta dalle transizioni digitale e green, e dall'avvento della AI, e anch'essa caratterizzata dalla necessaria sinergia di competenze STEM con gli strumenti dell'analisi forniti dagli altri saperi.

Se la nostra identità interdisciplinare ci colloca in prima linea nel governo della complessità, sul piano scientifico, formativo e culturale, il nostro mandato di università pubblica, in una fase di grande vulnerabilità sociale, ci spinge a potenziare ulteriormente il nostro già consistente impegno nell'azione di garanzia del dettato costituzionale del diritto allo studio, che nel Piano Strategico trova ulteriore sviluppo secondo una accezione più estesa e inclusiva, non solo economica, che coglie la dimensione della qualità, del diritto degli studenti a vivere esperienze di socializzazione autenticamente gratificanti in un ambiente supportivo e attento alla pluralità dei loro bisogni, anche in termini di supporto psicologico. L'indicazione a intercettare senza esitazione i segnali di cambiamento, dando conseguente sviluppo a nuove strategie e indirizzi, si traduce nella nuova centralità che nel Piano viene riservata alla didattica innovativa. Di fronte al calo demografico e alla domanda di aggiornamento delle competenze nel corso dell'intera vita professionale intendiamo puntare strategicamente al territorio, finora poco esplorato, della formazione degli adulti e della popolazione studentesca cosiddetta "non tradizionale", utilizzando le tecnologie più avanzate per rendere l'insegnamento più efficace, innovativo, garantendo l'accessibilità di

una formazione di eccellenza a una platea studentesca sempre più ampia. La Statale si pone ad oggi al vertice della ricerca in Italia e in Europa, con tredici Dipartimenti di eccellenza riconosciuti dall'ANVUR e un ruolo di primo piano nella League of European Research Universities (LERU). Tuttavia, non intendiamo adagiarsi su questi traguardi: il nostro obiettivo è spingerci oltre, rendendo la ricerca della Statale sempre più forte, interdisciplinare e orientata all'impatto sociale. Come ammoniva Jürgen Habermas, "la conoscenza ha un ruolo emancipatorio" (Erkenntnis hat eine emanzipatorische Rolle), e spetta a noi, come comunità accademica, mettere la scienza al servizio del progresso umano e della libertà. Molteplici sono gli obiettivi strategici e le azioni messe in campo per il settore della ricerca scientifica e dell'innovazione tecnologica. Accenti particolari riguardano la promozione della libertà della ricerca, la corretta sinergia tra ricerca fondamentale e applicata, l'ulteriore potenziamento della già distintiva competitività della nostra ricerca scientifica a livello nazionale e internazionale, anche mediante un ruolo ancora più attivo e di leadership nella LERU.

Un'attenzione importante viene dedicata all'ambito sanitario. Il nostro impegno per la sanità pubblica, in stretta interazione con le istituzioni sanitarie regionali e nazionali, affiancherà all'eccellenza della formazione dei futuri medici e operatori sanitari la forza propulsiva e innovativa della ricerca medica e biotecnologica, unite alla promozione di una medicina sempre più personalizzata e preventiva. In un momento in cui i sistemi sanitari sono sottoposti a pressioni crescenti, la nostra missione è duplice: da un lato, formare professionisti altamente qualificati e consapevoli del loro ruolo sociale; dall'altro, garantire che la nostra ricerca continui a migliorare le politiche sanitarie, l'accesso alle cure e la salute pubblica. Essere un'università pubblica significa assumersi una responsabilità non solo verso i propri studenti, ma anche verso il contesto sociale ed economico in cui si opera.

La terza missione, che affianca ricerca e formazione, è il perno di questa responsabilità. L'impegno della Statale sarà quello di rendere la conoscenza sempre più accessibile e trasferibile, attraverso una collaborazione costante con le istituzioni, le imprese e la società civile. La già profonda connessione tra l'Ateneo e il suo territorio verrà ulteriormente valorizzata, sfruttando il nostro patrimonio cultu-



**“In un momento in cui i sistemi sanitari sono sottoposti a pressioni crescenti, la nostra missione è duplice: da un lato, formare professionisti altamente qualificati e consapevoli del loro ruolo sociale; dall'altro, garantire che la nostra ricerca continui a migliorare le politiche sanitarie, l'accesso alle cure e la salute pubblica.”**

rale, scientifico, museale e storico come un veicolo di conoscenza e inclusione a disposizione di tutti i cittadini. Laboratorio di saperi e competenze, in dialogo costante con la società, la Statale intende quindi svolgere il proprio ruolo culturale continuando e potenziando il proprio impegno a favore dell'inclusività, della sostenibilità ambientale e sociale, dell'equità e della lotta ad ogni discriminazione e violenza: impegno non soltanto scientifico e formativo ma sviluppato in concrete progettualità e buone pratiche messe in campo a beneficio della propria comunità e del territorio.

In tal senso anche la nostra partecipazione all'Alleanza 4EU+ si evolverà verso un laboratorio di innovazione non solo accademica, ma anche politica, per definire un modello europeo di istruzione superiore che risponda ai principi di qualità, equità e sostenibilità. I quattro assi strategici dell'Alleanza – salute, Europa, scienze dell'informazione e sviluppo sostenibile – riflettono il nostro impegno a lavorare sui problemi globali con soluzioni condivise, coinvolgendo le nuove generazioni di studenti e ricercatori in questa sfida collettiva.

Numerosi sono gli obiettivi che daranno nuovo impulso alla dimensione internazionale dell'Ateneo, così come quelli compresi nelle tematiche della AI, della digitalizzazione dei processi e dei servizi e della sostenibilità ambientale, che troverà concreta declinazione nella realizzazione delle nuove sedi dell'Ateneo multipolare. Il ricco piano di sviluppo dell'AI in Statale promuoverà l'uso consapevole delle nuove tecnologie tra tutta la comunità interna, accompagnato da un forte impegno etico, basato su trasparenza, equità, protezione dei dati e rispetto per la centralità della persona, prevedendone l'adozione in seno alle attività formative e di tirocinio, soprattutto di ambito medico.

La valorizzazione della centralità della persona nella sua totalità, come individuo e come membro della comunità universitaria e della società in senso ampio, costituisce elemento trasversale a tutti gli obiettivi del Piano Strategico. Creare un ambiente accogliente e supportivo per tutti i membri della nostra comunità, promuovendo inclusività, coinvolgimento e partecipazione anche tramite l'ampliamento delle politiche di welfare è un obiettivo che viene sviluppato con la massima attenzione in una varietà di azioni dedicate. Solo insieme, in uno spirito di autentica coesione e condivisione, potremo affrontare il futuro che ci attende e le numerose sfide che porterà con sé, dando pieno sviluppo

“Numerosi sono gli obiettivi che daranno nuovo impulso alla dimensione internazionale dell'ateneo, così come quelli compresi nelle tematiche della AI, della digitalizzazione dei processi e dei servizi e della sostenibilità ambientale, che troverà concreta declinazione nella realizzazione delle nuove sedi dell'ateneo multipolare.”



e nuovo impulso al ricchissimo potenziale che il nostro Ateneo è in grado di esprimere a beneficio della collettività.

L'eredità culturale della Statale, unita alla forza della sua comunità accademica, ci dà la certezza di poter affrontare le sfide dei prossimi anni con fiducia e determinazione. Il nostro progetto per il futuro dell'Università degli Studi di Milano è ambizioso e radicato in una visione alta della sua missione: favorire lo sviluppo di una Statale che sia luogo di pensiero libero, innovazione responsabile e inclusione, mantenendo salda la convinzione che il sapere, per essere tale, debba essere condiviso. La Statale si impegna a essere un luogo di formazione integrale, dove la crescita delle competenze tecniche sia sempre inseparabile dalla formazione di una coscienza critica e dall'educazione ai valori civici.

Concludo con le parole di Goethe, dal romanzo *Wilhelm Meisters Wanderjahre*, che meglio esprimono lo spirito con cui ci accingiamo a questo cammino: Es ist nicht genug, zu wissen; man muß auch anwenden. Es ist nicht genug, zu wollen; man muß auch tun (Non basta sapere, si deve anche applicare; non è abbastanza volere, si deve anche fare). Questo è il nostro impegno: un sapere che agisce, un'azione che sappia essere al servizio della collettività.



# INTRODUZIONE

L'Università degli Studi di Milano La Statale, fondata nel 1924, è un'istituzione pubblica e autonoma di alta cultura, sede primaria di attività di ricerca, di formazione e di terza missione.

La Statale persegue le finalità di elaborazione critica e di diffusione delle conoscenze, di interazione tra le culture, di sviluppo delle competenze, di educazione e formazione della persona, di arricchimento culturale della società, garantendo la libera e motivata espressione delle opinioni e avvalendosi del contributo, nelle rispettive responsabilità, di tutte le sue componenti.

La Statale considera sinergiche e strettamente correlate le attività di ricerca e di formazione; assicura parimenti l'inscindibilità delle funzioni assistenziali, ove assunte, da quelle di ricerca e di formazione e di quelle di disseminazione nell'ambito della terza missione.

L'Ateneo si caratterizza per la spiccata valenza multidisciplinare che si sviluppa nelle quattro grandi aree presenti al suo interno: l'area giuridico-politica ed economico-sociale, l'area sanitaria, l'area scientifica e scientifico-tecnologica e l'area umanistica.

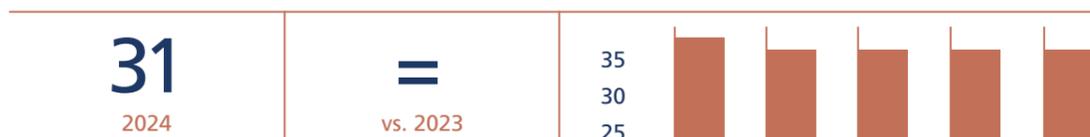
L'Ateneo è ai primi posti in Italia per la qualità e la dimensione dell'attività scientifica svolta, per i finanziamenti ottenuti nei programmi nazionali ed europei e per la fitta rete di collaborazioni scientifiche internazionali, ed è l'unico membro italiano della LERU – *League of European Research Universities*.

La Statale è anche partner dell'Alleanza 4EU+ che prevede la realizzazione di un sistema universitario europeo integrato, incentrato sulla qualità e l'innovazione della didattica relativamente a quattro tematiche strategiche: *Health, Europe, Information Science* e *Sustainable development*.

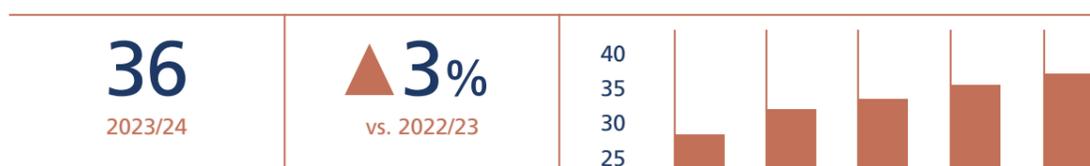
A valle della valutazione della qualità della ricerca (VQR) 2015-19 dell'ANVUR, ben 13 Dipartimenti dell'Ateneo (prima Università in Italia) sono stati individuati come "eccellenti" e quindi beneficiari del finanziamento MUR.

# L'Ateneo in cifre

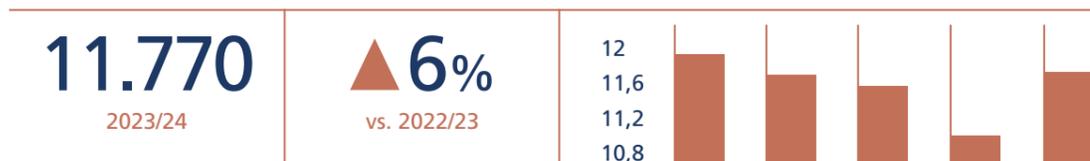
## DIPARTIMENTI



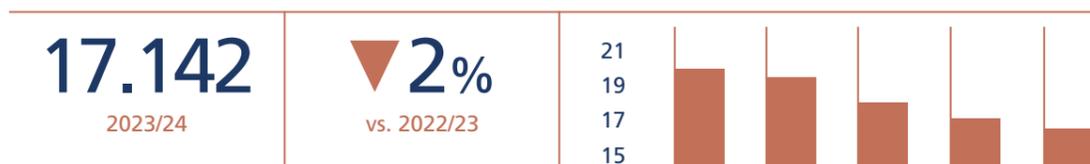
## CORSI DI DOTTORATO



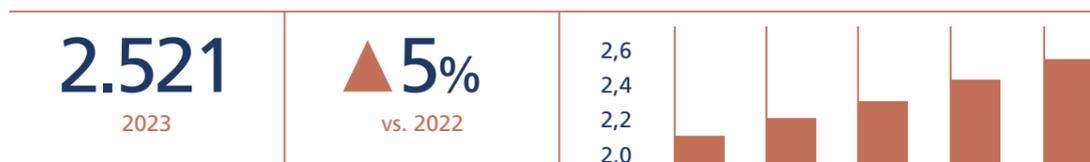
## LAUREATI



## AVVII DI CARRIERA (L, LMCU, LM)

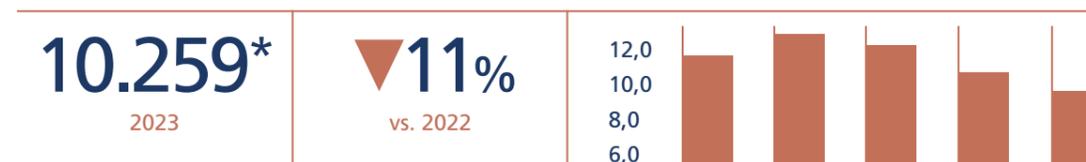


## PROFESSORI E RICERCATORI

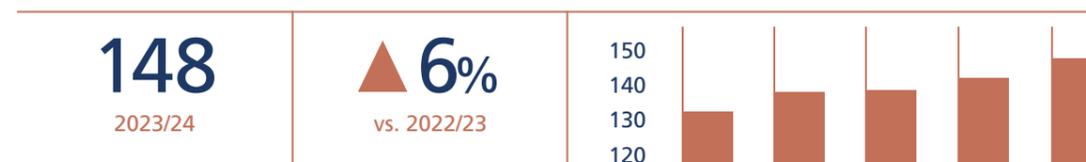


Note: I quadri riportano il dato dell'ultimo anno disponibile (solare o accademico), la differenza % con l'anno precedente e il grafico con i dati degli ultimi 5 anni (dall'anno meno recente all'anno più recente). Dati per anno solare aggiornati al 31/12. Corsi di laurea: laurea triennale, magistrale e magistrale a ciclo unico, Professori, e ricercatori, personale TAB e CEL.

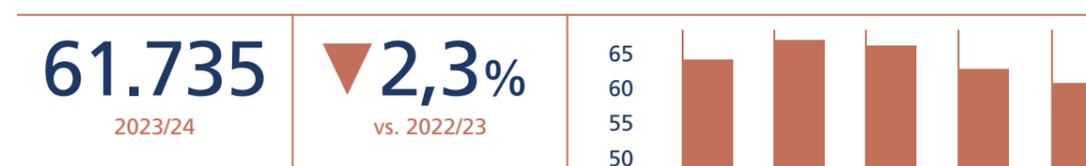
## PUBBLICAZIONI



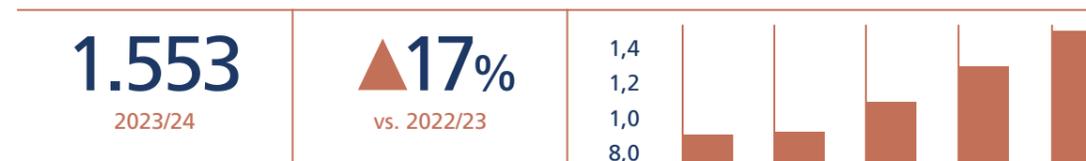
## CORSI DI LAUREA



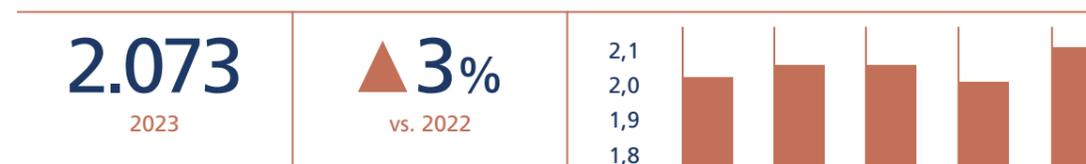
## STUDENTI ISCRITTI AI CORSI DI LAUREA



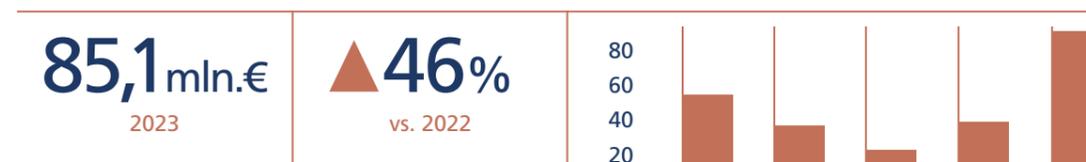
## DOTTORANDI



## PERSONALE TAB e CEL



## VALORE DEI FIN. PER LA RICERCA



Fonti (estrazione nov. 2024): dati di Ateneo (Dipartimenti), dati portale SUA (corsi di laurea), dati Scheda indicatori di Ateneo - ANVUR (corsi di dottorato, avvii di carriera al I anno - L, LMCU, LM, laureati), dati di Ateneo/ cruscotto (studenti iscritti ai corsi di laurea, dottorandi), AIR (pubblicazioni = contributi registrati in AIR), Dir. Servizi per la ricerca (valore dei fin. per la ricerca; dati forniti all'Ufficio di Supporto al Sistema AQ di Ateneo, Performance e Valutazione ai fini della stesura della RAR 2023).

\*Il dato 2023 sulle pubblicazioni non è ancora assestato



# CONTESTI, SCENARI, SFIDE: LA STATALE GUARDA AL FUTURO

I

L'analisi di alcuni dati (tratti dalle più recenti pubblicazioni disponibili<sup>1)</sup>, riguardanti la composizione, la numerosità e la mobilità della popolazione studentesca, il profilo dell'offerta formativa, l'andamento delle carriere delle studentesse e degli studenti, la politica degli accessi del contesto nazionale, si rivelano determinanti anche per l'agenda della Statale.

## Andamento della popolazione studentesca

La percentuale di diplomati che si iscrivono alle università è rimasta sostanzialmente stabile nel corso degli ultimi dieci anni e si attesta a circa il 60% (77% dai licei; 46% dagli istituti tecnici; 25% dai professionali). In relazione all'andamento demografico del Paese, dal picco delle nascite nell'anno 2008 (circa 569 mila nati), che sarà il bacino di riferimento principale per le immatricolazioni dell'a.a. 2027/28, si è scesi al livello minimo di nuovi nati (400 mila) nel 2021. La decrescita induce urgenti riflessioni per la sostenibilità del sistema universitario nazionale, che risulta a rischio. Il fenomeno degli abbandoni dagli studi universitari (anche successivamente al primo anno) ha risentito ovunque assai significativamente della pandemia.

## Il fenomeno delle università telematiche

Il generale aumento della popolazione universitaria nell'ultimo decennio è stato particolarmente rilevante per le università telematiche (nell'a.a. 2021/22 vi è iscritto l'11,5%, nell'a.a. 2022/23 il 13,15% sul totale di studenti iscritti

negli Atenei italiani). Per popolazione studentesca, queste ultime hanno superato le università tradizionali non statali. Nell'a.a. 2021/22 negli Atenei telematici si è registrato complessivamente l'8,84% dei nuovi ingressi (triennali, magistrali e a ciclo unico) sul totale nazionale. L'età media di chi si immatricola o avvia una carriera magistrale presso un Ateneo telematico è sensibilmente calata dal 2010 (oltre 37 anni) al 2022 (rispettivamente 26,35 per le lauree triennali/ciclo unico, e 32,27 per le magistrali). Il voto medio di diploma degli immatricolati a corsi triennali/a ciclo unico è in aumento dal 2017 (72,81) al 2022 (76,90). La crescita delle telematiche (si stima che supereranno il 20% degli iscritti nazionali entro il 2024) è un fenomeno significativo, sul quale è opportuno riflettere.

## La mobilità studentesca nazionale e internazionale

In Italia, la quota di immatricolati stranieri è solo il 2,4%, anche se in aumento costante negli ultimi dieci anni. A Milano, la percentuale di immatricolati stranieri è attualmente pari all'11% della sua popolazione universitaria, con un lieve calo, nel corso degli ultimi anni, per le triennali e un aumento per le magistrali.

La mobilità studentesca all'interno del Paese è in aumento ma sostanzialmente unidirezionale. Nell'a.a. 2021/22, con riferimento alle università tradizionali (non telematiche), il saldo tra immatricolati e immatricolati residenti negli atenei del Centro-Nord si attestava al +15,1%, a fronte di un saldo

<sup>1)</sup> Fonti: Rapporto biennale di ANVUR (giugno 2023, aggiornato al 2021/22); primo rapporto MHEO "Dimensioni, dinamiche e attrattività dell'istruzione terziaria milanese e lombarda" del giugno 2023, aggiornato al 2021/22; secondo rapporto MHEO "Istruzione terziaria: caratteristiche della popolazione studentesca, regolarità ed equità con focus sulle caratteristiche della popolazione studentesca dei corsi di studio a distanza".

# Le azioni intraprese per la valorizzazione dell'interdisciplinarietà e dell'innovazione della didattica sono in crescita costante.

negativo del -19,3% per le università del Sud. Per quanto riguarda la Lombardia, nell'a.a. 2022/2023 il numero di immatricolati è stato pari a 52.206 di cui circa il 70% si sono diplomati dalla medesima regione. La restante parte è così suddivisa: circa il 10% proviene dalle altre regioni del Nord, in particolare dal Piemonte, Veneto ed Emilia Romagna, 3% dal Centro, 8% dal Sud e 4% dall'estero. Gli Atenei milanesi, nell'a.a. 2021/2022 contavano circa il 64% degli immatricolati lombardi e il 12,13% di quelli italiani. Nello stesso anno accademico essi hanno laureato circa il 70% dei laureati della Lombardia e il 13,75% di quelli nazionali.

## Dimensioni e tipologia dell'offerta formativa

Il sistema dell'istruzione terziaria in cui la Statale si inserisce con la sua articolata offerta formativa è decisamente ricco e dinamico, contando complessivamente nell'area milanese 27 istituzioni, in particolare 8 università, 15 istituzioni di Alta Formazione Artistica, Musicale e Coreutica (AFAM) e 7 Istituti Tecnologici Superiori (ITS Academy). Oltre ad esse, in Lombardia si contano altre 7 università (di cui una telematica), per un totale regionale di 65 istituzioni di istruzione terziaria (15 Università, 26 AFAM e 24 ITS Academy). Nell'area metropolitana di Milano vengono erogati 551 corsi di studio, di cui 300 di laurea triennale e magistrale a ciclo unico e 251 di laurea magistrale. Complessivamente a Milano è presente il 9,7% dell'offerta di lauree sul totale nazionale. In Italia, il primato nei corsi di laurea di primo livello va all'area sanitaria e agroveterinaria, mentre nei corsi di laurea magistrale il primato va all'area scientifica. A Milano, relativamente alle immatricolazioni, la macroarea con il peso

maggiore è quella sociale (39% del totale), seguita da quella scientifica (28%); negli avvisi di carriera magistrale l'area sociale scende al 37% mentre l'area scientifica sale al 43%. Per quanto riguarda l'offerta formativa delle università telematiche italiane, essa si concentra prevalentemente nell'area sociale ed economica.

## Offerta formativa e comunità studentesca

L'offerta formativa dell'Ateneo è cresciuta significativamente nel periodo post Covid, e risulta assai articolata per tipologie ed aree disciplinari, meglio sintonizzata sulle sfide attuali della società e del mondo del lavoro, più attrattiva sul piano internazionale. Le azioni intraprese per la valorizzazione dell'interdisciplinarietà e dell'innovazione della didattica sono in crescita costante. Le procedure di assicurazione della qualità si confermano saldamente al centro della gestione e della progettazione a livello di tutti i corsi di studio, con una buona e diffusa partecipazione da parte della comunità accademica.

Nell'a.a. 2024/2025 l'offerta formativa della Statale consta complessivamente di 158 corsi di studio tra i quali 7 corsi di cui l'Ateneo milanese non è sede amministrativa. I corsi sono ripartiti in 74 di primo livello (tra i quali 4 di cui non è sede amministrativa), 75 di secondo livello (3 dei quali con sede amministrativa presso altri Atenei) e 9 cicli unici<sup>2</sup>. Dei 158 corsi di studio, 13 sono iniziative interateneo, di cui 6 hanno l'Università Statale come sede amministrativa.

I corsi di studio della Statale coprono le principali aree disciplinari: Giurisprudenza, Mediazione Linguistica e Culturale,

Scienze Politiche, Economiche e Sociali, Studi Umanistici, Medicina e Chirurgia, Scienze e Tecnologie, Scienze del Farmaco, Scienze Agrarie e Alimentari, Medicina Veterinaria e Scienze Motorie.

Fra le aree spiccano per consistenza dell'offerta formativa<sup>3</sup> l'area Medico-sanitaria (39 percorsi) e l'area delle Scienze e Tecnologie (36 corsi di laurea fra triennali e magistrali, per 34 dei quali La Statale è sede amministrativa) fra cui compare il corso in Sicurezza dei sistemi e delle reti informatiche (Classe L-31), unico corso dell'Ateneo erogato interamente a distanza.

Si contano inoltre 41 corsi offerti in inglese (di cui 7 in italiano e inglese) che costituiscono il 26% del totale dei corsi. 8 corsi sono attivati in partenariato con Università straniere per il conseguimento di un titolo doppio o congiunto.

Per il 2023/2024 il numero complessivo di ingressi era pari a 17.862 di cui 10.869 nei corsi di laurea, 2.378 nei corsi di laurea magistrali a ciclo unico e 4.615 nei corsi di laurea magistrali. Predominante la presenza femminile nei nuovi ingressi (10.373 iscritte, pari al 58,2%). Nel complesso, la popolazione studentesca della Statale contava, per l'a.a. 2023/2024, un totale di 61.735 iscritte/i, un valore inferiore al dato dell'a.a. 2022/2023 che si attestava a 63.134.

Per quanto riguarda la distribuzione di iscritte/i in relazione all'area geografica di provenienza la maggioranza proviene dal nord Italia, soprattutto dalla stessa provincia di Milano e dalla Regione Lombardia. Gli/le iscritti/e con cittadinanza straniera sono complessivamente l'8,65%; quelli/e con titolo di studio acquisito all'estero il 4,5%. L'Asia è il continente da cui proviene la maggioranza di iscritti/e con cittadinanza straniera.

La distribuzione di immatricolati/e, considerata la tipologia dell'istituto di provenienza, è composita e riflette la varietà e la trasversalità dell'offerta formativa presente in Statale. Per l'a.a. 2023/2024 la maggioranza di immatricolati/e (65,8%) è in possesso di un diploma liceale, poco meno del 50% di diplomati/e presenta un voto finale compreso tra le due fasce più alte (80-89; 90-100).

Il 61,1% di laureati/e ha un'occupazione a un anno dal conseguimento della laurea. Nello specifico la percentuale arriva all'80,3% per le lauree magistrali. In tutti i casi il dato della Statale è superiore rispetto al valore nazionale. A un alto tasso di occupazione corrisponde una positiva valutazione dell'efficacia della laurea rispetto al lavoro svolto (in particolare per le lauree a ciclo unico).

LAUREATI	La Statale		Italia	
	2019	2023	2019 <sup>(a)</sup>	2023
<b>TASSO DI OCCUPAZIONE A UN ANNO DALLA LAUREA (%)</b>	<b>53,5</b>	<b>61,1</b>	<b>44,9</b>	<b>55,3</b>
LT	48,5	45,3	37,8	38,5
LMCU	52,1	77,8	42,6	74,2
LM	66,4	80,3	61,5	77,1
<b>EFFICACIA DELLA LAUREA NEL LAVORO SVOLTO (%)</b>	<b>79,0</b>	<b>87,1</b>	<b>81,3</b>	<b>87,7</b>
LT	72,1	78,2	74,9	80,1
LMCU	93,4	97,3	92,9	97,3
LM	84,2	90,9	86,0	91,0

Fonte: AlmaLaurea (indagine sulla condizione occupazionale). Nota: gli anni indicati nella tabella si riferiscono agli anni dell'indagine AlmaLaurea (es. l'indagine 2023 si riferisce ai laureati nel 2022).

LT=lauree triennali; LMCU=lauree magistrali a ciclo unico; LM=lauree magistrali.

Dati del questionario AlmaLaurea (somma di "Molto efficace/efficace" e "Abbastanza efficace").

(a) Il dato totale comprende anche i laureati in Scienze della Formazione primaria (corso pre-riforma D.M. n. 249/2010).

<sup>2)</sup> Fonte Scheda indicatori di Ateneo - Portale SUA-CdS - aggiornamento (4/11/2024)

<sup>3)</sup> Fonte Portale Ateneo: <https://www.unimi.it/it/corsi/corsi-di-laurea-triennali-e-magistrali-ciclo-unico>

Anche il dato delle indagini occupazionali Almalaurea a 3 anni dal conseguimento del titolo, disponibile solo per laureati/e di corsi a ciclo unico e magistrali, mostra una performance dell'Ateneo in miglioramento nel quinquennio e che relativamente al 2023 presenta valori superiori o in linea al dato italiano.

LAUREATI	La Statale		Italia	
	2019	2023	2019 <sup>(a)</sup>	2023
TASSO DI OCCUPAZIONE A 3 ANNI DALLA LAUREA (%)	<b>74,6</b>	<b>87,8</b>	<b>71,5</b>	<b>88,5</b>
LMCU	64,1	87,9	56,6	84,3
LM	80,1	87,7	77,9	86,1
EFFICACIA DELLA LAUREA NEL LAVORO SVOLTO (%)	<b>89,9</b>	<b>94,1</b>	<b>89,9</b>	<b>94,5</b>
LMCU	97,6	98,2	94	97,9
LM	86,6	92,1	88,5	93

### La formazione post lauream

L'Ateneo è fortemente attivo anche nella **formazione post lauream**. Nell'a.a. 2023/24 sono attivi **36 corsi di dottorato** (di cui 7 in convenzione e 2 dottorati nazionali): dato in forte crescita rispetto all'a.a. 2018/19 (+66,4%) e in aumento rispetto alla (comunque positiva) tendenza nazionale. L'Ateneo è altresì attivo con una offerta formativa dedicata alla Formazione degli Insegnanti di Scuola sia attraverso il Corso di Formazione per il conseguimento della specializzazione per le attività di sostegno didattico agli alunni con disabilità nella scuola secondaria di I e II grado, sia attraverso l'erogazione dei Percorsi abilitanti all'insegnamento nella Scuola secondaria. Completano l'offerta formativa post lauream di Ateneo 17 master (I e II livello, di cui l'Ateneo è sede amministrativa), 62 corsi di perfezionamento, 7 Summer School, e oltre 60 scuole di specializzazione, di area medica, di area sanitaria non medica, veterinaria, giuridica e umanistica).

### La formazione in ambito medico-sanitario

La Statale ha un punto di forza nella sua offerta formativa in ambito sanitario. Dei 31 dipartimenti, 8 sono di area medica e con più di 700 docenti complessivamente contribuiscono a offrire 24 corsi triennali, di cui 22 sulle classi delle professioni sanitarie, 10 corsi magistrali, di cui 5 sanitarie e 5 corsi di laurea magistrale, a ciclo unico. Completano l'offerta in ambito medico sanitario 60 scuole di specialità (57 in area medica-sanitaria e 3 in area odontoiatrica).

Per l'erogazione dei percorsi in ambito medico-sanitario e, garantire la dovuta formazione sulle attività clinico assistenziali, è imprescindibile la collaborazione con il sistema ospedaliero e territoriale.

Collaborano con l'Ateneo oltre 90 ASST/Strutture Sanitarie (130 circa se contegiate come Presidi Ospedalieri e più di 1.300 Unità Operative/Reparti) dislocate sull'intero territorio regionale e in alcuni casi anche fuori regione.

La Facoltà di Medicina e Chirurgia assorbe annualmente una significativa percentuale dei contratti dei medici in formazione specialistica (circa il 5% nazionale).

Nell'anno accademico 23/24 i contratti assegnati alla "Statale di Milano" sono stati 850 su 14.576 contratti nazionali. Il contingente di medici in formazione specialistica e i circa 350 professori universitari che esplicano nelle diverse strutture sanitarie le loro funzioni assistenziali coprono una parte consistente del sistema sanitario regionale rendendone centrale l'impatto sulle attività medico-sanitarie e sulla società.

### La mobilità studentesca dell'Università Statale di Milano

In Ateneo si registra attualmente una significativa crescita della mobilità studentesca sia in uscita che in entrata, con un aumento, dall'anno accademico 2018/19 al 2023/24 del 37% degli studenti outgoing (1.722 partecipanti nel 2023/24), e del 68% degli studenti incoming (988). Programmi come l'Erasmus+ Studio e l'Erasmus+ Traineeship hanno visto una forte espansione, così come gli accordi di mobilità verso paesi extra-UE, e il programma di Ateneo "Tesi all'estero", che nel 2023/24 ha registrato un incremento del 68% (rispetto al 2018/19).

### La rete di accordi internazionali per la didattica

Nell'ambito del programma **Erasmus+ la Statale ha 1.227 accordi attivi** che coprono la mobilità di studenti, docenti e personale amministrativo in Europa, mentre **ulteriori 214 accordi extra-UE** estendono le collaborazioni a Stati Uniti, Canada, Brasile, Asia (Cina e Giappone) e Africa.

In ambito europeo, le solide alleanze sviluppate hanno contribuito all'attivazione di importanti progetti internazionali, tra cui, negli ultimi due anni, due corsi sviluppati grazie al programma Erasmus Mundus Joint Masters e quattro progetti finalizzati allo sviluppo di corsi congiunti o con il rilascio di titoli doppi/multipli grazie al programma Erasmus Mundus Design Measures. A questi, vanno aggiunti nove moduli Jean Monnet (7 nel 2023 e 2 nel 2024). A partire dal 2018, come si è accennato, l'Ateneo è membro **dell'Alleanza 4EU+** che promuove percorsi di studio innovativi e personalizzati, con progetti come l'Augmented 4EU+ Campus, attività e corsi congiunti che coinvolgono studentesse e studenti da tutta Europa. La mobilità studentesca e la didattica innovativa restano priorità centrali per l'Alleanza, che prevede ulteriori sviluppi nei prossimi anni, tra cui la creazione di un centro virtuale per l'insegnamento innovativo e digitale (4EU+ Virtual Center for innovative and digital teaching and learning). In tale sviluppo si innesta anche l'introduzione di sistemi innovativi di valorizzazione delle competenze, come le microcredentials.

### Diritto allo studio e servizi per gli studenti

L'impegno dell'Ateneo a favore del diritto allo studio e della riduzione delle disuguaglianze per la comunità studentesca ha prodotto risultati importanti: dapprima con l'innalzamento della no tax area a 22.000 € e con la possibilità di ottenere lo sconto per merito di 500 € sulle tasse anche da chi effettua il cambio di corso e indipendentemente dal reddito, successivamente **con l'ulteriore incremento della no tax area fino a 30.000 € di reddito ISEE**. Attualmente **oltre il 40% degli iscritti/e** all'Università degli Studi di Milano **rientra nella no-tax area**, caso pressoché unico nel panorama nazionale. Il numero delle borse di studio a carico dell'Ateneo è aumentato e pari a 945 per l'a.a. 2024/25. Il potenziamento degli interventi a favore della residenzialità universitaria è un fattore strategico per l'Ateneo in relazione all'accesso all'istruzione, alla regolarità degli studi, all'internazionalizzazione e alla mobilità. Tale potenziamento è da tempo in costante evoluzione, sia sotto l'aspetto quantitativo che qualitativo: negli ultimi quattro anni **il numero dei posti letto è passato da 764 a 1.199 (1.026 per il diritto allo studio)** e la qualità degli alloggi disponibili è migliorata in modo considerevole.



Tra il 2019 e il 2023 si è assistito a un trend positivo con la riduzione del rapporto tra studentesse/studenti iscritte/i e i docenti per tutte le aree disciplinari, sia a livello di Ateneo che a livello nazionale rispetto alla media degli Atenei.

### Le Risorse umane

L'Ateneo è il quinto in Italia sia per la dimensione del personale docente e ricercatore (dopo Roma La Sapienza, Bologna, Padova e Napoli Federico II) sia per la dimensione del personale tecnico-amministrativo e bibliotecario.

Nel 2023 il personale docente e ricercatore della Statale è aumentato rispetto al 2019 del 17,9% (vs. +15,5% della media nazionale) ed è pari, a 2.521 unità. La composizione per fasce, analogamente a quanto avvenuto a livello nazionale, segue il trend registrato gli anni scorsi, con una riduzione del peso dei ricercatori universitari (-55,8%), in esaurimento dopo la L. 240/2010, ed una conseguente crescita delle altre fasce, più consistente per i professori associati (+32,2%) e per i ricercatori a tempo determinato (+67,7%), meno accentuata per i professori ordinari (+14,6%).

PERSONALE ACCADEMICO	La Statale			Italia		
	2019	2023	DIFF. %	2019	2023	DIFF. %
Professori ordinari	591	677	14,6%	13.685	16.574	21,0%
Professori associati	827	1093	32,2%	22.283	26.472	18,8%
Ricercatori universitari	371	164	-55,8%	10.698	4.831	-54,8%
Ricercatori a tempo determinato (RTD)	350	587	67,7%	8.766	16.137	84,1%
<b>TOTALE</b>	<b>2139</b>	<b>2521</b>	<b>17,86%</b>	<b>55432</b>	<b>64014</b>	<b>15,48%</b>

Il personale tecnico amministrativo e bibliotecario (TAB) è in lieve aumento rispetto al 2019 (+4,5%), mentre è in calo il numero di Collaboratori linguistici (CEL) (-37,8%). Anche il dato nazionale registra un leggero aumento rispetto al 2019 (+2,7%).

PERSONALE TAB <sup>(A)</sup> E CEL <sup>(B)</sup>	La Statale			Italia		
	2019	2023	DIFF. %	2019	2023	DIFF. %
TAB	1.962	2.050	4,5%	54.140	55.738	3,0%
CEL	37	23	-37,8%	1.580	1.463	-7,4%
<b>TOTALE</b>	<b>1.999</b>	<b>2.073</b>	<b>3,7%</b>	<b>55.720</b>	<b>57.201</b>	<b>2,7%</b>

Fonte dei dati delle due tabelle: dati MUR.

(a) Tecnico, amministrativo e bibliotecario.

(b) Collaboratori linguistici.

Gli indicatori del bilancio di genere mostrano un aumento della % di donne con qualifica di ordinario ma una contrazione della percentuale di ricercatrici (anche a TD). Gli indicatori di Ateneo sono sempre migliori del corrispettivo nazionale nel periodo considerato.

### INDICATORI PER IL BILANCIO DI GENERE DEGLI ATENEI

	La Statale		Italia	
	2019	2023	2019	2023
% donne ricercatrici universitarie	50,6	49,5	46,9	45,6
% donne con qualifica di prof. Ordinario	30,3	30,7	24,8	27,9
% ricercatrici in area STEM <sup>(b)</sup> sul totale dei ricercatori della stessa area	50,0	48,3	43,1	40,5
% donne con qualifica di prof. ordinario in area STEM <sup>(b)</sup> sul totale dei prof. ordinari della stessa area	34,6	32,4	20,8	23,7
Glass Ceiling Index – GCI <sup>(c)</sup>	1,40	1,43	1,55	1,43

Fonte: dati MUR.

(a) Il dato si riferisce agli aa. 2018/19 e 2022/23.

(b) STEM è l'acronimo per Science, Technology, Engineering and Mathematics.

(c) Il GCI misura la probabilità delle donne rispetto agli uomini di raggiungere le posizioni apicali della carriera accademica.

Si ottiene dal rapporto tra la quota di donne con qualifica di prof. ordinario, prof. associato o ricercatore rispetto al totale e la quota di donne con qualifica di prof. ordinario rispetto al totale di prof. ordinari. Un GCI superiore ad 1 indica una diminuzione della percentuale femminile con il progredire della carriera. Il valore 1 indica la perfetta parità.

### La dimensione internazionale

Come risultato di una azione strategica implementata nello scorso triennio, l'impegno della Statale per migliorare l'attrazione di docenti dall'estero ha portato il numero di visiting professors e scientists a crescere considerevolmente (da 25 nel 2018/19 a 238 unità nel 2023/24). In questo numero, sono compresi/e docenti giunti/e a Milano grazie al bando visiting at-risk scientists (9 unità a partire dall'a.a. 2020/21, provenienti da Afghanistan, Ucraina e Siria).

Una dimensione che ha mostrato segni di crescita e che rappresenta un ambito di sviluppo per il futuro è la mobilità del personale (sia docente e ricercatore sia tecnico amministrativo e bibliotecario): nell'a.a. 2023/24 sono 44 i/le docenti in mobilità internazionale e 21 membri del personale TAB coinvolti/e nei programmi Erasmus+.

### Rapporto fra popolazione studentesca e personale docente/ricercatore

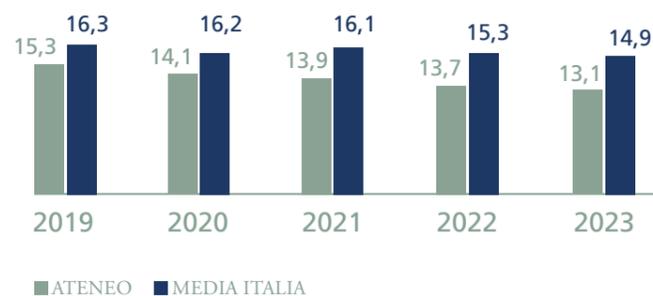
Tra il 2019 e il 2023 si è assistito a un trend positivo con la riduzione del rapporto tra studentesse/studenti iscritte/i e i docenti per tutte le aree disciplinari, sia a livello di Ateneo che a livello nazionale rispetto alla media degli Atenei.

In particolare, la Statale presenta valori inferiori rispetto alla media nazionale per le aree medico-sanitaria e scientifica-tecnologica. Al contrario, il valore dell'Ateneo per l'area umanistico-sociale è superiore rispetto alla media nazionale, anche se nel corso degli anni (in particolare nel 2023) il gap si è notevolmente ridotto.

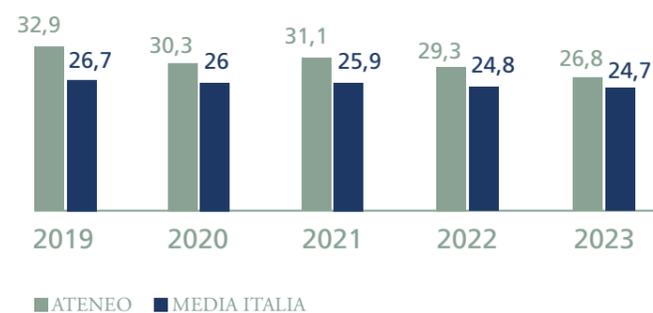
### Rapporto studenti e studentesse iscritti/e in rapporto al corpo docente complessivo per l'area medico-sanitaria



### Rapporto studenti e studentesse iscritti/e in rapporto al corpo docente complessivo per l'area scientifico-tecnologica



### Rapporto studenti e studentesse iscritti/e in rapporto al corpo docente complessivo per l'area umanistico-sociale



### La Statale e la sostenibilità

La sostenibilità, intesa nelle sue molteplici dimensioni, ambientale, sociale ed economica, è un tema pervasivo nel contesto globale. Il Piano strategico 2025-2030 è pienamente coerente con questo tema, con uno sguardo lungimirante che vuole esprimere e trasmettere grande attenzione alle generazioni future.

La sostenibilità ambientale e sociale è un obiettivo da raggiungere attraverso azioni specifiche che spaziano da investimenti green a politiche di welfare attente al benessere delle persone che compongono la comunità accademica. Le tematiche su cui si ritiene prioritario intervenire riguardano: l'approvvigionamento e l'efficiamento energetico, gli spazi verdi, il consumo di acqua, gli sprechi alimentari, la raccolta differenziata, la mobilità sostenibile, le competenze verdi, il green office, le green metrics e la comunicazione.

La sostenibilità economica abbraccia una dimensione ampia e trasversale a tutta la programmazione strategica può essere tradotta in un punto di equilibrio tra quello che "si vuole fare" e quello che "si può fare", prestando sempre attenzione al complesso contesto in cui l'Ateneo si trova a operare ma anche con la volontà di cercare soluzioni innovative, anche in rete con altre realtà del

La sostenibilità ambientale e sociale è un obiettivo da raggiungere attraverso azioni specifiche che spaziano da investimenti green a politiche di welfare attente al benessere delle persone che compongono la comunità accademica.

territorio, nazionali e internazionali. È noto che il sistema universitario si basa sostanzialmente sulle risorse finanziarie "trasferite" dallo Stato attraverso il Fondo di Finanziamento Ordinario (FFO), definito annualmente nella legge di Bilancio, con risorse a carico della fiscalità generale e stabilito, nella sua determinazione complessiva, dal decisore politico. Di conseguenza, come accade in tutti i comparti di spesa pubblica che dipendono dal Bilancio dello Stato, anche gli Atenei si trovano nella peculiare condizione di poter incidere sul governo della struttura e della composizione della spesa, ma di avere limitati margini di manovra nell'acquisizione delle fonti di entrata statale.

Bisogna inoltre considerare che le risorse del FFO vengono ripartite in base a una serie di criteri basati su meccanismi competitivi, per cui gli Atenei con performance migliori nella ricerca, nelle politiche di reclutamento, nel costo standard unitario di formazione per studente in corso, e altri criteri, possono acquisire un margine maggiore di risorse rispetto al loro "peso storico" nel sistema. Tali criteri impongono alla Statale di presidiare con attenzione i meccanismi di allocazione delle risorse e le procedure valutative a essi connesse.

Prevedere un finanziamento deciso con meccanismi politici e ripartito con meccanismi che dipendono dal comportamento delle altre parti in causa non è facile e richiede la definizione di politiche che non possono prescindere da una dettagliata conoscenza dell'esistente, dallo sviluppare competenze in grado di analizzare le determinanti delle entrate e di spiegare in modo efficace agli orga-

ni di governo quali performance dell'Ateneo abbiano determinato l'ammontare del finanziamento e in che misura vi abbiano contribuito.

Il contesto di incertezza e difficile prevedibilità dei trasferimenti ministeriali richiede infine di sviluppare una strategia complementare di finanziamento del fabbisogno dell'Ateneo, volta a valorizzarne le enormi potenzialità, in quanto operante in un contesto socio-economico tra i più dinamici in Europa. Le competenze multidisciplinari presenti in Statale invitano a considerare la possibilità di un ampliamento e una differenziazione delle fonti di finanziamento, dando maggior impulso alle iniziative progettuali nell'ambito della formazione, anche professionalizzante, post laurea e continua, e della ricerca applicata, migliorando in tale modo la capacità di acquisire entrate proprie a beneficio di una più solida tenuta degli equilibri di bilancio.

### Il Fondo di Finanziamento Ordinario

L'ammontare complessivo del FFO nazionale è nel 2024 per la prima volta in diminuzione (-1,9%) dopo il costante periodo di crescita iniziato nel 2017 e si attesta a circa **9 miliardi di euro**<sup>4</sup>. **La diminuzione di 173 milioni di euro si concentra in particolar modo nella quota base**, diminuita di circa 102 milioni di euro. Inoltre la quota base del 2024 assorbe al suo interno anche la porzione di FFO destinata agli scatti biennali dei docenti, precedentemente prevista all'art. 10 del DM di assegnazione.

FFO 2014-2024 (mln€)



Fonte: dati dei DD.MM. di assegnazione del FFO 2021-2024 (stanziamento disponibile sul cap. 1694 dello stato di previsione della spesa del MUR). Dati in milioni di euro.

<sup>4</sup> Per dettagli sull'evoluzione del FFO negli ultimi anni, si veda il link [https://temi.camera.it/leg18/post/il\\_fondo\\_per\\_il\\_finanziamento\\_ordinario\\_delle\\_universit\\_.html#:~:text=In%20particolare%2C%20il%20DM%20ha,del%2026%25%20per%20il%202020.](https://temi.camera.it/leg18/post/il_fondo_per_il_finanziamento_ordinario_delle_universit_.html#:~:text=In%20particolare%2C%20il%20DM%20ha,del%2026%25%20per%20il%202020.)

## Le competenze multidisciplinari presenti in Statale invitano a considerare la possibilità di un ampliamento e una differenziazione delle fonti di finanziamento.

L'ammontare dell'FFO assegnato per il 2024 alla Statale sulle tre quote principali (base, premiale e perequativa) è pari a circa 267 milioni di euro con una riduzione di oltre 15 milioni di euro (5,40%) rispetto al 2023. Dal computo sono state espunte le assegnazioni per i piani straordinari 2024.

Il peso sull'FFO nazionale è in lieve diminuzione e si mantiene prossimo al 4%, che rappresenta il "peso storico" dell'Ateneo nel sistema di finanziamento.

### Finanziamenti esterni per la ricerca

Il sessennio 2018-23 registra un andamento altalenante: dopo il buon incremento avuto nel 2019, la pandemia riporta il livello dei finanziamenti per la ricerca ai valori del 2018 per poi diminuire drasticamente nel 2021. Con il 2022 si assiste ad una sensibile ripresa dovuta ai primi finanziamenti del PNRR che perdura nel 2023 in particolare per i risultati ottenuti dall'Ateneo sui bandi PRIN 2022 e PRIN 2022 PNRR.

TIPOLOGIA	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Bandi internazionali	€ 19.749.108	€ 21.245.846	€ 14.167.061	€ 8.630.427	€ 16.908.455	€ 23.050.450
Bandi nazionali	€ 14.178.726	€ 27.494.014	€ 19.767.261	€ 8.613.262	€ 17.891.978	€ 50.122.767
<b>TOTALE</b>	<b>€ 44.003.643</b>	<b>€ 58.364.163</b>	<b>€ 44.558.190</b>	<b>€ 30.201.577</b>	<b>€ 46.316.488</b>	<b>€ 85.095.757</b>

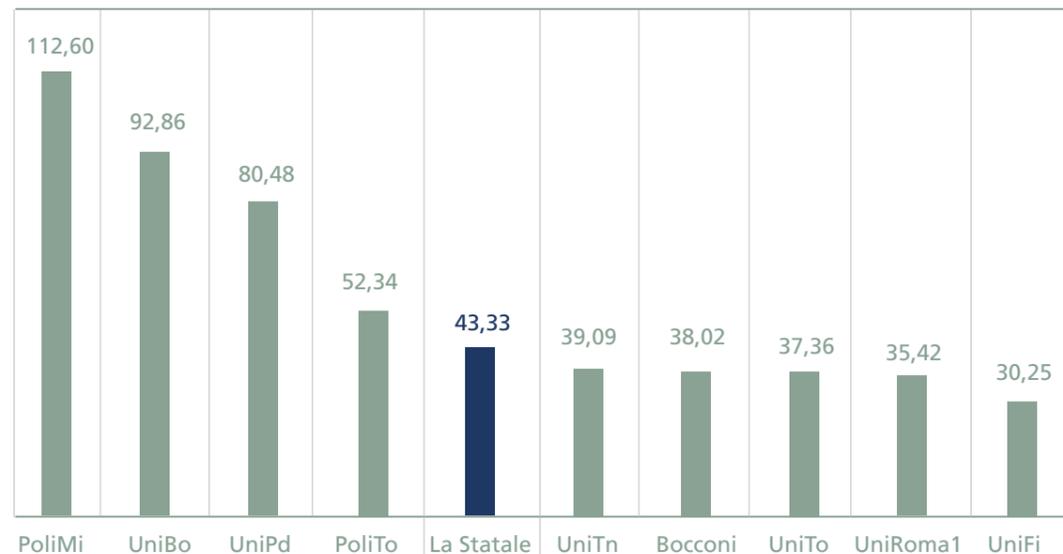
### I PRINCIPALI RISULTATI SUL PNRR

BANDI PNRR	PROGETTI FINANZIATI	FINANZIAMENTI
<b>PNRR/MUR MISSIONE 4 - COMPONENTE C2</b>	<b>154</b>	<b>€ 126.511.461</b>
Partenariati estesi	4	€ 33.280.972
Campioni nazionali	2	€ 40.077.889
Young Researcher	8	€ 2.349.467
Ecosistemi dell'innovazione	1	€ 28.035.489
Infrastrutture di ricerca	6	€ 10.024.698
PNRR PRIN	133	€ 12.742.945
<b>PNRR/MINISTERO DELLA SALUTE MISSIONE 6 - COMPONENTE C2</b>	<b>2</b>	<b>€ 1.141.148</b>
<b>PNC PIANO NAZIONALE PER GLI INVESTIMENTI COMPLEMENTARI AL PNRR</b>	<b>5</b>	<b>€ 6.989.542</b>

## Horizon Europe (2021-2027): i risultati della Statale

La Statale è oggi al quinto posto tra le università italiane per totale di finanziamenti ricevuti. Docenti e ricercatori dell'Ateneo sono stati coinvolti in 86 Grant firmati con un ruolo di coordinatori nel 38,4% dei casi, pari ad un contributo totale dell'UE di oltre 43 milioni di euro (oltre 14 mila euro il contributo pro capite per docenti, ricercatori e assegnisti, leggermente superiore al contributo pro capite assegnato alle università italiane).

### HORIZON EUROPE: FINANZIAMENTI AGLI ATENEI (mln€, maggio 24)



Fonte: rielaborazione dei dati della Commissione Europea (dati in milioni di euro, aggiornamento a maggio 2024). Sono riportati solo i dati dei primi dieci Paesi per importo del finanziamento.

HORIZON EUROPE (2021-2027)	La Statale	Atenei italiani
Contributo assegnato totale (mln €)	43,33	970,39
Contributo assegnato pro capite (€) <sup>(a)</sup>	14.023	12.645
Grant firmati <sup>(b)</sup>	86 (3,8% del totale Atenei)	2.281
Progetti con ruolo di coordinatore (%)	38,4%	30,5%

Fonte: rielaborazione dei dati della Commissione Europea (maggio 2024). (a) Il dato è stato calcolato dividendo il totale complessivo del contributo assegnato per il totale di docenti, ricercatori e assegnisti di Statale e degli Atenei italiani nel 2022. (b) Compresi i Grant sospesi, rescissi e chiusi.

## Le alleanze per l'innovazione e i partenariati di cooperazione

La Statale partecipa alle alleanze per l'innovazione tramite i progetti PAIDEIA e Agritech. Fra i **partenariati di cooperazione** nel 2023 sono stati lanciati i progetti Profood, DUALSUP e HappyPower e nel 2024 il progetto Microbiome. Nel 2024, l'Università ha inoltre lanciato due progetti di Transnational Education (TNE) Partnership nell'ambito della Missione 4 del PNRR, LEGO e UNITAFRICA, rispettivamente volti a promuovere la cooperazione tra Italia e Asia orientale e a

rafforzare i partenariati educativi tra Italia e Africa.

Sempre nel 2024 sono stati avviati due importanti progetti di cooperazione nell'ambito di azioni AICS – Strengthening African-Italian Museum Partnerships e Scientific and Technical Support to ASEAN Countries' Sustainable Agriculture. L'Ateneo ha anche ottenuto il finanziamento per Expo Osaka e per il progetto Campus Arabo-mediterraneo.

## L'attività di ricerca

L'Ateneo è ai primi posti in Italia per la qualità e la dimensione dell'**attività scientifica**. Tra il 2019 e il 2023 il numero di pubblicazioni è **umentato del 22,0%** (contro un aumento a livello nazionale del 17,0%), raggiungendo quasi 10 mila pubblicazioni nel 2023. Il **69,5%** delle pubblicazioni di Statale sono ad accesso libero ed immediato (**open access**), dato anche in questo caso molto al di sopra della media italiana.

PUBBLICAZIONI	La Statale			Italia		
	2019	2023	DIFF.	2019	2023	DIFF.
N. pubblicazioni	8.048	9.821	+22,0%	159.653	186.721	+17,0%
% open access	62,2	69,5	+7,3PP	53,0	65,0	+12PP

Fonte: OpenAlex.

La Statale promuove l'applicazione e la valorizzazione dei risultati e delle tecnologie derivanti dalla propria attività di ricerca, attraverso uno specifico piano di **Ricerca commissionata e di Trasferimento delle conoscenze**, attraverso attività di **public engagement** e di **divulgazione scientifica**, e ha fatto propri da molti anni i principi della **Scienza Aperta**, raggiungendo un ruolo di leadership a livello nazionale e internazionale nelle politiche relative alla scienza aperta e alla loro implementazione.

Nel corso degli anni è contestualmente cresciuta la capacità della Statale di fare rete a livello nazionale (ad es: COARA<sup>5</sup>, AISA<sup>6</sup>), ma anche a livello di rete di alleanze internazionali (ad es: 4eu+ e LERU) e di partecipazione a progetti globali come Operas EU e la DOAJ<sup>7</sup>.

L'arruolamento di nuove figure di data steward<sup>8</sup> ha consentito di ampliare il lavoro sui dati della ricerca, costruendo attorno all'archivio Dataverse una serie di servizi di formazione, accompagnamento e validazione del dato molto apprezzati in Ateneo. Le attività svolte sono comunicate all'esterno attraverso la partecipazione a convegni, workshop e presentazioni sia in Italia che all'estero.

**Nel 2020 Statale ha creato MUP – Milano University Press**, casa editrice open access che si propone di diffondere e promuovere i risultati della ricerca interna ed esterna all'Ateneo. La casa editrice si è appoggiata alla lunga esperienza di pubblicazione di riviste open access diamond (oggi 64). Ad aprile 2024 si contano<sup>9</sup> 81 libri editi dalla MUP e 12 collane.

<sup>5</sup> COARA: Coalition for Advancing Research Assessment

<sup>6</sup> AISA: Associazione italiana per la promozione della scienza aperta

<sup>7</sup> Si veda per approfondimenti: <https://operas-eu.org/> e <https://doaj.org/>

<sup>8</sup> Figure di supporto al ricercatore, esperte nella gestione dei dati e degli altri risultati della ricerca con competenze tecniche, legali ed etiche.

<sup>9</sup> Fonte: Relazione di Ateneo per la Ricerca.

<https://www.unimi.it/sites/default/files/2024-09/RAR2024-Vedizione.pdf>

## Terza missione e trasferimento tecnologico

In quanto grande Ateneo pubblico, inserito saldamente nel territorio, con fitti scambi internazionali e attivo nella produzione e nella trasmissione di conoscenze multidisciplinari, la Statale trova nella terza missione (TM) una sua vocazione primaria ed è chiamata a perseguire e implementare tutte le attività legate all'innovazione (brevetti, imprenditoria accademica, conto terzi, incubatori, tutela della salute) e alla valorizzazione dei saperi (promozione del patrimonio storico e culturale, formazione permanente, public engagement).

Le relazioni con il comparto industriale e con i diversi settori della società stanno assumendo sempre maggiore rilevanza ai fini del posizionamento strategico dell'Ateneo, sia nell'ambito del sistema dei finanziamenti nazionali ed europei alla ricerca, sia nel quadro dei grandi progetti che interesseranno l'Ateneo, come lo sviluppo di MIND Innovation District.

Nel 2023 l'Ateneo può contare su 207 brevetti registrati ed approvati (+16% rispetto al 2021) e 19 nuove aziende spin off che portano sul mercato l'applicazione delle ultime scoperte scientifiche e tecnologiche. Sempre nel 2023 le attività di ricerca commissionata da terzi si sono attestate a circa 9,2 milioni di euro confermandosi una fonte di finanziamento rilevante e strategica.

Collegati al trasferimento tecnologico sono anche **i progetti e le iniziative di Open Innovation**. Tra queste figura **Seed4Innovation**, il programma che valorizza le idee più innovative sviluppate da ricercatori e ricercatrici e studenti e studentesse dell'Ateneo e dai partner di ricerca, supportandole verso la loro realizzazione industriale o commerciale.

Dal 2022 l'Ateneo, grazie ad un finanziamento PNRR di 110 milioni, partecipa al **progetto MUSA (Multilayered Urban Sustainability Action)**, collaborando con le Università di Milano-Bicocca, Politecnico e Bocconi. Il progetto nutre l'ambizione di trasformare l'area metropolitana di Milano in un ecosistema di innovazione per la rigenerazione urbana, intervenendo in diversi ambiti, da quello sociale a quello tecnologico, per diventare un modello nazionale ed europeo.

La terza missione, come strumento di valorizzazione delle conoscenze e di innovazione sociale, mira a trasformare l'Ateneo in un vero e proprio centro di produzione culturale con e per il territorio, con l'obiettivo di generare valore pubblico per la società, per i diversi stakeholder e per i diversi pubblici di non specialisti. Sono stati oltre **3.300 gli eventi di Public Engagement** che si sono svolti nel corso del triennio **2021-2023**.

La terza missione, come strumento di valorizzazione delle conoscenze e di innovazione sociale, mira a trasformare l'Ateneo in un vero e proprio centro di produzione culturale con e per il territorio, con l'obiettivo di generare valore pubblico per la società, per i diversi stakeholder e per i diversi pubblici di non specialisti.

Cruciale è anche la promozione del patrimonio storico e culturale che viene valorizzato attraverso il Sistema Museale (che include anche tre orti botanici), il Sistema Bibliotecario di Ateneo e una serie di archivi e centri che presiedono alla sua conservazione e alla condivisione con il territorio, attraverso collezioni permanenti e/o temporanee. Nel 2023 si sono registrati **355.433 accessi ai musei on-line e on-site** e il valore del patrimonio artistico complessivo ha superato i **34,8 milioni di €** (con un aumento del +1,6% nel triennio).

Nel 2023 è stato inaugurato il **VUMM – Virtual UniMi Museum: uno spazio virtuale** che, grazie alle più moderne tecnologie digitali, **rende accessibili al pubblico i tesori del ricchissimo patrimonio culturale dell'Università degli Studi di Milano**. Il VUMM, realizzato con la collaborazione di Google Cultural Institute, raccoglie **più di 2.000 immagini digitalizzate - delle oltre 20 collezioni ereditate dall'Ateneo** sin dalla sua fondazione.

In questo patrimonio vanno annoverati anche gli scavi archeologici della Statale (attualmente una trentina), che rappresentano dei veri e propri **network di ricerca, di didattica e di terza missione**, per il ruolo e le ricadute in termini di conoscenza e accrescimento del patrimonio materiale e immateriale che determinano, per l'impostazione multidisciplinare della ricerca archeologica, per il carattere formativo che li contraddistingue, per l'apertura alle collaborazioni nazionali e internazionali di ricerca, per la predisposizione al rapporto con il pubblico e le comunità locali. Gli scavi della Statale sono finanziati da fondi stanziati dall'Ateneo, da **fondi esterni** del Ministero della Cultura e da **finanziamenti legati a progetti ottenuti su bandi competitivi** (FIRB e PRIN del MUR, Bandi Europei, fondo MAECI per missioni all'estero).

### La visita di accreditamento periodico

Nel marzo 2021 Università Statale ha ricevuto la visita di accreditamento periodico degli Esperti Valutatori ANVUR, cui hanno fatto seguito a luglio la relazione definitiva e il Rapporto di Accreditamento Periodico.

L'Ateneo ha ottenuto il giudizio più alto pari ad A "Molto positivo". Gli elementi positivi sottolineati hanno riguardato la definizione e comunicazione chiara della visione della Qualità e del processo di pianificazione strategica, una solida architettura del sistema AQ di Ateneo caratterizzato da un funzionamento efficace, il ruolo attivo e partecipativo della comunità studentesca alle decisioni degli organi di governo, flussi informativi ordinati e continui ed un sistema di valutazione interna dell'Ateneo attento ed efficace nel rilevare criticità. Fra gli aspetti migliorabili sono stati segnalati i cicli di monitoraggio (da rendere più stretti), il processo di internazionalizzazione (avviato, ma ancora in fase di crescita), i progetti di riqualificazione delle strutture didattiche (numerose, ma ancora in fase di avvio).

### La valutazione della Qualità della ricerca e i Dipartimenti di Eccellenza

Nel 2022 l'Ateneo ha ottenuto un importante risultato nella valutazione della qualità della ricerca (VQR) 2015-19 dell'ANVUR, finalizzata alla valutazione dei risultati della ricerca scientifica e delle attività di terza missione del periodo 2015-

2019 delle Università Statali e non Statali, degli Enti di Ricerca pubblici vigilati dal MUR e di altri soggetti pubblici e privati che svolgono attività di ricerca, su richiesta esplicita con partecipazione ai costi dell'esercizio di valutazione. La Statale è risultata prima fra i grandi Atenei per la qualità della ricerca del personale che non ha modificato ruolo nel periodo; seconda in Italia per la qualità della ricerca del personale arruolato o reclutato nel medesimo periodo; prima per quanto riguarda la sintesi di queste due dimensioni di cui sopra.

I risultati ottenuti hanno portato a Statale anche a un innalzamento del contributo legato al Fondo PNR (Programma Nazionale per la Ricerca) per il biennio 2021-2022. A valle della valutazione ANVUR, ben 13 Dipartimenti dell'Ateneo (primo in Italia) sono stati individuati come "eccellenti" e quindi beneficiari del finanziamento MUR per il quinquennio 2023-2027, determinando una disponibilità per l'Ateneo di un budget per la ricerca tra i 70 e i 90 milioni di euro aggiuntivi sul quinquennio.

### Il patrimonio immobiliare dell'Ateneo

La Statale di Milano è uno dei più grandi atenei italiani, sia per numero di studenti che per numero di docenti. Le attività didattiche e di ricerca si svolgono presso **60 sedi** sparse nel territorio milanese (di cui 4 accreditate ANVUR) e in Lombardia, per un totale di **circa 530.000 m2 di patrimonio immobiliare**, di cui 122.000 m2 circa a disposizione degli studenti<sup>10</sup>.

### Il piano di sviluppo edilizio dell'Ateneo

Al centro del Programma delle Opere dell'Ateneo vi è il progetto Campus Mind, per la realizzazione di un avveniristico distretto scientifico fortemente orientato all'innovazione, distribuito su di un'area di 210.000 m2 alle porte di Milano e in grado di accogliere 23.000 persone tra personale e studenti.

Il Piano Strategico Immobiliare di Ateneo 2025-2051 prevede una riorganizzazione della presenza logistica della Statale di Milano nell'Area Metropolitana concentrandola prevalentemente in tre grandi poli: Milano Centro, Campus Città Studi e Campus MIND.

La Statale di Milano si svilupperà come ateneo policentrico su diverse sedi con l'inclusione, oltre agli esistenti, del Polo Veterinario di Lodi e dell'Università della Montagna di Edolo, sedi fortemente identitarie per la propria singolarità nel panorama accademico lombardo.

Le parole d'ordine del nuovo corso saranno centralità dello studente per creare e condividere conoscenze e sostenibilità per risolvere i problemi attraverso la valorizzazione degli edifici esistenti e dismissione di quelli non più funzionali agli obiettivi strategici per raggiungere un impiego più consapevole e razionale degli spazi. A sostegno di questo ambizioso obiettivo sono stati avviati i lavori di riqualificazione strutturale e tecnologica degli edifici collocati in Milano Centro e nel Campus Città Studi; i lavori per la realizzazione del nuovo Campus Mind hanno preso il via nel maggio 2024 con una previsione di consegna delle opere entro il prossimo triennio.

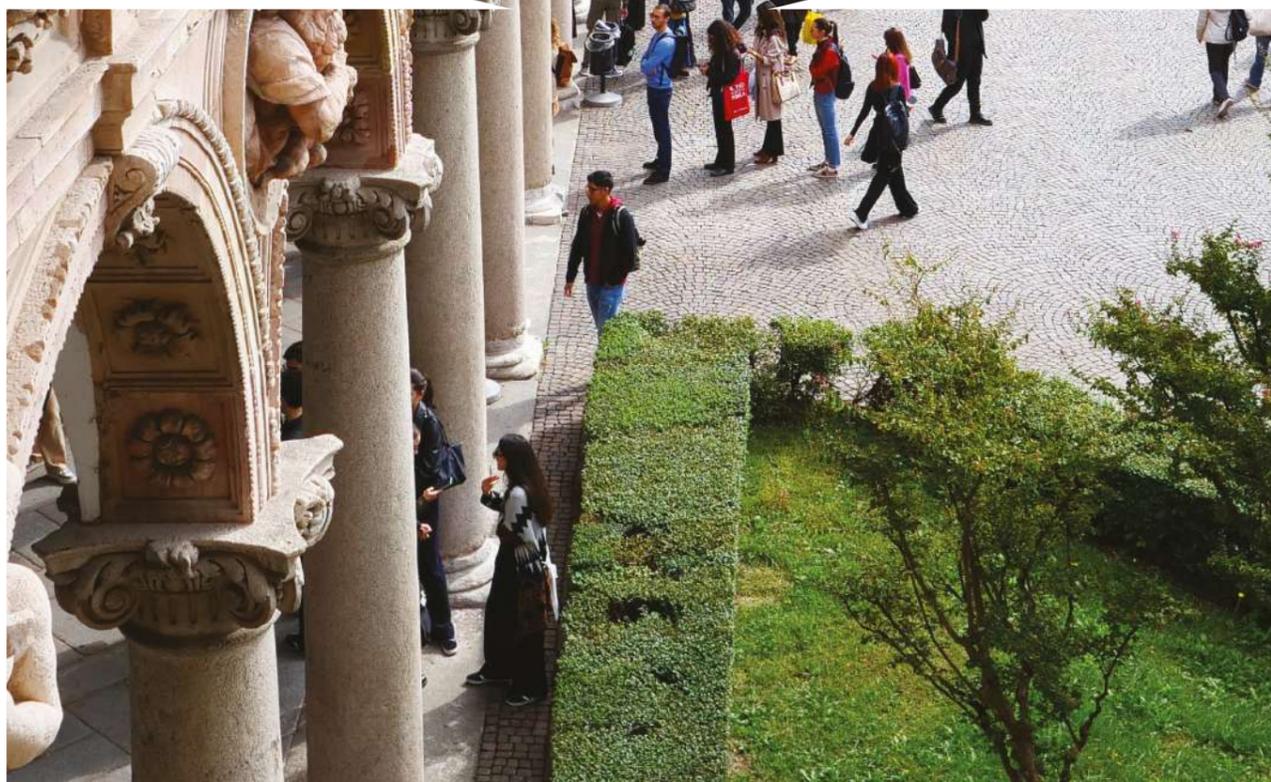
Triennio che sarà denso di appuntamenti per la consegna di diverse opere di riqualificazione strutturale ed energetica dei poli universitari a testimonianza di una attenzione dell'Ateneo alla valorizzazione delle proprietà nel più assoluto

<sup>10</sup> Fonte: *Gestione, riqualificazione e sviluppo degli spazi universitari: documento illustrativo attività di programmazione luglio 2023.*



## Il Piano Strategico Immobiliare di Ateneo 2025-2051 prevede una riorganizzazione della presenza logistica della Statale di Milano nell'Area Metropolitana concentrandola prevalentemente in tre grandi poli: Milano Centro, Campus Città Studi e Campus MIND.

rispetto dell'ambiente. La Statale risponde a un modello di Ateneo fortemente orientato all'innovazione e allo sviluppo di infrastrutture per la ricerca e la didattica e i servizi per gli studenti in linea con i più elevati standard internazionali. I corsi di studio della Statale potranno usufruire di aule, laboratori didattici e di ricerca, biblioteche, spazi didattici pensati secondo i più moderni criteri in termini di qualità e sicurezza, cui si affiancheranno gli investimenti per le ristrutturazioni edilizie volte a incrementare la residenzialità universitaria. Tutti i Poli saranno integrati tra loro in una logica di armonico sviluppo che comprenderà le rispettive infrastrutture e i servizi, le piattaforme tecnologiche, i centri di simulazione e i centri funzionali e i musei, così da mantenere sempre molto alti i livelli di attrattività e offrire a tutta la comunità accademica la possibilità di sviluppare e proseguire le proprie attività didattiche, di ricerca e di terza missione in un contesto accogliente che ne accrescerà le potenzialità e le ricadute.



# OBIETTIVI DI SISTEMA

## TECNOLOGIA, INNOVAZIONE, DIGITALIZZAZIONE, SEMPLIFICAZIONE

### II

L'innovazione è sempre stata al centro dell'identità della Statale. L'avvio del secondo secolo della Statale coincide con l'avvento della disponibilità su larga scala dell'intelligenza artificiale, senza dubbio la sfida – ma anche l'opportunità – più significativa della nostra era. È una sfida che coinvolge la società tutta, e che l'università come istituzione ha il compito di guidare. In un mondo in cui l'intelligenza artificiale avrà un ruolo sempre più preponderante, conoscerne i principi e gli utilizzi, che diventeranno sempre più pervasivi e proprio per questo invisibili, è condizione imprescindibile per una partecipazione consapevole alla vita sociale in tutte le sue declinazioni. Per questa ragione, La Statale promuoverà in modo capillare tali competenze – definibili, nel loro complesso, come AI Literacy – fra tutti i membri della comunità che la compone – docenti, personale tecnico amministrativo e bibliotecario, studentesse e studenti – ma anche nella

società in senso ampio, secondo il principio della sua missione sociale, oltre che scientifica e formativa.

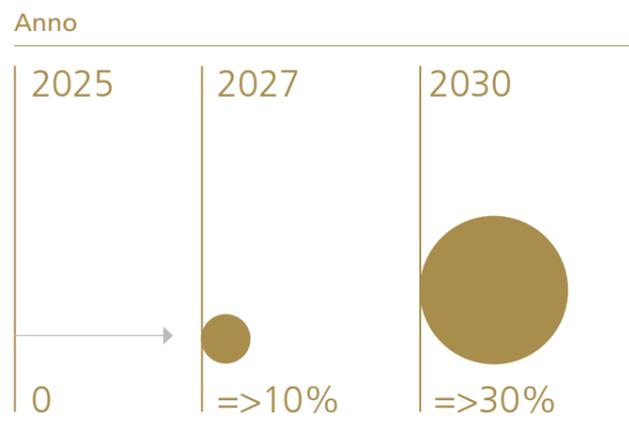
Per quanto riguarda il fronte dei processi gestionali, l'innovazione tecnologica sarà al servizio di un più efficiente governo dei dati, come strumento indispensabile per la pianificazione strategica e la gestione operativa. Il tema della disponibilità dei dati è fondamentale anche per la ricerca, nell'ottica di un sempre maggior sviluppo dell'open science, nel rispetto delle tutele individuali e collettive che ad essi si applicano. Nel governo dei dati, la cybersecurity ha un ruolo centrale e sarà tanto più importante quanto più si realizzerà il processo di transizione digitale e semplificazione delle procedure che è uno degli obiettivi fondamentali dell'Ateneo.

Il futuro della Statale è AI-ready, fondato su dati di qualità e sicuri, e orientato a una sempre maggiore semplificazione e digitalizzazione dei processi.

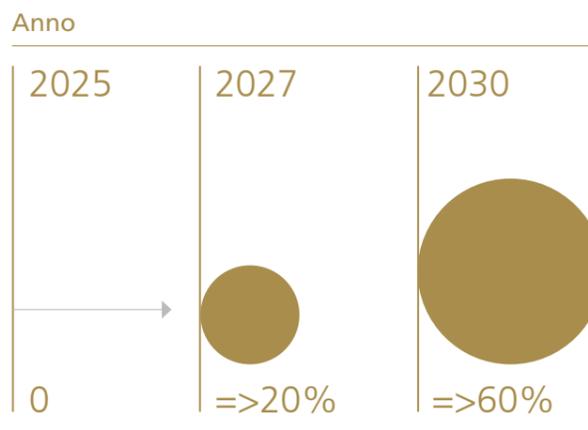
### OS1 Università orientata all'AI

Il piano di sviluppo dell'AI in Statale promuove l'uso consapevole delle nuove tecnologie, accompagnato da un forte impegno etico e basato su trasparenza, equità, protezione dei dati e rispetto per la centralità della persona.

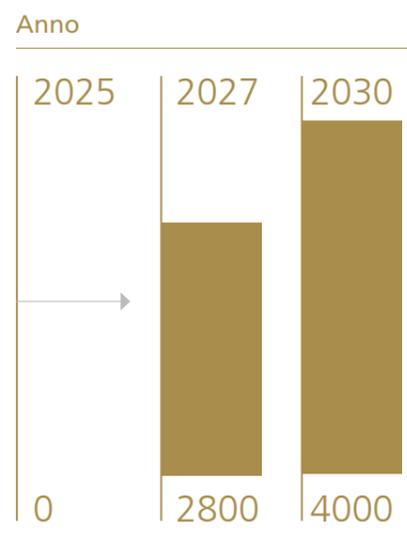
Le azioni per raggiungere l'obiettivo prevedono anzitutto la definizione, tramite un processo collaborativo, di un **decalogo** contenente i principi generali per governare l'AI in Ateneo, corredato di specifiche linee guida per i diversi campi di applicazione; in secondo luogo, la progettazione e l'erogazione di un **progetto di AI Literacy** rivolto al personale TAB, al personale docente, a dottorandi/e, assegnisti/e, specializzandi/e in modalità e tempistiche diversificate a seconda delle esigenze e dei profili dei destinatari; in terzo luogo, la progettazione e l'erogazione, anche con l'attivo contributo dei Dipartimenti, di un **percorso formativo in AI Literacy** rivolto a tutta la popolazione studentesca, incardinato in tutti i corsi di studio, a struttura modulare e contenuti in parte comuni, in parte specifici per area disciplinare. La Statale intende così rispondere alla sua vocazione di Ateneo pubblico, promuovendo un accesso equo e inclusivo alla formazione in AI da un lato e, dall'altro, fornendo una risposta attenta alle esigenze di formazione richieste dal mercato del lavoro per le professioni del futuro. Infine, il piano di sviluppo dell'AI in Statale prevede l'**istituzione della StAI Academy**, come struttura di riferimento per coordinare, valorizzare e comunicare, sia all'esterno che all'interno dell'Ateneo, le molteplici e diversificate iniziative legate all'AI e alla scienza dei dati (innovazione, ricerca, formazione, divulgazione, dibattito pubblico), in collaborazione con enti, imprese e istituzioni del territorio. I sistemi di AI che esplicino effetti sul rapporto di lavoro del personale strutturato e non strutturato addetto alla ricerca ed alla didattica verranno introdotti ed utilizzati dall'Ateneo nel rispetto delle previsioni dell'art. 1 bis D.Lgs. 152/1997 e dell'art. 26, comma 7, del Reg. UE 2024/1689 e successive modificazioni e integrazioni.



Percentuale di personale TAB che ha usufruito del piano di AI Literacy



Percentuale aggregata di personale docente e ricercatore, dottorandi/e, specializzandi/e assegnisti/e che ha usufruito del piano di AI Literacy



N. studenti e studentesse

Numero di studenti e studentesse che hanno frequentato il percorso di AI Literacy e ottenuto i 3CFU AI (contenuti comuni)

### OS2 Università digitale e centralità dei dati

La digitalizzazione dei processi e dei servizi intende non solo garantirne l'efficiamento, ma anche valorizzare le potenzialità del grande patrimonio informativo dell'Ateneo.

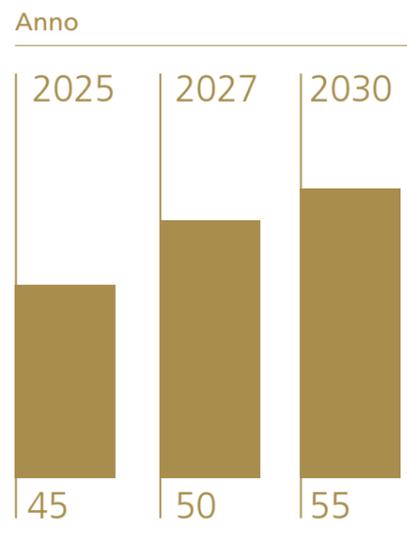
Tra le azioni previste figura anzitutto l'**adozione della suite "Didattica&Studenti" di CINECA** in due macro-fasi: l'adozione del sistema GDA e del modulo di Analisi Didattica (datamart), con la dismissione dell'attuale sistema gestionale (W4); l'adozione di SIS (Student Information System), accompagnata da un percorso di co-progettazione insieme a CINECA per una migliore "customizzazione" del servizio. Un'altra azione prevede l'**attivazione e la gestione di fascicoli digitali** per il personale e la popolazione studentesca. In terzo luogo, per superare l'attuale parcellizzazione, permettere l'estrazione e il reperimento automatico di dati di qualità, razionalizzare e semplificare i flussi informativi e agevolare l'interoperabilità delle procedure, sarà realizzato uno **strumento di business intelligence per la governance**, in grado di assicurare la disponibilità di dati validati e integrati per analisi descrittive e predittive (ad es. analisi su meccanismi funzionali esterni quali il Fondo di Finanziamento Ordinario, i modelli di valutazione ANVUR, analisi sul contesto socio-economico di riferimento, analisi sui meccanismi di funzionamento interni all'Ateneo), anche basate sull'intelligenza artificiale, a scopo di monitoraggio e di supporto alle decisioni. La centralità dei dati come obiettivo di sistema sarà assicurata **dall'allestimento di un Osservatorio sulla formazione terziaria**, avente tra le sue finalità l'analisi e la previsione dell'evoluzione di questo settore, interessato da rapidi e significativi cambiamenti; l'allestimento di strumenti per la definizione e il monitoraggio delle politiche nazionali di finanziamento e di valutazione del sistema di formazione; lo sviluppo di uno strumento di business intelligence a supporto delle decisioni della governance nelle varie fasi della programmazione strategica basato su dati univoci e validati e su flussi ben individuati.



Attivazione di un Osservatorio sulla formazione terziaria

La digitalizzazione dei processi e dei servizi intende non solo garantirne l'efficiamento, ma anche valorizzare le potenzialità del grande patrimonio informativo dell'Ateneo.

# Per quanto riguarda la cybersecurity verrà implementato un sistema di monitoraggio continuo degli eventi di sicurezza (SIEM)



Numero di nuove dashboard implementate nel datawarehouse di Ateneo

Infine, la Statale avvierà un processo di **miglioramento della sicurezza informatica dei sistemi IT** dell'Ateneo, favorendo il governo centrale dei servizi e implementando la formazione del personale docente e TAB sui temi della **cybersecurity e della research security**. Per quanto riguarda la cybersecurity verrà implementato un sistema di monitoraggio continuo degli eventi di sicurezza (SIEM), accompagnato da regolari simulazioni di attacchi informatici e test di penetrazione, e saranno definiti piani di Disaster Recovery e Business Continuity per garantire la resilienza dei sistemi critici.

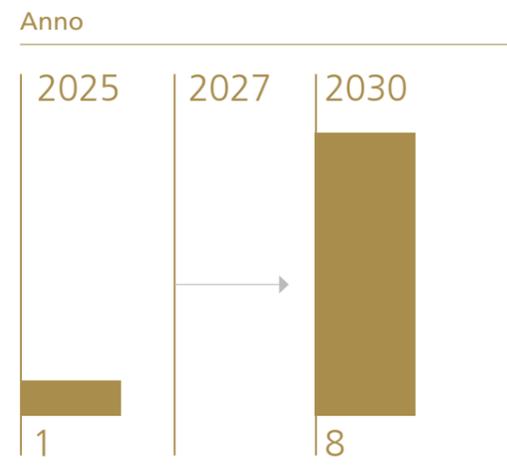
Inoltre, sarà predisposto un sistema di governance centralizzato per il monitoraggio continuo degli indicatori di rischio e il progresso del piano di sicurezza; sarà infine introdotto un programma di sensibilizzazione per l'intera comunità accademica sulla protezione dei dati personali e sensibili, supportato da un sistema di Threat Intelligence per monitorare le minacce emergenti e aggiornare le policy di sicurezza. Per quanto riguarda i dati della ricerca, oltre ad assicurarne la pubblicazione per riproducibilità e politiche di open science, li si renderà accessibili per scopi di elaborazione e di analisi. Per la gestione, l'accesso e la conservazione dei dati si consolideranno le infrastrutture esistenti (Dataverse, Archive) e si attueranno le necessarie estensioni, secondo le linee guida e le normative, nazionali ed europee, in materia di research security e dual use.



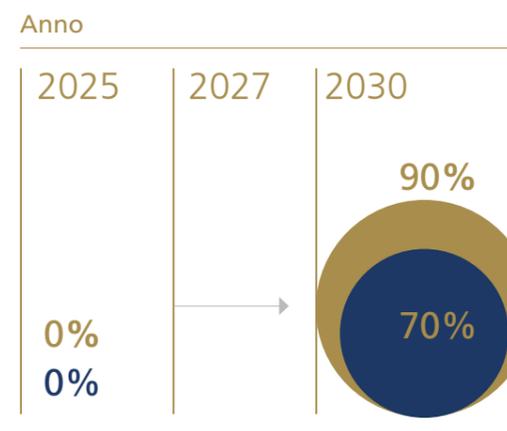
Attivazione della suite Didattica & Studenti di CINECA



Attivazione del fascicolo digitale



Definizione e attuazione di protocolli per la certificazione dei dati conferiti all'unità di analisi



Coverage delle infrastrutture sensibili tramite il piano di test/correzione L'indicatore misura la percentuale delle infrastrutture sensibili della Statale sottoposte a test di sicurezza (penetration testing, simulazioni di attacchi, valutazioni di vulnerabilità) e la percentuale di problematiche emerse corrette. La frequenza di esecuzione del piano di test/correzione è biennale (a partire dal 2025-2026) e l'indicatore viene misurato ad ogni esecuzione.

\*(testare almeno il 90% delle infrastrutture sensibili e correggere almeno il 70% delle problematiche emerse nella precedente fase di testing)

## VERSO UN ATENEO INCLUSIVO, SOSTENIBILE E APERTO: TRASPARENZA, COLLABORAZIONE E VALORIZZAZIONE DEL PATRIMONIO SCIENTIFICO E SOCIALE

La Statale vive con orgoglio la propria identità di Ateneo pubblico, trasparente nei suoi processi interni, aperto al dialogo con la comunità accademica in senso ampio, e integrato e in costante scambio con il territorio.

Sul fronte interno, il principio di trasparenza si traduce anzitutto nella definizione di criteri condivisi per l'utilizzo delle risorse. Tale principio si applica, in primo luogo, ai criteri definiti per il reclutamento e le progressioni di carriera del personale docente e ricercatore, e tecnico, amministrativo e bibliotecario. Uno degli obiettivi è la definizione di un sistema di valutazione delle carriere accademiche, che sia coerente con le specificità delle diverse aree disciplinari, condiviso e validato all'interno, e che rispecchi le migliori pratiche internazionali. In secondo luogo, trasparenza significa anche comunicazione efficace tra gli organi di governo e la comunità universitaria. Un flusso di informazioni chiaro e tempestivo è la base per la partecipazione attiva della comunità alla vita dell'Ateneo. In questa ottica – un'ottica non solo di trasparenza, ma anche di collaborazione – La Statale si doterà di strumenti finalizzati a favorire il coinvolgimento attivo di tutti i suoi membri e a rendere accessibili le deliberazioni adottate e utilizzando sondaggi per monitorare il clima e la soddisfazione di chi vive quotidianamente l'Ateneo.

Il principio di trasparenza, unito a quello di condivisione, è alla base della scienza aperta, che deve diventare sempre più diffusa. La scienza aperta rappresenta un passo decisivo verso un cambiamento culturale che permette di rendere i risultati della ricerca più accessibili e fruibili. La Statale si impegna ad aumentare le opportunità di formazione in scienza aperta e a promuovere il modello dell'open access, per rendere la ricerca sempre più inclusiva e condivisa globalmente.

Trasparenza e collaborazione sono inoltre indispensabili per la creazione di un'Università che possa generare un impatto positivo sul piano sociale, ambientale ed economico. In que-

sto senso, La Statale si impegna a favorire un approccio che valorizzi e ottimizzi i rapporti di collaborazione con enti esterni. L'introduzione di una strategia di acquisti sostenibili e la gestione adeguata degli spazi e delle risorse, tra cui gli archivi, sono essenziali per rispondere alle sfide contemporanee, non solo in termini di efficienza, ma anche di responsabilità sociale. Formare il nostro personale tecnico, amministrativo e bibliotecario alla gestione delle risorse in modo consapevole e mirato è una priorità, così come garantire la sostenibilità delle procedure in atto.

Nella medesima ottica, si promuoverà una connessione profonda tra l'Ateneo e il suo territorio, sfruttando il patrimonio culturale, scientifico e storico della Statale come un veicolo di conoscenza e inclusione. Luoghi come la Ca' Granda e i musei universitari, e i numerosi scavi archeologici della Statale presenti sul territorio regionale, nazionale e internazionale, sono spazi di condivisione, dove la conoscenza non solo si preserva e si conserva, ma viene attivamente disseminata e a sua volta arricchita da feconde interazioni; la medicina universitaria diventa un faro di prevenzione e benessere per la cittadinanza, anche attraverso la collaborazione tra diverse aree disciplinari e la valorizzazione delle attività motorie e sportive come strumento di salute e di benessere. Le discipline tutte – scientifiche come umanistiche – possono e devono contribuire al dibattito pubblico che affronta i grandi temi che definiscono il nostro tempo – dal cambiamento climatico, all'impatto dell'AI, agli assetti geopolitici – concretizzandosi anche in attività pratiche di sostegno alla cittadinanza.

In questa visione, la Statale vuole porsi non solo come un centro di eccellenza di didattica e di ricerca, ma anche un ente capace di rispondere alle sfide sociali e culturali del nostro tempo, promuovendo inclusività, sostenibilità e partecipazione. Questo percorso richiede un impegno costante nella gestione delle risorse, nella creazione di legami tra le discipline e nella valorizzazione dei patrimoni che l'università custodisce, con uno sguardo rivolto sempre verso il futuro.

### OS3 Linee guida per la valutazione delle carriere

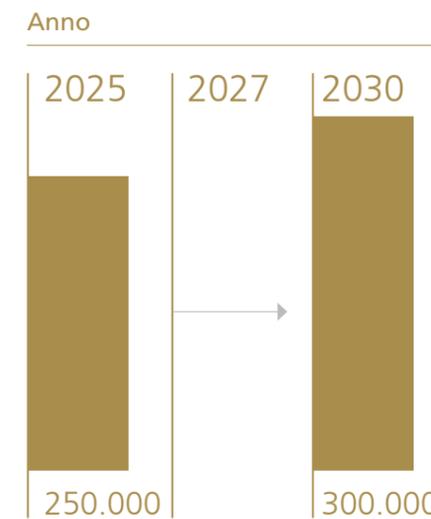
Nel quadro del processo europeo di miglioramento sistemico delle pratiche della valutazione della ricerca, e, più specificamente, nell'ambito del CoARA Italian National Chapter, la Statale promuoverà la definizione e la validazione di linee guida per la valutazione delle carriere dei ricercatori.

Anno		
2025	2027	2030
Linee guida	Monitoraggio	Valutazione impatto

In questa visione, la Statale vuole porsi non solo come un centro di eccellenza di didattica e di ricerca, ma anche un ente capace di rispondere alle sfide sociali e culturali del nostro tempo.

### OS4 Comunità e persone in dialogo con il territorio per la valorizzazione delle conoscenze

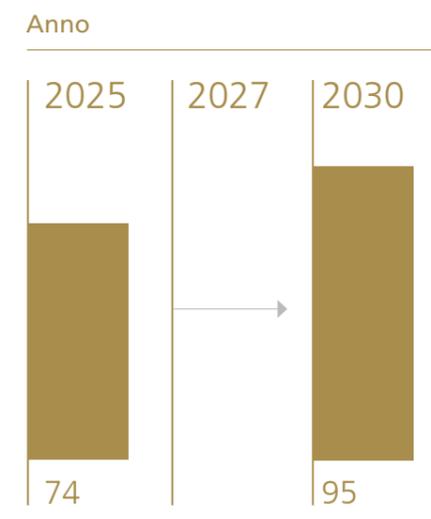
In dialogo con la società e il territorio, l'Ateneo si pone come obiettivo di implementare un largo spettro di iniziative e azioni per la valorizzazione del patrimonio storico-culturale materiale e immateriale, nelle sue diverse declinazioni; promuovere il ruolo della medicina universitaria, in collaborazione tra le diverse aree disciplinari, per la prevenzione e la cura a servizio della cittadinanza; intensificare la partecipazione della comunità universitaria, attraverso il volontariato, a tutte le azioni volte all'inclusività e al contrasto delle disuguaglianze, alla coesione sociale, alla tutela e allo sviluppo armonico di tutte quelle realtà del territorio, che contribuiscono alla solidarietà sociale, civile, culturale. Le azioni da implementare per realizzare questi obiettivi comprendono la valorizzazione della sede storica centrale e dei musei universitari come spazi inclusivi di condivisione delle conoscenze; la promozione e la valorizzazione di tutte le azioni di archeologia pubblica e di networking, condotte nell'ambito degli scavi archeologici della Statale (una trentina di scavi attivi ripartiti tra cinque Dipartimenti, con oltre cinquanta convenzioni con musei, enti e istituzioni nazionali ed internazionali), tramite un piano integrato di comunicazione interna ed esterna, l'organizzazione di una Giornata dell'Archeologia a cadenza annuale e la creazione di uno spazio virtuale degli scavi archeologici in Statale; la diffusione della cultura del benessere tramite lo sport e l'attività motoria, con attenzione a fenomeni di rilevanza sociale come l'invecchiamento della popolazione, in collaborazione con strutture e realtà associative del settore; la valorizzazione dell'impatto della medicina universitaria sulla cittadinanza in termini di prevenzione e benessere; la valorizzazione della rete dei referenti dipartimentali di terza missione, della rete degli Osservatori in area umanistica, del sistema archivistico; la promozione delle Legal Clinics sul territorio, anche con la presenza di mediatori culturali; il coinvolgimento dell'intera comunità universitaria in una rete di attività di volontariato.



Numero di utenti del Sistema museale d'Ateneo



Progettazione e attivazione di uno spazio virtuale degli scavi archeologici in Statale



Numero di utenti seguiti attraverso le "Legal clinics" sul territorio e le attività di volontariato

OVAZIONE, DIGITAL

Anno		
2026	2028	2030
Completamento fase istruttoria revisione statuto	Aggiornamento sistema di governo	Entrata in vigore del nuovo Statuto

Periodicità ed efficacia del riesame del sistema di GOVERNO

Anno		
2025	2026	2027
Costituzione	Monitoraggio	OK

Costituzione di un Osservatorio accordi e convenzioni, trasversale a più Direzioni amministrative

Anno		
2025	2027	2030
Avvio mappatura	→	Redazione del piano

Produzione del Piano di sistemazione documentazione

Anno		
2025	2026	2030
Produzione di un piano di pratiche e attività di Sustainable Procurement	→	Monitoraggio del piano

Produzione di un modello per il sustainable procurement

### OS5 Università che crea valore pubblico

Per ottimizzare l'assetto documentale e i processi amministrativi, la Statale promuoverà una serie di azioni quali: la redazione di **una nuova versione dello Statuto per l'Ateneo policentrico; la valorizzazione dei rapporti di collaborazione** tramite azioni di coordinamento e monitoraggio delle procedure di attivazione e gestione di accordi e convenzioni; **il sistematico censimento e lo sfoltimento della documentazione amministrativa** presso i Dipartimenti, in occasione dei prossimi trasferimenti, e **l'individuazione di spazi designabili a depositi di archivio** (mediante la mappatura degli spazi di proprietà dell'Ateneo o in accordo con altri enti pubblici); **la formazione del personale tecnico, amministrativo e bibliotecario** per la corretta gestione della documentazione amministrativa. Inoltre, la Statale svilupperà **modelli e pratiche di sustainable procurement** per aumentare il valore sociale e ambientale di tutte le azioni di approvvigionamento e delle strategie di appalto, implementando modelli di contratto come gli accordi collaborativi idonei a tradurre in risultati concreti gli impegni assunti in sede di redazione della documentazione di gara e di presentazione dell'offerta, sviluppando adeguati percorsi formativi per il personale e programmando una valutazione periodica interna per monitorare il raggiungimento dei target sociali e di sostenibilità. Infine, i complessi scenari che vedono La Statale protagonista nel prossimo futuro, a partire dalla creazione di un Ateneo policentrico, aprono alla varietà degli stakeholder e inducono alla **riprogettazione dei compiti e della composizione della Consulta di Ateneo** (organo consultivo previsto dallo Statuto), sulla base di una attenta analisi delle mutazioni occorse negli ultimi anni nel comparto universitario.

Anno		
2025	2026	2030
Costituzione Consulta ed emanazione Regolamento di funzionamento	Monitoraggio funzionamento	

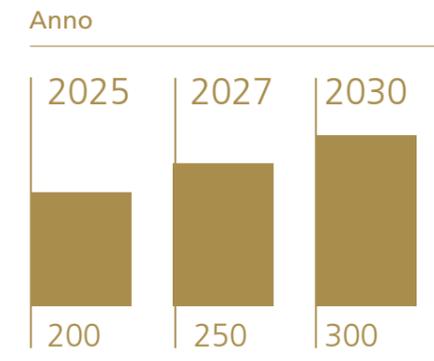
Costituzione della Consulta di Ateneo

### OS6 Rendere l'Open Science la pratica comune della scienza

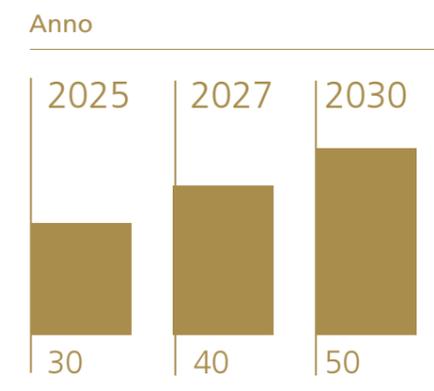
La Statale riconosce come fondamentali, per la riproducibilità delle ricerche, i principi di trasparenza dei processi, di accessibilità di dati codice, software, protocolli e metodi e si impegna a fornire ai suoi membri gli strumenti adeguati a fare ricerca in conformità con le migliori best practices internazionali. La Statale intende mantenere la propria posizione di leadership, in contesto europeo, nel campo della Open Science attraverso una serie di azioni quali **l'incremento della quantità e dell'efficacia della formazione** della comunità accademica sui temi della scienza aperta; **il rafforzamento del ruolo della Milano University Press e del modello diamond open access; il rafforzamento del green open access** attraverso campagne di sensibilizzazione per l'archiviazione nell'archivio della ricerca AIR delle pubblicazioni post-print; **l'implementazione della gestione dei dati FAIR**, mediante il **coinvolgimento delle Core Facilities di Ateneo nelle politiche Open Science; l'individuazione di strategie e best practices** in sinergia con gli altri Atenei membri del CoARA Italian National Chapter.

### OS7 Potenziamento della comunicazione tra gli organi di governo e la comunità universitaria

La Statale avvierà una serie di azioni integrate per potenziare una comunicazione trasparente, dinamica e orientata alla partecipazione, consolidando il dialogo tra gli organi accademici e la comunità che essi rappresentano. In questa direzione, il primo passo consiste nel realizzare un piano editoriale degli atti degli organi efficace, garantendo la tempestiva diffusione delle principali delibere degli organi di governo a tutte le strutture e alla comunità interna. Questo assicurerà un flusso informativo continuo, chiaro e affidabile. Sarà inoltre implementato un piano di comunicazione istituzionale pienamente coerente con le politiche, le strategie e l'organizzazione dell'Ateneo. Si procederà quindi all'ampliamento delle tipologie di documenti e dati accessibili pubblicamente nel portale di Ateneo, rendendo più trasparenti le attività istituzionali e favorendo una maggiore comprensione e fiducia da parte degli stakeholder interni ed esterni. Per stimolare il dialogo e raccogliere feedback utili, si attiveranno strumenti di sondaggio mirati su temi specifici, che permetteranno di individuare con precisione le esigenze della comunità interna e di orientare le decisioni verso soluzioni più efficaci.



Numero di ore dedicate alla formazione sui diversi pillars della scienza aperta



Numero di volumi pubblicati dalla Milano University Press

Anno		
2025	2026	2028
Avvio delle attività previste per il consolidamento della comunicazione interna d'Ateneo	50% attività e avvio monitoraggio	Riesame entro il 2028

Avvio e realizzazione del piano di comunicazione istituzionale per l'Ateneo



# 4 PRINCIPI PER UNA STRATEGIA CONDIVISA

## P.1

### RAFFORZARE L'IDENTITÀ DI ATENEO PUBBLICO, MULTIDISCIPLINARE E POLICENTRICO

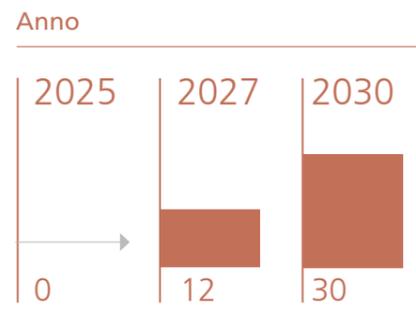
La Statale è il luogo della crescita, al passo con un mondo che cambia. L'Ateneo è impegnato in un processo di crescita continua, differenziazione e innovazione della sua offerta formativa, che punta a rispondere alle sfide e alle opportunità di un mondo in rapida evoluzione. L'obiettivo è razionalizzare l'offerta attuale, ottimizzando le risorse di spazi e di personale docente, ma anche sviluppare nuove aree disciplinari in risposta alle richieste emergenti. La promozione del valore culturale della didattica della Statale diventa centrale, con l'intenzione di rivolgersi alla società e al territorio, affermando così il proprio ruolo – attivo e propositivo. Tra le azioni previste c'è la creazione di percorsi formativi a distanza e misti, che possano soddisfare le esigenze di una didattica flessibile e accessibile. Inoltre, saranno potenziate le attività formative per attrarre studentesse e studenti internazionali, non solo ampliando l'offerta in lingua inglese, ma anche creando nuove opportunità e programmi mirati a favorire l'integrazione con i corsi tradizionali. L'internazionalizzazione verrà incrementata anche grazie a programmi di mobilità, incentivati attraverso borse di studio, per favorire l'aggiornamento delle competenze a livello globale.

Crescere significa innovare, non solo ampliando gli orizzonti, ma anche adottando nuove metodologie didattiche. L'innovazione della didattica è uno degli aspetti centrali del piano. Fra gli obiettivi vi è quello di utilizzare le tecnologie più avanzate, per rendere l'insegnamento più efficace, innovativo e fruibile da una platea studentesca sempre più ampia. Si prevede l'adozione sistematica di IA nell'educazio-

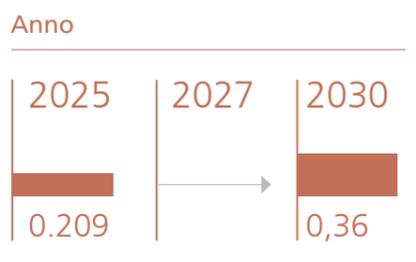
ne, con un impegno a sviluppare e potenziare le competenze multidisciplinari e trasversali. In parallelo, verranno creati ambienti di apprendimento innovativi, attraverso un nuovo programma di simulazione per la didattica, e potenziate le strutture dedicate alla formazione specialistica, in particolare per i tirocinanti, le tirocinanti e i medici in formazione. Crescere vuol dire anche ampliarsi, cambiare gli spazi, (ri)progettarli così che siano più fruibili, e anche più giusti. Nei prossimi sei anni La Statale implementerà nuove sedi didattiche moderne e sostenibili, e lo farà con un attento monitoraggio delle risorse economiche e finanziarie, per garantire che i progetti siano realizzati in modo efficace e finanziariamente sostenibile. Particolare attenzione sarà dedicata alla riorganizzazione dei servizi e al trasferimento dei dipartimenti, per garantire la continuità delle attività didattiche e di ricerca, e minimizzare le interferenze durante il trasferimento verso le nuove strutture. Il piano prevede anche un'attenzione particolare alla creazione di nuovi spazi residenziali per la componente studentesca, con interventi di riqualificazione energetica e adeguamento delle strutture. Con l'apertura del nuovo Campus MIND – un polo innovativo in fase di costruzione – l'Ateneo intende inoltre rendere la comunità interna e i cittadini protagonisti del cambiamento, coinvolgendoli in attività di comunicazione e monitoraggio delle varie fasi di sviluppo. Viene, inoltre, promossa una strategia di comunicazione coerente, che mira a far conoscere il progetto a livello locale e internazionale, consolidando il rapporto con la società e mettendo in evidenza l'impegno dell'Ateneo per la sostenibilità e l'inclusività delle persone e della società nel suo complesso. L'Ateneo si concentrerà sul rafforzamento della sua presenza sul territorio, attraverso attività di public engagement, per consolidare il suo impatto sociale, culturale, economico e ambientale.

### OB1 Crescita, differenziazione e innovazione dell'offerta formativa

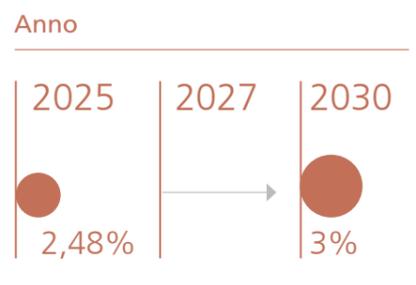
L'offerta formativa della Statale, vivacemente cresciuta negli ultimi anni, rende non più procrastinabile **una approfondita analisi di sostenibilità** riguardo all'utilizzo e alla disponibilità degli spazi per la didattica, all'impegno delle risorse di docenza nei corsi di studio a tutti i livelli, al censimento dei laboratori didattici (relativamente a strumentazione, impiego orario e tipologia di attività svolta). A seguito di questa analisi, la Statale svilupperà **politiche più lungimiranti di crescita dell'offerta formativa, proiettandosi verso nuove aree** in cui non è ancora presente o si è appena affacciata. Per individuare nuovi bisogni formativi e sbocchi occupazionali, l'interlocuzione con gli stakeholder, pubblici e privati, a vario livello, sarà resa strutturale, anche attraverso **studi di settore dedicati**, promossi dall'Ateneo, e attente analisi di benchmark e di attrattività. Le politiche di programmazione dell'offerta formativa, a tutti i livelli, saranno sempre ispirate alla promozione del valore culturale della didattica per la società e il territorio e saranno adeguatamente sostenute da **nuove linee guida** e affiancate da pervasive azioni di comunicazione. L'ampliamento dell'offerta formativa riguarderà l'**implementazione di corsi internazionali in lingua inglese**, la cui progettazione richiede una serie di azioni coordinate: **il potenziamento dei servizi di accoglienza; la promozione in forme nuove e diversificate**, definendo preliminarmente le aree geografiche su cui puntare e concorrere a livello internazionale e garantendo un equilibrato sviluppo in tutte le aree disciplinari; **la crescita professionale della docenza** (acquisizione di un'adeguata preparazione linguistica e di approcci didattici in linea con contesti internazionali); **la capacità di attrarre risorse (docenti e tutors) dall'estero**, con piani dedicati di programmazione, per creare ambienti realmente internazionali e feconde contaminazioni. La spinta all'internazionalizzazione interesserà anche il terzo livello della formazione, con **la promozione della mobilità delle dottorande e dei dottorandi**.



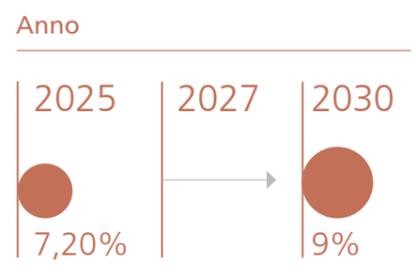
Numero di azioni di formazione dedicate a PTAB e docenti sull'utilizzo della strumentazione d'aula dedicate alla didattica ibrida



Incremento del numero di insegnamenti erogati in lingua estera sul totale degli insegnamenti dell'anno accademico



Proportione di CFU conseguiti all'estero dagli studenti (ivi inclusi quelli acquisiti durante periodi di "mobilità virtuale")

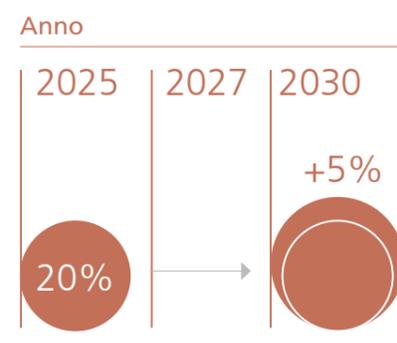


Proportione di iscritti con titolo di studi acquisito all'estero

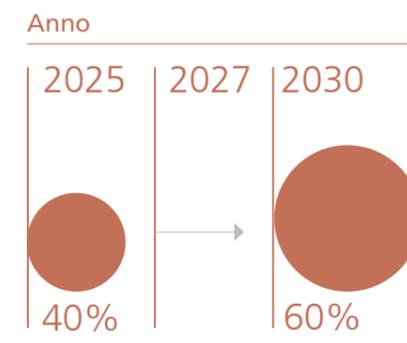
In ambito europeo, come Ateneo membro della 4EU+ European University Alliance (insieme ad altre sette università pubbliche d'eccellenza, multidisciplinari e fortemente orientate alla ricerca: Charles University di Praga, Università di Heidelberg, Université Paris-Panthéon-Assas, Sorbonne Université di Parigi, Università di Copenaghen, Università di Ginevra e Università di Varsavia), la Statale intende contribuire alla **realizzazione di un sistema universitario integrato, fondato su qualità e innovazione**, attorno ai quattro temi principali della **4EU+ European University Alliance** (Salute e cambiamenti demografici nei contesti urbani; Europa: multilinguismo, pluralità, cittadinanza; Digitalizzazione – Modellazione – Trasformazione; Transizione ambientale). Tra le azioni per raggiungere tali obiettivi, si prevede lo sviluppo del **catalogo degli shared courses**, da inserire in modo più stabile e capillare **nell'offerta formativa di Ateneo a tutti i livelli**, anche sviluppando modalità di assessment compatibili.

La Statale vuole inoltre sviluppare **nuove proposte di corsi di studio a distanza** di alto profilo culturale, di forte innovatività metodologica e organizzativa, per competere con successo con le università telematiche e raggiungere progressivamente nuove categorie di utenza. Inoltre verranno sviluppate **forme di blended intensive programme e di massive open online course**, per rendere l'offerta formativa più flessibile per lavoratrici e lavoratori e categorie con particolari esigenze, oltre che maggiormente compatibile con le collaborazioni Erasmus internazionali e nazionali. **Lo sviluppo di risorse didattiche online open source, anche in lingua straniera, e l'adozione di strumenti di intelligenza artificiale per la produzione di caption,**

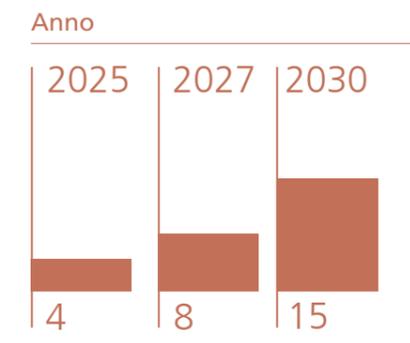
**potenzialmente in lingue multiple**, trasformabili in sottotitoli, contribuirà in modo efficace alla riorganizzazione e alla maggiore inclusività dell'offerta formativa, garantendo l'acquisizione di conoscenze di base e l'allineamento delle competenze in entrata, alleggerendo la cosiddetta "didattica di servizio", liberando risorse per programmare percorsi interdisciplinari successivi, fondati sulla ibridazione dei saperi e fruibili da una platea studentesca internazionale. Lo sviluppo di **blended intensive programme e di massive open online course** potrà eventualmente integrarsi con l'offerta di summer o winter school, esplorando la disponibilità di strutture per l'accoglienza nel territorio. La Statale svilupperà anche un organico progetto di didattica di eccellenza, attraverso l'**articolazione di alcuni percorsi di più stretta sinergia tra didattica e ricerca**, rivolti a studentesse e studenti particolarmente interessati a partecipare alla ricerca attualmente svolta da un singolo docente o da un gruppo di docenti. Tali percorsi possono riguardare un singolo insegnamento o gruppi di insegnamenti, ma anche essere strutturati all'interno di un corso di studio (in forma di *minor*). La sinergia tra didattica e ricerca troverà un suo naturale alveo di sviluppo nell'ambito dei percorsi di dottorato, con **il potenziamento della produzione scientifica delle dottorande e dei dottorandi**. La Statale implementerà inoltre lo sviluppo delle competenze trasversali, potenziando il catalogo di corsi condivisi, anche all'interno del progetto di Università europea 4EU+, e di **nuove forme di co-progettazione didattica con stakeholder e soggetti esterni**, volte a sviluppare una specifica educazione alla imprenditorialità e, più in generale, a rendere più agevole e consapevole l'accesso delle studentesse e degli studenti al mercato del lavoro.



Proportione di Dottori di ricerca che hanno trascorso almeno 6 mesi in istituzioni pubbliche o private diverse dalla sede del dottorato di ricerca



Proportione dottorandile che hanno almeno una registrazione in AIR nel triennio



Numero di docenti referenti per l'innovazione didattica reclutati, formati e coinvolti in azioni di sviluppo e implementazione di metodologie didattiche attive e student-centered

# La Statale punta a migliorare i processi relativi alla didattica sia per i corsi di studio e i processi di Assicurazione della Qualità, sia per i laboratori didattici di area scientifica, scientifico-tecnologica e sanitaria.

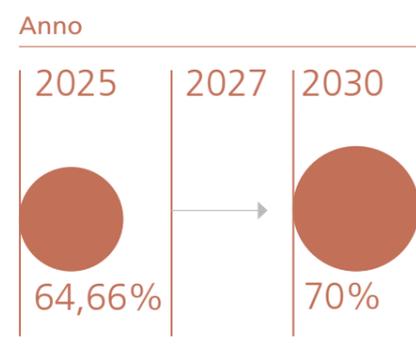
## OB2 Efficacia, qualità e innovazione della didattica

L'innovazione didattica e il miglioramento della qualità dell'insegnamento e dell'apprendimento, tramite l'adozione di metodologie e di soluzioni tecnologiche volte a garantire l'interazione, in presenza e a distanza, tra chi insegna e chi apprende in un mutuo scambio formativo, rappresentano un obiettivo cruciale per la Statale, anche in linea con gli aspetti di assicurazione della qualità raccomandati nel modello AVA3. Per realizzare tale obiettivo l'Ateneo implementerà il proprio **piano di Faculty Development**, incaricandolo nel CTU-Centro Funzionale per la l'Innovazione Didattica e le Tecnologie Multimediali. Il piano punterà alla sperimentazione di nuove tecnologie e metodologie innovative all'interno dei singoli insegnamenti e dei corsi di studio, all'articolazione tra ricerca scientifica e pratica didattica, alla condivisione di buone pratiche per consolidare la consapevolezza dell'importanza della riflessione metodologica nella pratica disciplinare. In campo scientifico, si svilupperanno **nuove forme di didattica laboratoriale** basate su metodologie innovative, anche avvalendosi del supporto tecnologico avanzato delle piattaforme tecnologiche di Ateneo, che, combinando l'esperienza diretta con l'attività virtuale, permetteranno un accesso più ampio e inclusivo. Questo piano organico di Faculty Development potrà essere sviluppato attraverso **la costituzione di una rete di docenti motivatori** che, dopo aver seguito un adeguato percorso formativo gestito dal CTU, supportino i colleghi e le colleghe al fine di incentivare un costante processo di miglioramento e innovazione della didattica.

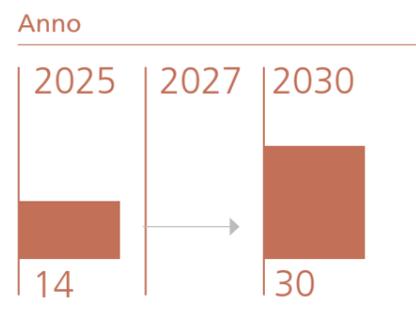
Per la didattica innovativa prioritariamente (ma non esclusivamente) dell'area delle Life Sciences, la Statale intende avviare un **programma di simulazione per la didattica**, finalizzato a creare un sistema di apprendimento aperto e dinamico, predisposto all'adattamento ai cambiamenti del contesto professionale in continua e rapida evoluzione. Uno dei punti cardine del programma prevede **la progettazione di un Centro di simulazione per la didattica di area sanitaria**, inteso come area attrezzata



Numero di corsi di studio di area umanistica che hanno sviluppato percorsi di didattica-ricerca

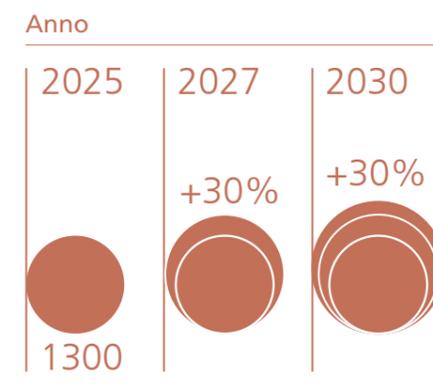


Percentuale di laureatili (L; LM; LMCU) entro la durata normale del corso



Numero di corsi per soft skills

dove apprendere – in modalità learning by doing sotto la guida di tutors esperti e docenti adeguatamente formati – abilità tecniche e relazionali e competenze cliniche di vario tipo, attraverso diverse metodologie, da situare in ambienti che riproducano fedelmente quelli reali in cui ci si trovi ad operare (ad es. manichini, task trainer, sale operatorie simulate, setting ospedalieri simulati, laboratori simulati, strumenti di analisi diagnostica). In quanto contesto formativo multidisciplinare e interdisciplinare, la costituzione di un Centro di simulazione deve coincidere con l'elaborazione di progetti didattici organici, di cui vanno definiti gli obiettivi educativi, le strategie di apprendimento e di insegnamento e i metodi di valutazione, individuando le competenze per le quali la simulazione sia il metodo formativo più efficace e i soggetti "target" della formazione. Il Centro di simulazione si inserirà organicamente in rete, attraverso un modello hub/spokes, nelle attività formative di tutti i poli della Facoltà di Medicina e Chirurgia degli altri corsi di laurea, in un percorso unitario di apprendimento, gestito in sicurezza, volto alla progressiva acquisizione delle abilità dalla simulazione al contesto reale, come necessario approdo della formazione. Infine, per quanto riguarda la gestione dei servizi per la didattica, la Statale punta a migliorare i processi relativi alla didattica sia per i corsi di studio e i processi di Assicurazione della Qualità, sia per i laboratori didattici di area scientifica, scientifico-tecnologica e sanitaria. Tale obiettivo verrà raggiunto attraverso la formazione (c.d. upskilling), la mobilità (c.d. re-skilling) e nuovi modelli organizzativi che possano favorire la crescita professionale del personale tecnico e amministrativo coinvolto e permettano la razionalizzazione nell'uso, nell'occupazione e nella manutenzione delle strumentazioni in dotazione per quanto riguarda, in particolare, i laboratori.



Incremento del numero di open badge BiblioDOC rilasciati



Attivazione del Centro di Simulazione

STRATEGIA CONDIVISA

### OB3 Nuove sedi didattiche e di ricerca

La realizzazione del modello policentrico di Ateneo, con l'apertura di nuove sedi didattiche e di ricerca, richiede lo sviluppo di una serie coordinata di azioni complesse: **il costante monitoraggio della sostenibilità** economico-finanziaria nelle fasi di realizzazione e allestimento, per assicurare **la realizzazione delle strutture, del loro allestimento, delle infrastrutture e dei servizi; il trasferimento dei Dipartimenti e dei laboratori in maniera coordinata e in tempi ridotti**, per garantire la continuità delle attività didattiche e di ricerca e di tutti i servizi di supporto; **la riorganizzazione dei servizi amministrativi per la gestione dei vari poli; l'analisi e la valutazione dell'impatto**, sul personale TAB, della variazione della sede di lavoro e, sulla popolazione studentesca, della variazione di sede didattica; **il potenziamento e la qualificazione, in tutte le sedi interessate, delle strutture per tirocinanti** e medici in formazione specialistica, per studentesse e studenti delle lauree in professioni sanitarie e biotecnologiche; **il miglioramento del raccordo fra la ricerca preclinica e le attività cliniche**, rafforzando le attività di ricerca biomedica e traslazionale con particolare riferimento alle piattaforme tecnologiche; **la promozione dell'immagine della Statale come Ateneo policentrico** attraverso uno specifico progetto di comunicazione, interna ed esterna.

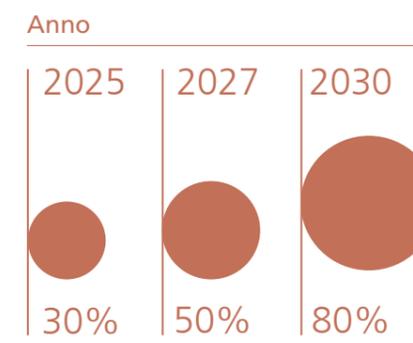


Elaborazione del sistema di gestione MIND



Operatività del Campus MIND secondo il cronoprogramma

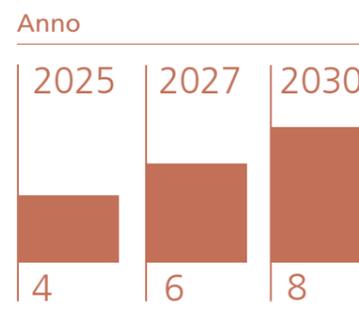
## Avvio del Campus MIND



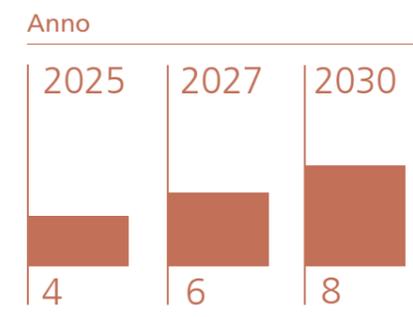
% realizzazione delle opere relative ai cantieri attivi



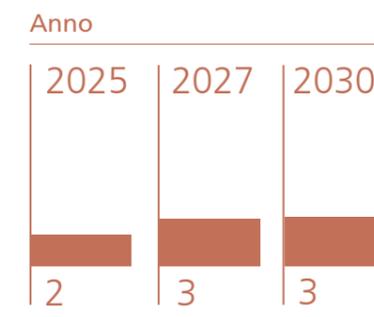
Numero di eventi di promozione del nuovo campus



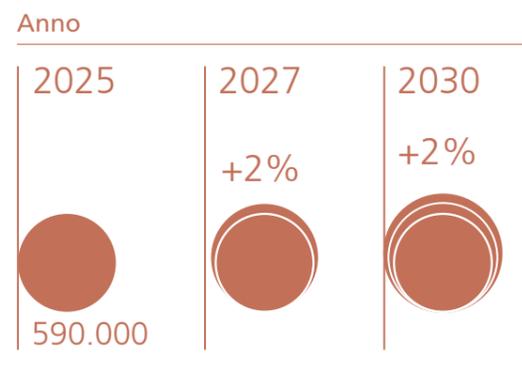
Numero di contenuti editoriali



Post social dedicati



Numero di comunicati stampa



Incremento del numero di visite annue alle biblioteche dello SBA (con dati distinti per utenti interni ed esterni)

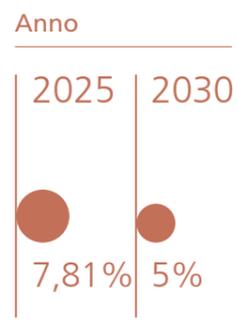


Operatività del Dipartimento di Beni culturali e ambientali a Città Studi secondo il cronoprogramma

La Statale punta a un significativo aumento del numero dei posti letto messi a disposizione per gli studenti, sia nell'ambito del diritto allo studio, sia per gli studenti fuori sede, internazionali e dottorandi che ne abbiano bisogno.

#### OB4 Ampliamento e miglioramento degli spazi residenziali o di servizio come misura di diritto allo studio

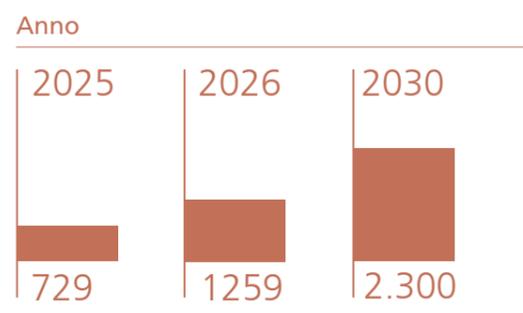
La Statale punta a un significativo aumento del numero dei posti letto messi a disposizione per gli studenti, sia nell'ambito del diritto allo studio, sia per gli studenti fuori sede, internazionali e dottorandi che ne abbiano bisogno, e punta inoltre a un sensibile miglioramento della qualità del servizio offerto nelle residenze. La Statale lavorerà alla **ristrutturazione e/o al riadattamento, alla riqualificazione energetica e all'adeguamento alle normative antincendio degli immobili di proprietà o in concessione d'uso come misure di sostegno allo studio**. Gli edifici destinatari di questi interventi sono la Residenza Universitaria sita in via Bassini n. 36, la Residenza Universitaria sita in via Santa Sofia n. 9, la Residenza Universitaria sita in via Plinio n. 44, il complesso edilizio, sito in via Attendolo Sforza 8. Inoltre, verrà realizzata un'aula didattica presso la Casa di Reclusione di Opera per le attività didattiche del Progetto Carcere.



Cantierizzazioni ed edifici inutilizzati e in disuso



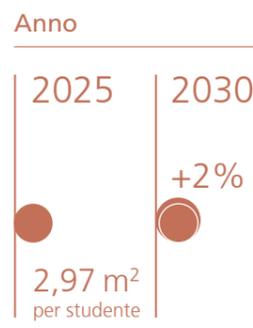
Realizzazione delle strutture e loro allestimento



Numero di posti letto



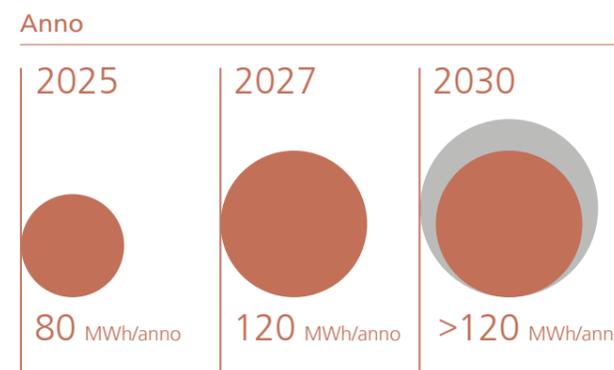
Realizzazione dell'aula didattica presso la Casa di Reclusione di Opera



m2 di verde per studente

#### OB5 Promuovere iniziative rivolte all'efficientamento energetico

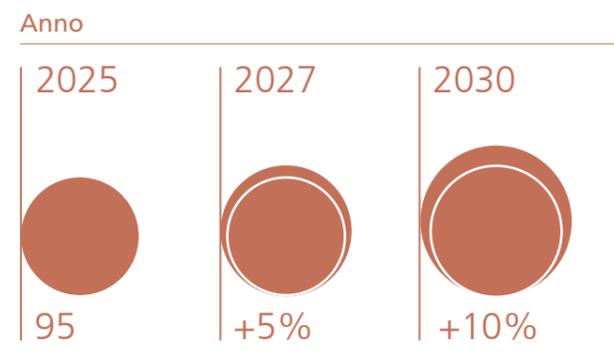
Le azioni per raggiungere tale obiettivo prevedono l'adeguamento impiantistico e la riqualificazione energetica dell'intero complesso edilizio della sede storica dell'Ateneo in via Festa del Perdono; il sostegno e l'incentivazione di tutte le iniziative per ottimizzare i fabbisogni, ridurre i consumi e i livelli di emissioni inquinanti; l'attivazione di due impianti fotovoltaici rispettivamente presso il Campus di Lodi (via dell'Università 6) e il Dipartimento di Informatica (via Celoria 18).



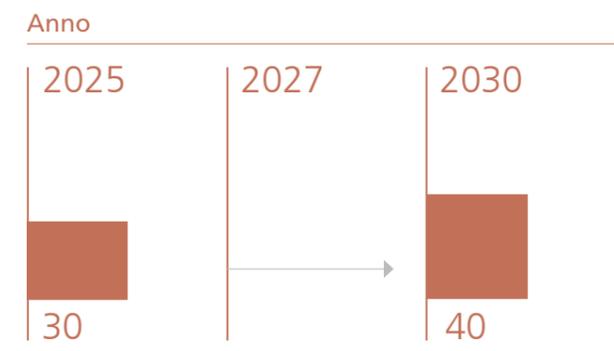
MWh di energia autoprodotta

#### OB6 Sviluppare la dimensione internazionale di Campus

La Statale punta ad implementare tutte le iniziative che favoriscano la mobilità studentesca: il programma, finanziato su bando di Ateneo, destinato a laureande e laureandi magistrali **per soggiorni di studio all'estero in funzione della preparazione della tesi di laurea**; un nuovo programma destinato a studentesse e studenti che desiderino svolgere **attività di ricerca o tirocinio all'estero**; **l'incremento di accordi internazionali** di diversa tipologia per favorire la mobilità studentesca internazionale. Infine, per favorire la dimensione internazionale della didattica e della ricerca, la Statale intende promuovere un insieme di **misure finalizzate ad accogliere ed attrarre studiosi e studiosi dall'estero**, ad esempio le vincitrici e i vincitori di bandi competitivi internazionali.



Numero di borse per laureandi all'estero



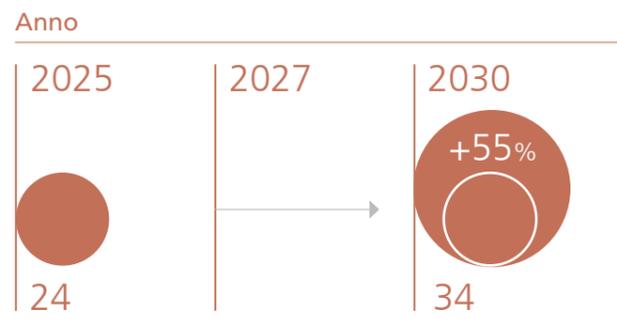
Numero di accordi internazionali che prevedano e favoriscano scambi di studenti e studentesse

STRATEGIA CONDIVISA

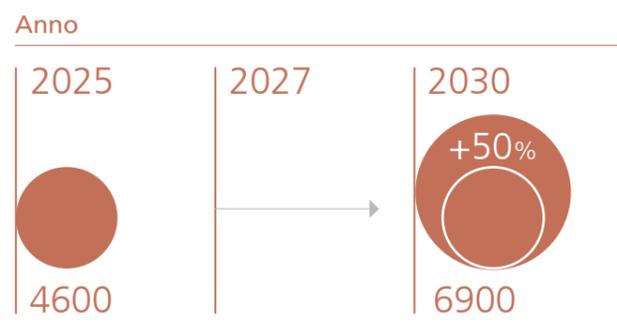
la Statale promuoverà nuovi programmi competitivi di Ateneo su temi prioritari e interdisciplinari, sviluppando percorsi di affiancamento e supporto ai progetti di maggior rilievo; implementerà inoltre il proprio network con istituzioni, scuole e imprese per consolidare relazioni e generare nuove opportunità.

### OB7 Promuovere iniziative di public engagement per inclusività, rispetto dei diritti e tutela della salute

Per rendere sempre più efficaci le iniziative di public engagement la Statale promuoverà nuovi programmi competitivi di Ateneo su temi prioritari e interdisciplinari, sviluppando percorsi di affiancamento e supporto ai progetti di maggior rilievo; implementerà inoltre il proprio network con istituzioni, scuole e imprese per consolidare relazioni e generare nuove opportunità. Le azioni da mettere in campo per raggiungere tale obiettivo **prevedono il miglioramento delle azioni di terza missione tramite programmi competitivi di Ateneo su temi strategici**, favorendo collaborazioni interdisciplinari, integrazione di competenze e accessibilità delle conoscenze; **l'implementazione del supporto per la progettazione di attività di terza missione**, di networking e fundraising, di valutazione dei risultati e dell'impatto; **la promozione della partecipazione non solo del personale docente, ma anche del personale TAB alle attività di public engagement.**



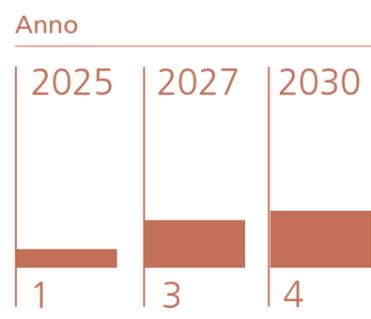
Numero di iniziative organizzate



Numero presenze alle iniziative

### OB8 Sviluppare i servizi bibliotecari nell'Ateneo policentrico per garantire efficienza e miglioramento dell'offerta

Nel contesto dei progetti di valorizzazione della sede centrale Ca' Granda, di sviluppo di Campus MIND e di rigenerazione di Città Studi, la Statale intende rilanciare le biblioteche come spazi di costruzione di un'esperienza intellettuale e umana integrale per la comunità accademica e la cittadinanza. In questa visione lo spazio della biblioteca diventerà flessibile, gradevole, favorevole alla socializzazione, aperto al territorio. Le azioni per realizzare questo obiettivo prevedono **la creazione della Cittadella delle Biblioteche nella sede centrale; la realizzazione della biblioteca di Campus MIND; l'implementazione e la riorganizzazione dei servizi bibliotecari per Città Studi.**



Numero di strutture aperte dal lunedì al venerdì almeno 12 ore al giorno e il fine settimana almeno 5 ore al giorno

UNA STRATEGIA CONDIVISA

P.2

### PROMUOVERE LO SVILUPPO DELLA PERSONA IN DIALOGO CON LA SOCIETÀ E IL MONDO IN EVOLUZIONE

Al centro della Statale è la persona nella sua totalità, come individuo e come membro della comunità accademica e della società in senso ampio. Le azioni delineate nel Piano Strategico puntano nel loro complesso a migliorare il benessere psicologico, sociale ed economico di tutti i suoi membri. L'obiettivo è rafforzare il senso di appartenenza della comunità tutta, promuovendo l'inclusività e la partecipazione attiva. Il senso di appartenenza può svilupparsi solo in un ambiente accogliente, che valorizza le capacità degli individui e ne riconosce, ove se ne presentino, le difficoltà. Una comunità degna di tale nome è una realtà che sostiene i suoi membri. La Statale si impegna a sviluppare forme di supporto psicologico avanzato per le studentesse e gli studenti, incrementando i servizi di counseling sia individuali che di gruppo, e ampliando le collaborazioni con istituzioni esterne. Si punta a una maggiore presenza di personale specializzato per rispondere tempestivamente alle difficoltà psicologiche emergenti, si valorizzeranno sia la consulenza online sia l'assistenza in diverse sedi dell'Ateneo, comprese, per quanto possibile, le residenze. L'obiettivo è anche sensibilizzare sulla salute mentale attraverso attività di prevenzione, workshop e seminari, creando momenti di confronto per studenti e studentesse con problematiche simili. Un focus è anche il coinvolgimento dell'intera comunità universitaria per abbattere lo stigma e rafforzare il benessere collettivo, prestando attenzione anche a situazioni di disagio legate a fattori socio-economici.

Una comunità accogliente è anche una comunità partecipata. La Statale promuove una maggiore partecipazione della comunità studentesca nella vita accademica

e nei processi decisionali, con un'attenzione particolare all'orientamento e alla valorizzazione delle rappresentanze studentesche. Altre azioni mirano a potenziare la visibilità delle figure di garanzia, stimolando un dialogo costruttivo e trasparente. Il coinvolgimento della comunità è inoltre incentivato nella progettazione di iniziative culturali e sociali, con particolare attenzione alla sostenibilità ambientale.

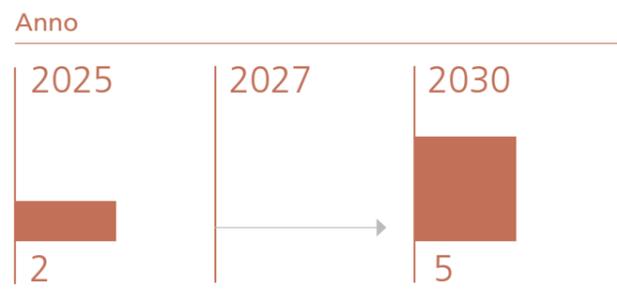
Una comunità accogliente è anche una comunità che sa valorizzare i suoi membri. Sul fronte del personale tecnico e amministrativo, sono previste azioni di sviluppo delle competenze professionali, tra cui la formazione continua, l'infrastrutturazione digitale e la promozione di mobilità internazionale, garantendo al contempo la valorizzazione delle competenze linguistiche in un contesto sempre più globalizzato.

L'accoglienza si estende alle politiche di welfare, in relazione al quale si prevede un potenziamento delle misure destinate a garantire un ambiente inclusivo e supportivo per tutti. Queste comprendono l'introduzione di misure di accoglienza per studiosi e studiosi stranieri, un aumento dei fondi per sussidi, nonché azioni per il benessere psicofisico attraverso la gestione dello stress, il miglioramento della qualità della vita e la promozione di stili di vita sani. L'inclusività si riflette anche nelle politiche di conciliazione vita-lavoro, con particolare attenzione alla flessibilità oraria e al lavoro agile. Infine, l'identità della Statale come comunità accogliente varca i suoi confini, estendendosi alla società tutta. L'azione della Statale si inserisce nell'ambito della costruzione di una città più inclusiva, focalizzandosi sulla protezione dei diritti umani, attraverso iniziative interdisciplinari, innovazione tecnologica, formazione e comunicazione. L'obiettivo è potenziare le collaborazioni con il territorio per sviluppare soluzioni pratiche che promuovano i diritti umani, l'inclusione sociale e l'accoglienza in senso ampio.

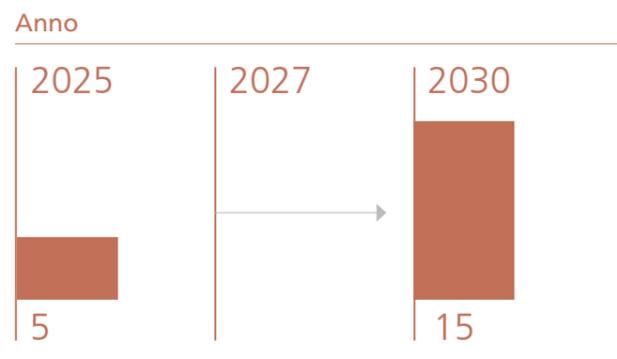
Per rispondere in maniera adeguata alle fragilità crescenti tra le giovani e i giovani e promuoverne il benessere psicologico, si attueranno una serie di azioni quali l'implementazione e il rafforzamento dei servizi di counseling psicologico già in essere.

### OB1 Promuovere il benessere psicologico delle studentesse e degli studenti

Per rispondere in maniera adeguata alle fragilità crescenti tra le giovani e i giovani e promuoverne il benessere psicologico, si attueranno una serie di azioni quali l'implementazione e il rafforzamento dei servizi di counseling psicologico già in essere (in presenza o a distanza, individuali e di gruppo su problematiche affini, quali ad esempio la gestione dell'ansia, le difficoltà relazionali di vario tipo, anche in relazione a problematiche di tipo socio-economico, i traumi di chi proviene da zone di guerra e da esperienze di violenza), attraverso la stipula di ulteriori accordi con realtà esterne e istituzioni territoriali competenti (organizzazioni no-profit, associazioni ecc.); **la distribuzione capillare di sportelli e presidi per il benessere psicologico nei vari poli di Ateneo e nelle residenze**, che dovranno configurarsi come spazi di socialità e di relazione; **l'implementazione della prevenzione e della sensibilizzazione** sul benessere psicofisico e sui temi del disagio psicologico e della salute mentale, diretta all'intera comunità universitaria; **il potenziamento delle strategie di comunicazione** relative a tutti i servizi di sostegno psicologico dell'Ateneo e alla promozione del benessere psicofisico.



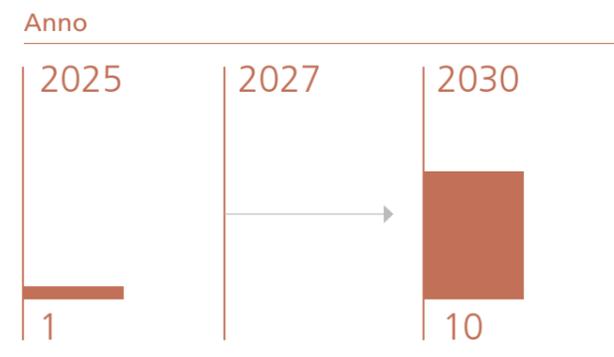
Rafforzamento dei servizi di counseling



Numero di incontri nelle residenze e nelle principali sedi dell'Ateneo

### OB2 Intensificare i momenti di ascolto della comunità studentesca e accrescere il grado del suo coinvolgimento nella vita e nei processi decisionali dell'Ateneo

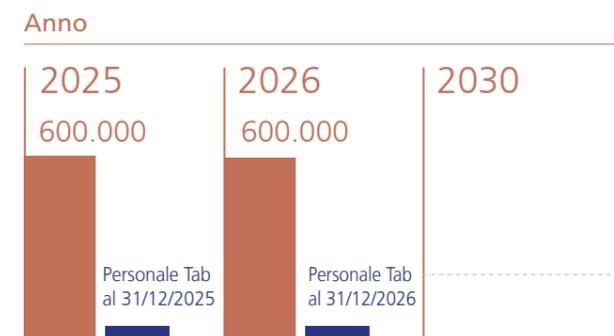
La Statale punta a intensificare l'ascolto e il coinvolgimento della comunità studentesca attraverso alcune azioni mirate, quali **la restituzione di una maggiore visibilità alle figure di garanzia a disposizione** della comunità studentesca; **il potenziamento del ruolo propositivo dell'Osservatorio sul diritto allo studio** e del suo raccordo con le Commissioni Paritetiche; **la maggiore sensibilizzazione delle studentesse e degli studenti sul ruolo delle rappresentanze e l'incremento della loro partecipazione alle elezioni studentesche**; **l'istituzione di momenti e strumenti di ascolto diffuso** per permettere alle studentesse e agli studenti di far sentire la propria voce; **il maggiore coinvolgimento della comunità studentesca nella co-progettazione di iniziative culturali e sociali**, con un'attenzione particolare a progetti volti ad accrescere la sostenibilità ambientale dell'Ateneo.



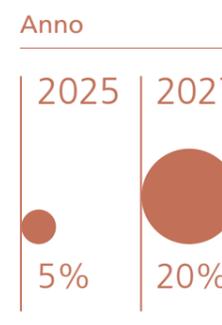
Numero di iniziative culturali, a tutela dell'ambiente e sociali, co-progettate con il coinvolgimento della comunità studentesca

### OB3 Sviluppare le competenze del personale tecnico amministrativo e bibliotecario

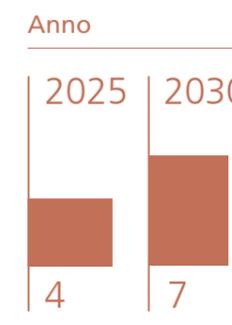
L'obiettivo sarà raggiunto attraverso **l'implementazione della mappatura delle competenze e lo sviluppo delle infrastrutture informatiche gestionali**; **l'incremento della formazione diretta**; **lo sviluppo delle competenze linguistiche specialistiche** per sostenere l'internazionalizzazione dell'Ateneo; **la promozione della mobilità internazionale** per il personale TAB.



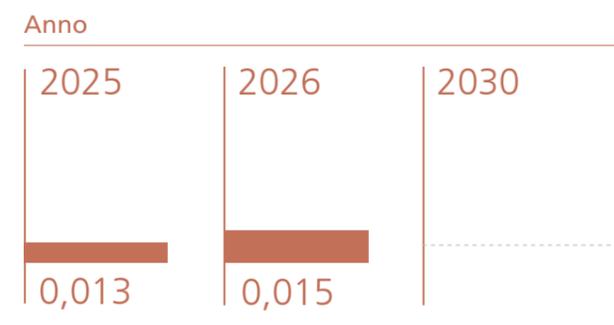
Rapporto fra le risorse per la formazione del personale TAB e numero di TAB di ruolo



Aumento della % di personale TAB di Ateneo destinatario di corsi di formazione (soft skills)



Tipologie di corsi di inglese specialistico erogati

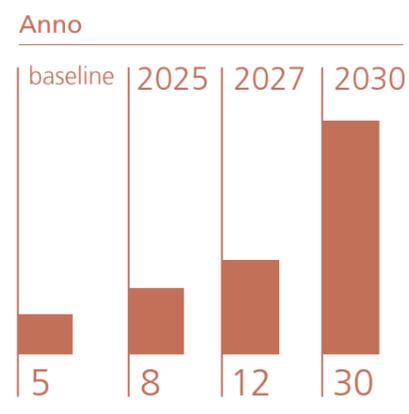


Proporzione personale TAB impegnato in periodi di mobilità internazionale nell'ambito del programma Erasmus.

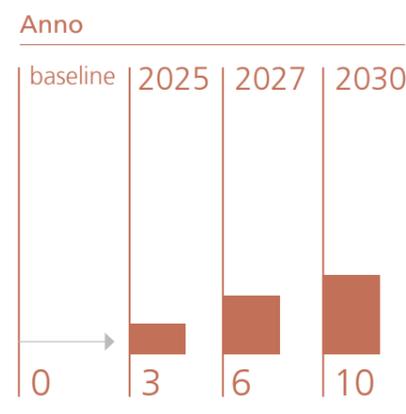
STRATEGIA CONDIVISA

## OB 4 Potenziare il benessere lavorativo, le misure di welfare per un ambiente inclusivo e supportivo e le politiche di conciliazione

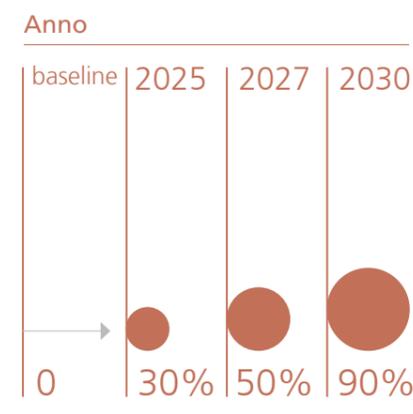
La Statale promuove il benessere, la qualità della vita e la performance lavorativa di tutti i suoi membri attraverso una serie di azioni mirate: **l'incentivazione della formazione e degli interventi individuali** su tematiche inerenti la gestione dello stress e uno stile di vita sano; la valorizzazione di progetti trasversali per **la promozione della cultura della salute** (alimentazione corretta, attività fisica, buona igiene del sonno, stop smoking); **la prevenzione delle patologie; l'apprendimento di tecniche di gestione dello stress** (mindfulness, meditazione, organizzazione del tempo e delle emozioni), per limitare le criticità correlate al sovraccarico lavorativo ed emotivo. In vista del trasferimento di parte del personale a Campus MIND, si realizzeranno, con un confronto continuo con le rappresentanze del PTAB, le misure più idonee per conciliare le esigenze di lavoro e vita personale. A livello generale, per ottimizzare le risorse e focalizzare bisogni ed esigenze reali e indispensabili, il personale sarà attivamente coinvolto nella identificazione di soluzioni innovative. Si prevede **il potenziamento della flessibilità oraria, l'aumento del limite massimo dei giorni in smartworking**, attraverso una accurata programmazione e rotazione per garantire la prevalenza del lavoro in presenza, **il bilanciamento tra esigenze personali ed esigenze organizzative in un contesto di fiducia**, per una maggiore soddisfazione e produttività. Verrà infine adottata una flessibilità maggiore nell'articolazione dello smartworking in presenza di circostanze particolari, oggettivamente documentate.



Rafforzamento dei servizi di counseling



Numero di aree di mentoring attivate



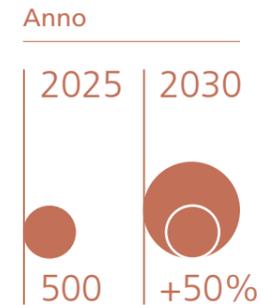
Percentuale di tirocini monitorati a fronte di valutazione finale negativa (= "poco o per niente soddisfatto/a")

## OB5 Potenziare e migliorare l'orientamento in uscita e l'inserimento nel mondo del lavoro

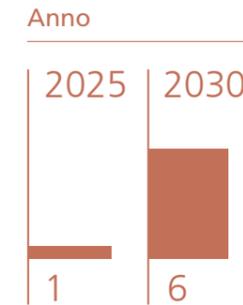
Nella consapevolezza che il placement sia un servizio di valore pubblico, la Statale intende incrementare e diversificare le iniziative offerte a tutta la comunità studentesca, per favorire la conoscenza e gli scambi con il mondo del lavoro, la consapevolezza delle proprie potenzialità, dei propri interessi e dei propri diritti, il senso critico e il pieno esercizio di una cittadinanza attiva. Questo obiettivo andrà perseguito anche in modalità di co-progettazione con le studentesse e gli studenti. Tra le azioni da realizzare, **la promozione di cicli di incontri aperti a tutta la comunità studentesca sulle tematiche generali di placement** (CV, colloqui, bilancio di competenze, contratti di lavoro, LinkedIn, soddisfazione lavorativa); **la promozione di workshop con le aziende per ogni area disciplinare e settore professionale, seguite da speed-dating**, valutando anche l'eventualità di conseguimento di open badge o di riconoscimento di Cfu per i/le partecipanti; **il miglioramento dell'organizzazione e della sostenibilità della iniziativa Job Fair** già in essere; **l'implementazione di incontri con le realtà pubbliche e del terzo settore**, anche mediante la promozione di un evento annuale dedicato; **l'organizzazione di iniziative di mentoring** con il supporto di laureate e laureati già nel mondo del lavoro, in collaborazione con l'Associazione Alumni; **l'implementazione dei servizi già in essere di incrocio domanda-offerta** (bacheca, banca dati CV e tools per la ricerca di stage, formazione all'estero e lavoro); la **promozione della cultura dello stage di qualità**, tramite azioni comunicative mirate, la definizione di specifiche linee guida e il monitoraggio sistematico delle esperienze di tirocinio.

## OB6 Promuovere la comunità degli Alumni e Alumnae

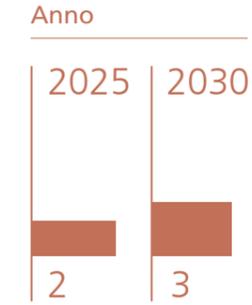
Lo sviluppo della rete degli Alumni e Alumnae, a livello nazionale e internazionale, rappresenta un'importante opportunità per valorizzare l'identità e la missione dell'Ateneo, rafforzare il senso di appartenenza alla comunità della Statale, promuoverne i valori fondamentali (la cura, l'inclusione, l'innovazione e l'impatto sociale), favorire la condivisione di esperienze, conoscenze e opportunità, rafforzando il ruolo della Statale come centro di alta formazione e ricerca e promuovere la crescita professionale e sociale degli Alumni, con un impatto positivo sull'intera società. Le azioni per raggiungere questi obiettivi prevedono **il potenziamento dei programmi e delle iniziative rivolte ad Alumni/Alumnae; lo sviluppo di reti di Alumni/Alumnae a livello dipartimentale o di area e a livello internazionale; il sostegno a programmi di mentoring, da parte di Alumni/Alumnae, rivolti alla comunità studentesca; l'incentivazione del coinvolgimento di Alumni/Alumnae alle attività di Long Life Learning** sia in qualità di fruitori sia come attori e promotori; la promozione del brand La Statale tramite iniziative di terza missione e merchandising e **la Giornata Alumni/Alumnae** con ospiti celebri.



Incremento del numero di aderenti alla rete Alumni/Alumnae a livello nazionale e internazionale



Numero reti estere attivate



Numero di partenariati formalizzati

## OB7 Valorizzare il progetto Human Hall per la costruzione di una città inclusiva e garante dei diritti

Human Hall, l'hub della Statale dedicato all'innovazione, all'inclusione e alla tutela dei diritti umani, mira a valorizzare l'interdisciplinarietà e i rapporti con aziende, enti e istituzioni per affrontare temi complessi come diritti umani, discriminazione e innovazione sociale e produrre ricerche di impatto sociale. Le azioni previste per lo sviluppo di Human Hall prevedono: **l'espansione delle competenze disciplinari e interdisciplinari**; il rafforzamento dei presidi territoriali (attraverso iniziative quali il progetto su San Siro e l'Osservatorio sulla Disabilità) e **l'apertura di nuovi presidi in altre aree urbane, anche tramite azioni di empowerment femminile** (su parità di genere e violenza di genere); **l'introduzione di Legal Clinics**, anche con la presenza di mediatori culturali, come presidio di legalità, di aiuto e di integrazione; **lo sviluppo di soluzioni tecnologiche innovative** al servizio dei temi e delle azioni di Human Hall, nel rispetto di inclusione e diritti umani; **lo sviluppo di programmi di formazione per giovani ricercatori e operatori del settore**, di workshop, seminari e **corsi aperti al pubblico** per diffondere la cultura dei diritti e dell'innovazione sociale, **di corsi di formazione per aziende** su nuovi diritti e processi di transizione verso inclusione e sostenibilità. Infine, si prevede il miglioramento della comunicazione e della disseminazione dei risultati attraverso campagne mirate.



# UNA STRATEGIA CONDIVISA

P.3

## INCREMENTARE L'INNOVAZIONE E LA RESPONSABILITÀ SOCIALE IN TUTTI I CAMPI DELLA RICERCA E DELLA CONOSCENZA

Nel prossimo sessennio La Statale punta a stimolare l'innovazione tecnologica e promuovere la collaborazione interdisciplinare in un'ottica di responsabilità individuale e collettiva. Un aspetto fondamentale di questo progetto è la promozione della libertà di ricerca, con il corollario della creazione di un equilibrio tra ricerca fondamentale e applicata. Ciò avverrà attraverso il rafforzamento delle linee di finanziamento esistenti in Ateneo, come il Piano di Sostegno alla Ricerca; l'obiettivo è permettere ai Dipartimenti di definire autonomamente obiettivi mirati, al fine ultimo di incrementare l'attrazione di fondi competitivi nazionali e internazionali. In misura sempre crescente, i bandi competitivi a tutti i livelli prevedono sinergie e collaborazioni, anche interdisciplinari, che dovranno essere favorite e facilitate, ove opportuno attraverso processi di riorganizzazione interna volti a rafforzare la collaborazione tra Dipartimenti e la condivisione di best practice nella gestione dei finanziamenti. L'approccio sinergico si estende al rapporto tra ricerca scientifica e imprenditorialità, centrale per principio, ma anche funzionale all'attrazione di fondi competitivi a livello europeo. In questo ambito, l'integrazione della ricerca applicata nelle pratiche industriali deve essere pienamente valorizzata. In quest'ottica, il piano punta a sviluppare una cultura imprenditoriale all'interno dell'Ateneo, supportando la creazione di spin-off e startup innovative. A tale scopo saranno forniti strumenti e supporto per la valorizzazione

della ricerca e la creazione di nuove imprese, contribuendo a generare valore economico e sociale.

La ricerca – di base, applicata, sinergica, collaborativa, inter e multi-disciplinare o individuale – è fatta dalle persone, a cui la Statale intende dedicare attenzione e risorse. Il Piano Strategico include misure per sostenere lo sviluppo professionale delle ricercatrici e dei ricercatori in pre-ruolo, con attività di mentoring e percorsi di carriera diversificati. Sarà istituita una "Dote Ricerca" per ricercatrici e ricercatori a tempo determinato, per supportarli anche con esperienze internazionali e con l'accesso a strumentazioni avanzate. Quest'ultimo tema rientra in quello, più ampio, dell'innovazione tecnologica, un tema trasversale che pervade tutte le aree d'azione dell'ateneo. Nello specifico, in relazione alle strumentazioni di ricerca, si prevede di mappare e rinnovare costantemente le attrezzature scientifiche dell'Ateneo, ottimizzando l'uso delle risorse esistenti e investendo in nuove tecnologie. Parallelamente, si migliorerà la formazione continua del personale per garantire l'uso efficace delle strumentazioni avanzate, promuovendo la creazione di reti di collaborazione a livello nazionale e internazionale. Approcci innovativi vanno anche individuati nelle applicazioni della ricerca a temi e problemi che afferiscono all'ampia sfera del sociale. Fra gli obiettivi, vi è il rafforzamento della ricerca biomedica e assistenziale, con un focus sulla transizione demografica e l'innovazione dei modelli assistenziali. Si prevede, fra le varie azioni individuate come prioritarie, un miglioramento del raccordo con le strutture sanitarie e la ricerca preclinica, e un potenziamento della collaborazione con istituzioni regionali per affrontare le sfide legate al cambiamento climatico e alla salute.

### OB1 Promuovere e tutelare la piena libertà della ricerca scientifica e la corretta sinergia tra ricerca fondamentale e ricerca applicata

L'obiettivo sarà raggiunto mediante un piano articolato di azioni a vari livelli: **il rafforzamento e la riorganizzazione del Piano di Sostegno alla Ricerca - PSR** (Dotazione Annuale per Attività Istituzionali) riducendo i vincoli di utilizzo e consentendo ai Dipartimenti di definire obiettivi coerenti con la propria programmazione triennale nel rispetto e valorizzazione delle specificità, rafforzando la linea 1 (Transition Grant) e la linea 4 (Misure per favorire l'attrattività di studiosi/e e scienziate/i vincitrici di bandi competitivi); **il rafforzamento delle strutture centrali e dipartimentali di supporto alla ricerca** e della loro sinergia, anche attraverso il reclutamento di nuove figure; **l'intensificazione di scambio di best practice** tra i Dipartimenti nella gestione dei finanziamenti, anche in relazione alla tipologia e all'area di ricerca.

INDICATORI	BASELINE	Target 2025	Target 2026	Target 2027	Target 2028	Target 2029	Target 2030
INDICATORE 1: Percentuale di utilizzo dei fondi della Linea 2 nelle tempistiche previste	Linea 2 del PSR 2019: percentuale di utilizzo 82,74 (durata 24 mesi)				✓		
	Linea 2 del PSR 2020: percentuale di utilizzo 90,18 (durata 23 mesi)	Linea 2 del PSR assegnata nel 2022: percentuale di utilizzo +2%	Linea 2 del PSR assegnata nel 2023: percentuale di utilizzo +3%		Linea 2 del PSR assegnata nel 2025: percentuale di utilizzo 92%		
	Linea 2 del PSR 2021: percentuale di utilizzo 90,00 (durata 22 mesi)						
INDICATORE 2: Creazione di Tavoli di lavoro	0 (a.s. 2024)			✓ 3			

L'obiettivo sarà raggiunto mediante un piano articolato di azioni a vari livelli: **il rafforzamento e la riorganizzazione del Piano di Sostegno alla Ricerca - PSR (Dotazione Annuale per Attività Istituzionali)**

### OB2 Consolidare collaborazioni interdisciplinari e aumentare la capacità competitiva nella ricerca

Per aumentare la propria capacità di essere competitiva nella ricerca a livello nazionale e internazionale, la Statale vuole diventare protagonista nella definizione delle agende strategiche, in campo nazionale e internazionale, partendo dal **rafforzamento della presenza dell'Ateneo in tutti i gruppi di lavoro della LERU (League of European Research Universities)**. Si prevedono inoltre **la riorganizzazione e razionalizzazione dei progetti avviati nell'ambito del PNRR**, riformulandone gli obiettivi anche per attrarre fondi competitivi per la ricerca.

INDICATORI	BASELINE	Target 2025	Target 2026	Target 2027	Target 2028	Target 2029	Target 2030
INDICATORE 1: mappatura	No (a.s. 2024)			✓			
INDICATORE 2: potenziamento attività di sensibilizzazione sui bandi europei	2 eventi (all'anno)	3 eventi (anno)	4 eventi (anno)	5 eventi (anno)	6 eventi (anno)		

### OB3 Sostenere lo sviluppo di carriera dei ricercatori e delle ricercatrici in pre-ruolo o neo-assunti/e

L'obiettivo sarà raggiunto attraverso una serie di azioni, tra cui **l'organizzazione di iniziative di mentoring** per l'individuazione di percorsi differenziati di carriera; **l'istituzione di un budget per** consentire ai/alle ricercatori e ricercatrici post doc di svolgere **brevi esperienze all'estero**; **la promozione di formazione anche tramite l'accesso alle strumentazioni avanzate delle piattaforme tecnologiche**; **l'introduzione di una nuova linea nel Piano di Sostegno alla Ricerca - PSR, denominata "Dote Ricerca"**, destinata a Ricercatori e Ricercatrici Tenure Track (RTT) di nuova assunzione, per l'avvio di attività di ricerca anche autonoma; **l'individuazione e la realizzazione di azioni di supporto per il convenzionamento presso le strutture sanitarie.**

INDICATORI	BASELINE	Target 2025	Target 2026	Target 2027	Target 2028	Target 2029	Target 2030
INDICATORE 1: Lancio Nuova Linea denominata "Dote Ricerca"	0 (a.s. 2024)	Lancio bando "Dote Ricerca"	10	20	20	20	20

### OB4 Promuovere la formazione alla ricerca e l'innovazione tecnologica tramite l'ampliamento di piattaforme cutting-edge

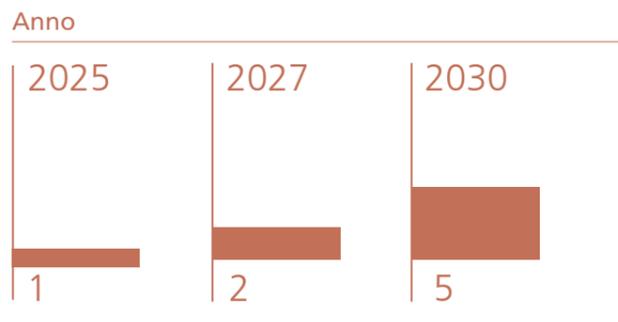
Per promuovere l'avanzamento tecnologico in tutte le aree della ricerca, sostenendo la formazione e l'attività di tutte le ricercatrici e i ricercatori dell'Ateneo, verranno identificate, previa **mappatura e catalogo di tutte le strumentazioni tecnologiche, le più opportune strategie di aggiornamento, rinnovamento e sviluppo** delle stesse, anche valutando specifiche esigenze infrastrutturali nell'area delle scienze sociali, umanistiche e del patrimonio culturale materiale e immateriale. Si procederà quindi alla **sperimentazione di nuove metodologie per la condivisione e la distribuzione delle risorse e per la gestione congiunta delle strumentazioni tecnologiche**. Si prevede inoltre di intensificare **la formazione continua del personale** coinvolto nell'utilizzo della strumentazione scientifica, mediante iniziative specifiche in base alla tipologia di strumentazione, e di rafforzare **le reti di condivisione di best practices a livello nazionale ed internazionale**, anche nell'ambito della 4EU+ European University Alliance.

INDICATORI	BASELINE	Target 2025	Target 2026	Target 2027
<b>INDICATORE 1:</b> mappatura e catalogazione delle attrezzature in ateneo	No (a.s. 2024)	Predisposizione di un sistema di mappatura		✓

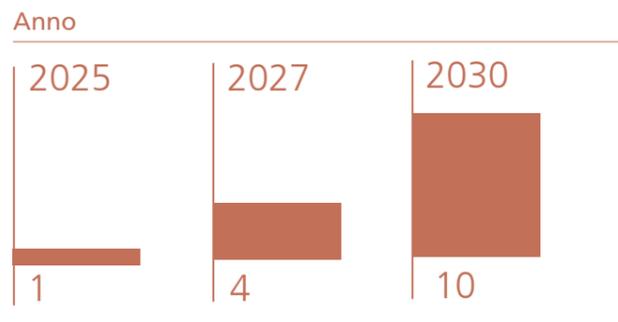
### OB5 Rafforzare le attività di ricerca e di formazione in area sanitaria

Per migliorare le politiche della salute e migliorare l'efficacia dei modelli assistenziali, la Statale intende attuare un piano di sviluppo della ricerca e della formazione in area sanitaria, attraverso una serie di azioni diversificate: **il consolidamento della presenza dell'area medica nel Campus MIND** attraverso la definizione di adeguate modalità organizzativo-gestionali; **il potenziamento della ricerca e della formazione sui modelli assistenziali più adeguati alla transizione demografica ed epidemiologica**, con particolare attenzione ai programmi di Health Technology Assesment (HTA) e ai temi delle cure primarie,

della proattività, della prossimità e dell'assistenza familiare, per garantire una maggiore efficienza del Servizio Sanitario Regionale; **il rafforzamento del raccordo tra ricerca preclinica e attività cliniche, e della ricerca biomedica e traslazionale tramite il potenziamento di piattaforme condivise (Campus MIND)**; la promozione di un più ampio coinvolgimento nelle reti assistenziali regionali (Istituti di Ricovero e Cura a Carattere Scientifico – IRCCS; ASST sede dei poli della Facoltà di Medicina e Chirurgia della Statale); **il potenziamento dello sviluppo della IA in area sanitaria**, secondo l'obiettivo di sistema di Ateneo, garantendo un giusto equilibrio tra la persona e l'informaticizzazione dei processi.



Numero di progetti di collaborazione con Regione Lombardia e Comune di Milano in ambito salute (inclusi i programmi di Health Technology Assessment)

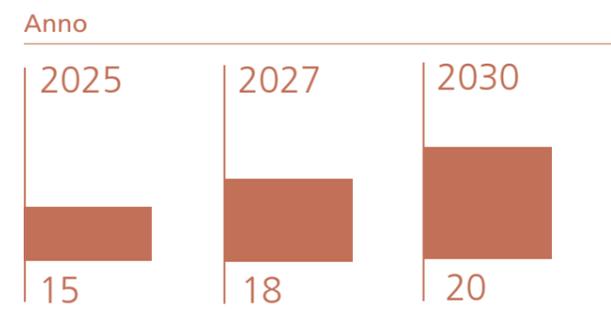


Numero di progetti di collaborazione tra Istituti di Ricovero e Cura a Carattere Scientifico (IRCCS), ASST e POLI STATALE e OSPEDALI DI INSEGNAMENTO

Per migliorare le politiche della salute e migliorare l'efficacia dei modelli assistenziali, la Statale intende attuare un piano di sviluppo della ricerca e della formazione in area sanitaria, attraverso una serie di azioni diversificate.

### OB6 Potenziare le attività di trasferimento tecnologico d'Ateneo

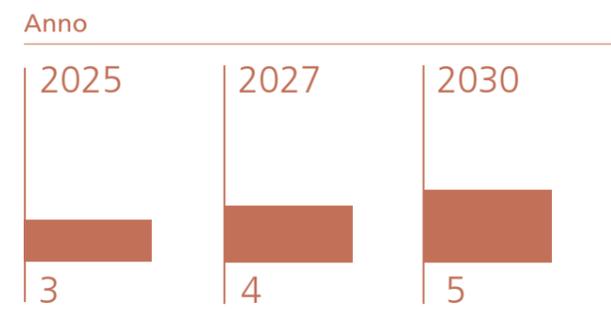
Per potenziare l'intero sistema di trasferimento tecnologico, la Statale metterà in campo una serie coordinata di azioni quali **il potenziamento dei servizi di supporto e l'organizzazione della rete dei referenti dei Dipartimenti per il trasferimento tecnologico; l'avvio di percorsi di Open Innovation e di programmi di scouting** di nuove tecnologie, con il coinvolgimento degli attori del settore; **il miglioramento del supporto per l'identificazione di nuovi trovati** ad alto potenziale innovativo, mediante analisi e *due diligence* delle loro potenzialità applicative e di sviluppo; **il rafforzamento della tutela della proprietà intellettuale** mediante un servizio di accompagnamento e valorizzazione, finalizzato allo sviluppo industriale dei prodotti della ricerca e alla partecipazione attiva al processo dell'innovazione; **l'attrazione di finanziamenti per lo sviluppo e la valorizzazione della proof of concept dei prodotti della ricerca; lo sviluppo di relazioni con soggetti d'impresa, operatori di Venture Capital e investitori istituzionali** per il sostegno al finanziamento di specifici progetti ad alto potenziale innovativo; **il potenziamento della gestione delle attività "conto terzi"** tramite lo sviluppo di attività di matchmaking per l'individuazione di competenze interne e di azioni di progettualità di interesse industriale e di co-progettazione con l'industria; **la promozione all'esterno delle competenze presenti in Ateneo**, per procurare nuovi contratti di conto terzi e la valorizzazione dei risultati generati.



Numero di nuovi brevetti depositati relativi a invenzioni nate da ricerca di Ateneo. Baseline: media domande prioritarie di brevetto anni 2021-2022-2023: 15

### OB7 Attivare forme di imprenditorialità innovativa

La Statale promuoverà lo **sviluppo della cultura di impresa**, per valorizzare i risultati della ricerca e favorire lo sviluppo di iniziative imprenditoriali accreditabili come spin-off di Ateneo o startup innovative. Inoltre, potenzierà **il supporto alla creazione di impresa e al processo di accreditamento**, attraverso l'accertamento istruttorio dei requisiti di approvazione, la definizione degli assetti societari delle iniziative spin-off, l'accesso ai servizi di mentoring.



Numero di spin-off universitari accreditati



# PER UNA STRATEGIA CONDIVISA

P.4

## GARANTIRE LA SOSTENIBILITÀ E IL DIRITTO ALLO STUDIO, ALL'ACCESSIBILITÀ E ALL'INCLUSIONE

La Statale si basa sui valori di inclusione, equità e giustizia sociale. La sua missione si radica nell'idea che la formazione, quale diritto universale, sia un bene di fondamentale importanza, capace di abbattere barriere e di promuovere pari opportunità, in particolare per coloro che appartengono a gruppi vulnerabili o svantaggiati. In questo senso, l'Università non è solo un luogo di apprendimento, ma un motore di trasformazione sociale, capace di incidere positivamente sul benessere collettivo e individuale.

Per promuovere l'accesso alla formazione come diritto e valore fondamentale, la Statale agisce su più fronti. Ciò si traduce in un impegno concreto ad ampliare le borse di studio, per includere anche coloro che sono esclusi dai criteri regionali di accesso al diritto allo studio, nonché a ridurre la tassazione per la popolazione studentesca fuori corso con redditi bassi. In aggiunta, verranno introdotte agevolazioni sul trasporto pubblico e lanciate campagne informative per sensibilizzare studentesse e studenti ri-

guardo alle opportunità che possono rendere il percorso universitario più sostenibile e inclusivo. In questo modo, l'Ateneo si fa promotore di una giustizia educativa, che non lascia indietro nessuno.

L'equità non si limita tuttavia all'accesso economico, ma si estende anche alla regolarità degli studi. La Statale rafforzerà il sistema di accoglienza e tutoraggio, con azioni mirate a supportare studentesse e studenti che affrontano difficoltà psicologiche o provengono da contesti di vulnerabilità sociale. Il piano prevede un'attenzione particolare a chi è a rischio di abbandono, per evitare che le difficoltà personali o economiche compromettano il diritto di proseguire gli studi. In questo ambito, l'Ateneo si propone come un luogo di supporto integrato, capace di rispondere alle diverse necessità delle studentesse e degli studenti in modo personalizzato.

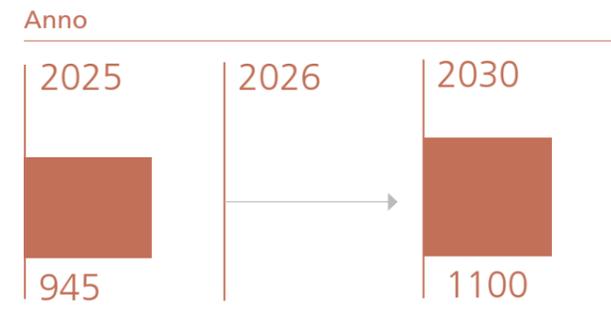
Un'altra dimensione centrale del progetto riguarda l'inclusione sociale e culturale, in particolare verso studentesse e studenti con disabilità e provenienti da situazioni di svantaggio. Il rafforzamento del Progetto Carcere si inserisce all'interno di questa visione, che intende garantire a tutte e a tutti l'accesso a una formazione universitaria di qualità. Per la formazione di studentesse e studenti con distur-

bi specifici dell'apprendimento e bisogni educativi speciali sarà avviato un processo di formazione rivolto ai docenti per il miglioramento degli strumenti e delle metodologie adottate e sarà migliorata l'accessibilità degli spazi e dei servizi universitari. La Statale riconosce infine che l'accesso alla tecnologia rappresenta una sfida cruciale per garantire pari opportunità, e si impegna a superare questa barriera attraverso investimenti mirati in infrastrutture e supporto. L'uguaglianza di genere è un altro pilastro fondamentale del Piano Strategico. Prevede la creazione di sportelli di ascolto, la promozione di corsi di formazione contro gli stereotipi di genere e una campagna di sensibilizzazione sulla violenza di genere. In un'ottica di prevenzione e supporto, verranno potenziati anche i servizi per le vittime di violenza e per la popolazione studentesca con bisogni educativi speciali. La Statale si propone come un luogo sicuro e accogliente per tutte le persone, in cui ogni individuo possa sentirsi rispettato e tutelato nei suoi diritti. L'Ateneo riconosce che l'inclusione si manifesta anche attraverso la qualità della vita universitaria. Pertanto, sono previsti interventi per ampliare gli spazi di studio e socialità, con una riorganizzazione delle biblioteche e la crea-

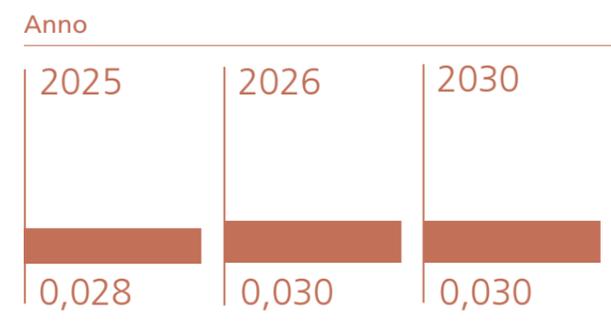
zione di aree dedicate allo studio collettivo. La più grande sfida che attende la Statale è la residenzialità: aumentare il numero di alloggi disponibili e migliorare la loro accessibilità, insieme a nuove convenzioni con mense e ristoranti. La Statale intende così garantire non solo un'istruzione di qualità, ma anche una vita universitaria sostenibile. Sul fronte dell'orientamento e dell'inclusione, la Statale punterà a quelle fasce di popolazione scolastica che hanno un limitato accesso all'istruzione terziaria per svariate ragioni. Questo sforzo si inserisce in una visione più ampia di promozione del merito e delle opportunità per tutte e tutte, dialogando con l'intero sistema scolastico e sociale del territorio. Infine, il piano strategico prevede il rafforzamento del supporto per le studentesse e gli studenti internazionali, per favorire il loro arrivo, la loro integrazione e il successo del loro percorso accademico. Sarà inoltre potenziata la comunicazione interna ed esterna dell'Ateneo, con l'obiettivo di coinvolgere la comunità accademica e gli stakeholder in un dialogo continuo, monitorando i bisogni emergenti e garantendo una risposta tempestiva e adeguata da parte dell'Ateneo.

### OB1 Incrementare gli interventi per il diritto allo studio

Le azioni per raggiungere questo obiettivo sono varie e articolate. Si prevede l'**incremento del numero e del valore delle borse di studio di Ateneo** destinate a studentesse e studenti che, pur trovandosi in situazioni di disagio socio-economico, non rientrano nei criteri per l'assegnazione delle borse regionali; **la rivisitazione del modello contributivo con l'obiettivo di ridurre la tassazione analizzando in particolare la situazione degli studenti fuori corso; l'adeguata promozione di tutte le opportunità di borse di studio di Ateneo**, per garantire informazioni accessibili e facilmente comprensibili; l'avvio di azioni congiunte con enti e istituzioni pubbliche, private e del terzo settore per rendere economicamente più sostenibile l'accesso allo studio e ai servizi; **l'adozione di misure di diritto allo studio specificatamente rivolte a studentesse e studenti internazionali**; l'apertura di un tavolo permanente con le istituzioni per ottenere **agevolazioni per il servizio di trasporto pubblico e la mobilità sostenibile della popolazione studentesca**, anche valutando l'eventualità di dare un contributo di Ateneo per tutti gli abbonamenti ai mezzi pubblici.



Borse di studio a carico dell'Ateneo



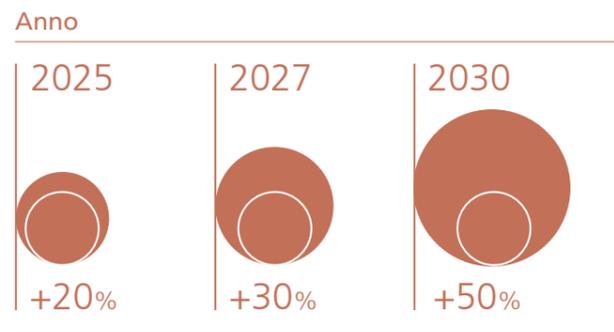
Proportione di studenti beneficiari di intervento di supporto finanziato dall'Ateneo

### OB2 Accompagnare studentesse e studenti lungo tutto il percorso di studi, favorendone la regolarità e contrastando il fenomeno degli abbandoni

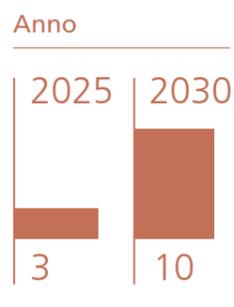
La Statale potenzierà tutte le iniziative di accoglienza e di tutoraggio già in essere, attraverso una serie di azioni coordinate quali **l'intensificazione di progetti "peer to peer"**; **il potenziamento della formazione dei/delle tutor**; **il consolidamento del sistema di orientamento in itinere**, con particolare attenzione al primo anno

Si prevede l'incremento del numero e del valore delle borse di studio di Ateneo destinate a studentesse e studenti che, pur trovandosi in situazioni di disagio socio-economico, non rientrano nei criteri per l'assegnazione delle borse regionali

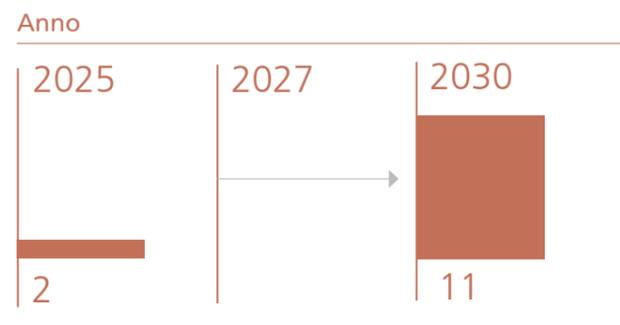
di studi; **l'implementazione del monitoraggio delle carriere studentesche** per individuare tempestivamente le studentesse e gli studenti in difficoltà; **l'organizzazione di azioni di orientamento e riorientamento per "drop-out"**, finalizzate al recupero di studentesse e studenti in situazione di potenziale abbandono, anche attraverso percorsi di bilancio di competenze, coaching e supporto allo studio; **il potenziamento delle attività di tutorato per studentesse e studenti con fragilità psicologiche**; **l'implementazione dei servizi di accoglienza e tutorato a favore di studentesse e studenti internazionali**, così da favorirne un pieno inserimento nel tessuto cittadino, soprattutto in presenza di situazioni caratterizzate da un elevato grado di eterogeneità culturale. A livello di corsi di studio, la Statale intende implementare **il tutoraggio per le azioni di miglioramento volte a ridurre la percentuale di studentesse e studenti in ritardo nel loro percorso formativo e al servizio di forme di organizzazione della didattica** che facilitino le carriere e rispondano alle esigenze delle studentesse e degli studenti che lavorano.



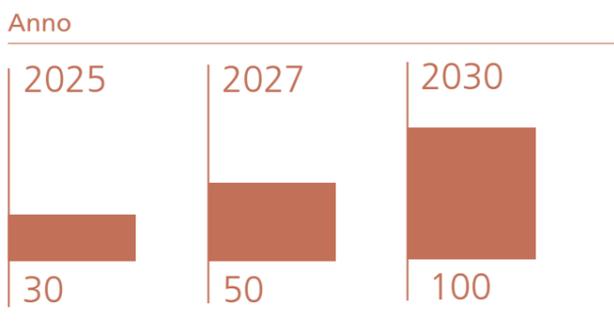
Numero di collaborazioni peer to peer / Baseline (2024) n.50



Numero di iniziative di accoglienza alle matricole



Numero iniziative di formazione dei tutor



Numero di soggetti coinvolti in iniziative sui drop out / Baseline (2024) n.0

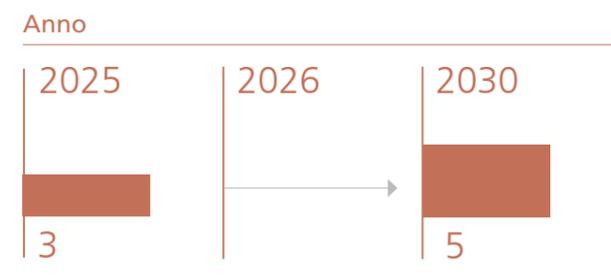
A livello di corsi di studio, la Statale intende implementare il tutoraggio per le azioni di miglioramento volte a ridurre la percentuale di studentesse e studenti in ritardo nel loro percorso formativo e al servizio di forme di organizzazione della didattica che facilitino le carriere e rispondano alle esigenze delle studentesse e degli studenti che lavorano.

### OB3 Sostenere studentesse e studenti che lavorano o con accesso limitato ai diritti

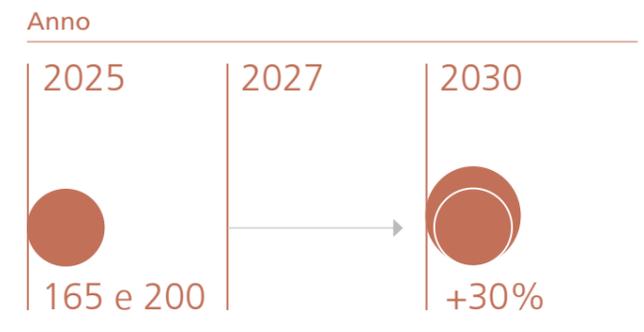
Per agevolare studentesse e studenti che lavorano, la Statale promuoverà il **percorso di studi con iscrizione a tempo parziale**, dandone adeguata comunicazione in fase di immatricolazione e proponendola periodicamente anche a coloro che non riescano a garantire la regolarità degli studi; a ulteriore sostegno, è previsto **l'avvio di uno specifico tutoraggio destinato a studentesse e studenti che lavorano**. La Statale potenzierà ulteriormente **il Progetto Carcere** per il pieno ed effettivo diritto allo studio di tutte e tutti coloro che si trovano in condizioni di privazione della libertà, rafforzando più in generale le **forme di sostegno allo studio inteso come mezzo di inclusione sociale** e collaborando con i servizi sociali del territorio per sostenere studentesse e studenti provenienti da contesti svantaggiati.

### OB4 Potenziare i programmi di accoglienza tramite corridoi per rifugiate/i

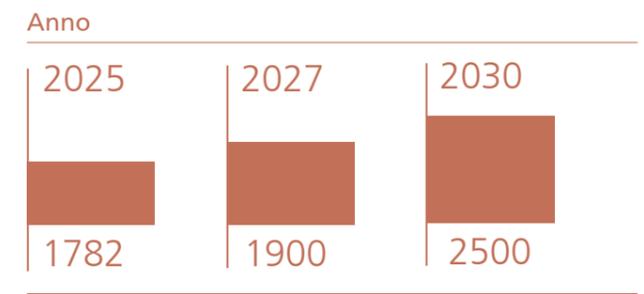
Muovendo dall'adesione a programmi istituiti a livello nazionale e internazionale, la Statale intensificherà gli sforzi a favore di studentesse, studenti e scholars rifugiate/i, promuovendo progetti d'Ateneo con i medesimi scopi e implementando servizi di accoglienza e inserimento.



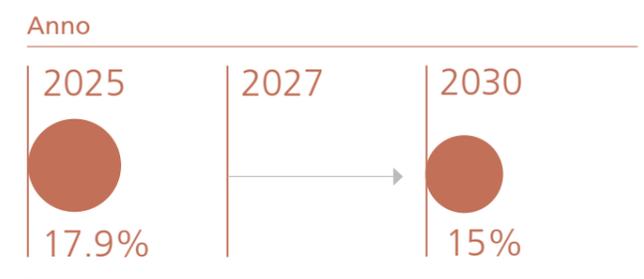
Progetti di accoglienza per rifugiati



Numero di studenti e studentesse ristretti iscritti e numero di tutor attivi in carcere



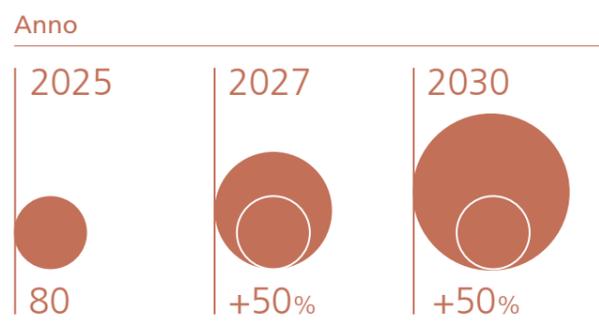
Numero di studenti e studentesse che optano per il part-time



Percentuale di abbandoni al primo anno

### OB5 Incrementare e qualificare gli spazi di studio e di socialità per la popolazione studentesca

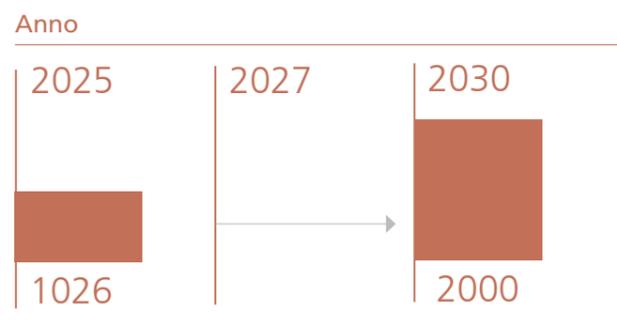
La Statale promuove il ruolo centrale della socialità per la vita della comunità studentesca, come fattore qualificante e distintivo rispetto agli Atenei telematici, e si propone conseguentemente l'obiettivo di rendere gli spazi e le strutture dell'Ateneo autentici luoghi di incontro e di condivisione. Le azioni da mettere in campo prevedono anzitutto **l'organizzazione, ove possibile, di spazi con funzioni plurime**, che possano alternativamente fungere da aule didattiche, sale studio e luoghi di socialità, soddisfacendo più esigenze in differenti fasce orarie; in secondo luogo, **la razionalizzazione dell'offerta formativa sulla base della sostenibilità anche in termini di spazi; inoltre, il superamento della frammentazione delle strutture bibliotecarie e la loro riorganizzazione tripolare** (la Cittadella delle biblioteche di ambito giuridico e umanistico nella sede centrale, la Biblioteca di MIND per i settori scientifici e biomedici e la Biblioteca di Città Studi per i Beni Culturali e le Scienze Politico-economiche) nell'ottica del **miglioramento continuo dei servizi e dell'integrazione con la Biblioteca Digitale**, che andrà a sua volta potenziata come elemento complementare alla riqualificazione degli spazi; ancora, lo sviluppo di una concezione delle biblioteche come spazi dedicati non solo allo studio individuale ma anche allo studio collaborativo e a plurime forme di scambio culturale. Per incrementare gli spazi di studio e socialità a favore della popolazione studentesca, la Statale curerà anche **l'avvio di progetti in collaborazione con gli enti e le istituzioni del territorio.**



Numero di posti realizzati in spazi dedicati allo studio di gruppo, all'apprendimento informale e allo scambio culturale, all'interno e al di fuori delle biblioteche

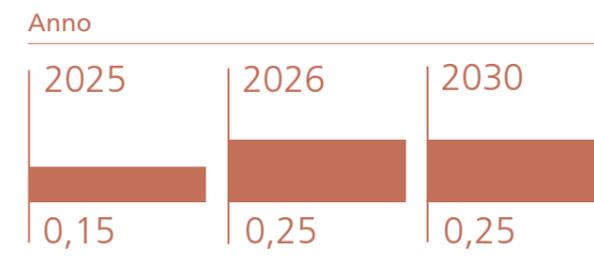
### OB6 Accrescere la disponibilità e la qualità degli alloggi e delle mense per studentesse e studenti

La Statale si impegna ad aumentare in misura significativa **l'offerta di alloggi e residenze nella diretta disponibilità dell'Ateneo**, in particolare nelle aree di Città Studi e di Campus MIND e a ristrutturare e rinnovare **gli arredi per garantire un ambiente accogliente e funzionale, accessibili anche alle persone con disabilità**; a promuovere nuovi accordi con gli enti pubblici e privati del territorio per ampliare l'offerta di alloggi e migliorare la loro qualità; a individuare, insieme agli interlocutori istituzionali, **nuove forme di aiuto alla residenzialità per coloro che sono al di sopra della soglia del diritto allo studio, per studentesse e studenti, dottorande e dottorandi fuori sede e in mobilità internazionale**; a sostenere **politiche**



Posti letto DSU

**edilizie tese a incrementare la disponibilità e la qualità degli alloggi**; a espandere **le convenzioni con mense universitarie** per garantire pasti equilibrati e a prezzi ridotti, con particolare attenzione a diete speciali per studenti con esigenze alimentari specifiche; ampliare **le convenzioni con bar e ristoranti** situati a breve distanza da tutte le residenze universitarie; **aumentare e riqualificare le aree comuni dotate di forni a microonde.**



Proportione studenti alloggiati in strutture messe a disposizione dall'Ateneo o dall'Ente per il DSU

### OB7 Benessere, inclusione, equità e lotta alle discriminazioni

La Statale intende promuovere il benessere della comunità universitaria, l'inclusione, l'equità e le forme di contrasto alle discriminazioni, **sostenendo con opportune azioni il personale in condizioni di fragilità** o che vive momenti delicati quali il rientro dopo la maternità o una lunga malattia; vuole inoltre garantire la propria compliance a standard internazionali (Certificazione ISO 30415), strategie e linee di indirizzo (come la Prassi di Riferimento UNI 125/2022) e comunicare agli stakeholders le policy di genere e inclusive attuate; mira a implementare **la promozione e una più capillare comunicazione dei servizi di assistenza e di misure di tutela** per tutte le componenti della propria comunità, per realizzare una migliore sinergia con gli organi di garanzia. Per quanto riguarda la formazione, si prevede **il potenziamento delle attività di orientamento e di public engagement per le scuole**, volte a promuovere la cultura dell'inclusione e la parità dei diritti e per favorire equilibrio di genere nell'accesso ai percorsi di studio (lauree STEM), e **la progettazione di percorsi formativi e iniziative di vario genere, per sensibilizzare il personale docente alla gender dimension in tutte le attività di ricerca.**

### OB8 Supporto alle persone con disabilità

Per realizzare tale obiettivo sarà anzitutto istituita **la figura del Disability Manager** e sarà implementata una **"rete sulla disabilità"** per favorire l'inserimento e l'organizzazione del lavoro delle persone con disabilità, integrando forme e strumenti per il supporto personalizzato. Per quanto riguarda l'accessibilità, si procederà a un'attività di mappatura più dettagliata delle sedi dell'Ateneo, volta sia all'individuazione e alla descrizione dei percorsi per accedere a tutti i locali, sia alla progettazione delle eventuali azioni conseguenti all'analisi svolta. Queste azioni saranno affiancate da un incremento dell'attività di formazione, rivolta a tutta la comunità accademica, sui temi della disabilità, inclusi bias inconsci e stereotipi, per promuovere un ambiente di lavoro più equo.



Creazione di una mappatura degli spazi accessibili

### OB9 Prevenzione e contrasto alle molestie e alla violenza di genere

Le azioni ruotano anzitutto intorno all'apertura e alla implementazione dello **Sportello "Ad alta Voce"**, rivolto alla comunità studentesca, che opererà tramite una rete di servizi, sia interni che esterni all'Ateneo, accompagnato da una campagna di comunicazione mirata; inoltre, prevedono una più ampia azione di **formazione e sensibilizzazione dell'intera comunità universitaria** sulle molestie e sulla violenza di genere, sui servizi di contrasto a livello nazionale e territoriale e sui servizi, sugli organi e sulle figure istituzionali di Ateneo a garanzia e tutela. La Statale intende inoltre avviare campagne di **sensibilizzazione sulle molestie, abusi e violenze**.

Anno	Anno	Anno	Anno	Anno
2025 ON	2025-2030 1 a tendere: 4	2025-2030 a tendere: 1 all'anno	2025-2030 1 (per la sola componente studentesca) a tendere: 2	2025-2030 a tendere: 1 all'anno
Implementazione dello Sportello antiviolenza	Numero di realtà in rete interne ed esterne all'ateneo coinvolte nella rete di servizi	Numero di incontri di monitoraggio e coordinamento delle attività dello Sportello Antiviolenza e degli altri soggetti interni all'ateneo	Numero di percorsi formativi erogati a tutte le componenti della comunità universitaria	Numero di campagne di sensibilizzazione e informazione sui servizi realizzate

### OB10 Sostegno a studentesse e studenti con disabilità, Disturbi Specifici dell'Apprendimento e Bisogni Educativi Speciali

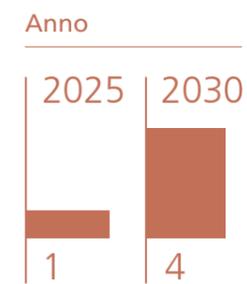
Per garantire un'istruzione di qualità, inclusiva ed equa, per la popolazione studentesca con disabilità e Disturbi Specifici dell'Apprendimento (DSA), sarà richiesta la partecipazione attiva del corpo docente all'accoglienza e all'inclusione, alla conoscenza e all'uso degli strumenti compensativi e dei servizi di Ateneo, anche attraverso incontri periodici. In particolare, verranno realizzati nuovi strumenti di supporto al corpo docente per la valutazione delle mappe concettuali. Si procederà inoltre ad un'attività di valutazione per il supporto degli studenti con Bisogni Educativi Speciali (BES), anche al fine di definire buone pratiche.

Anno	Anno
2025-2030 a tendere: 5	2025-2030 a tendere: 30
N. di riunioni della rete dei referenti di Dipartimento o CdL durante l'anno e degli incontri di formazione/ sensibilizzazione	Numero di esemplificazioni di mappe concettuali realizzate

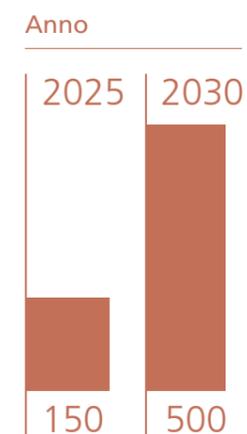
### OB11 Promuovere l'orientamento in entrata, le esperienze di studio e di formazione all'estero

La Statale intende potenziare il **coinvolgimento degli istituti di formazione secondaria nelle iniziative di orientamento**, prestando particolare attenzione a scuole che operano in contesti socio-economici svantaggiati e di povertà educativa. Le azioni per raggiungere questo obiettivo prevedono l'**organizzazione di incontri periodici con gli insegnanti** per l'aggiornamento su specifici ambiti disciplinari, per le competenze in ingresso, per la formazione su temi di particolare attualità e rilevanza sociale; l'**avvio di iniziative di formazione a supporto della preparazione ai test di ingresso; il consolidamento delle azioni avviate con il Programma PNRR "Orientamento attivo Scuola-Università"**, aumentando il bacino delle scuole coinvolte e garantendo la continuità dei progetti orientativi anche dopo la conclusione del programma; **il rafforzamento del raccordo fra i diversi progetti POT (Piani di Orientamento e Tutorato) e progetti PLS (Progetto Lauree Scientifiche)**, promuovendo incontri tra i docenti coinvolti e individuando così buone pratiche ripetibili. Un'altra serie di azioni **prevede la riorganizzazione dei servizi di orientamento** per adeguarli alle tempistiche dei test di ammissione e delle molteplici fasi della scelta da parte delle studentesse e degli studenti; **la realizzazione di nuovi punti di accoglienza** presso le nuove sedi dell'Ateneo tripolare; il **consolidamento del portale Orientamento** per favorire la realizzazione di eventi in forma mista; l'**aumento delle consulenze individuali e personalizzate** per aspiranti studentesse e studenti.

Anno			Anno			Anno	
2025	2027	2030	2025	2027	2030	2025	2030
Definizione di un tariffario	Attivazione del tariffario		2/anno	2/anno	4/anno	10%	30%
Definizione di un sistema a tariffario per le scuole per la sostenibilità della continuità di azioni realizzate con PNRR Orientamento			Incontri con insegnanti su tematiche dell'orientamento e/o specifici ambiti disciplinari			Percentuale di scuole di contesti socio-economici svantaggiati, con particolare attenzione agli istituti tecnici e professionali, sul totale delle scuole coinvolte in iniziative di orientamento e formazione	



Realizzazione di presidi/sportelli di orientamento nelle sedi

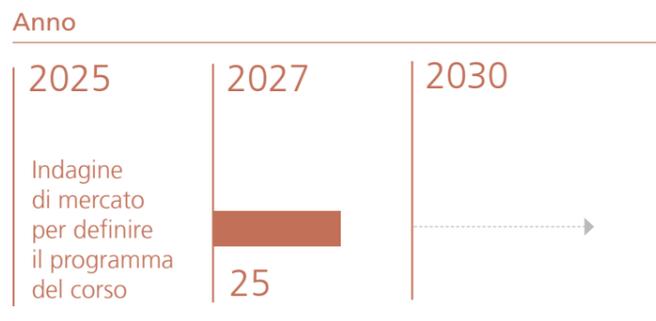


Numero di consulenze individuali di orientamento

la Statale intende individuare forme di facilitazione per le procedure di ottenimento del permesso di soggiorno per studio, mediante la collaborazione degli enti preposti.

### OB12 Potenziare le attività di orientamento e di accoglienza di studentesse e studenti internazionali

Per raggiungere tale obiettivo, la Statale intende anzitutto istituire un **International Student Hub virtuale** come punto di riferimento unico per tutte le attività di orientamento, accompagnamento e supporto della popolazione studentesca internazionale. Altre azioni strategiche prevedono **la creazione di percorsi self-access, tramite MOOC, per l'orientamento e la preparazione allo studio universitario**, sul modello di un foundational year virtuale e modulare, con la valutazione delle competenze acquisite; e **l'avvio di un progetto di peer mentorship**, con il rilascio di open badge o il riconoscimento di CFU per le studentesse e gli studenti reclutati. Infine, la Statale intende individuare **forme di facilitazione per le procedure di ottenimento del permesso di soggiorno per studio**, mediante la collaborazione degli enti preposti. È inoltre intenzione dell'Ateneo organizzare Laboratori di lingua e cultura italiana presso Palazzo Feltrinelli a Gargnano rivolti a studenti internazionali per il rafforzamento delle competenze linguistiche e culturali sull'italiano, con l'obiettivo di promuovere l'offerta formativa dell'Ateneo.

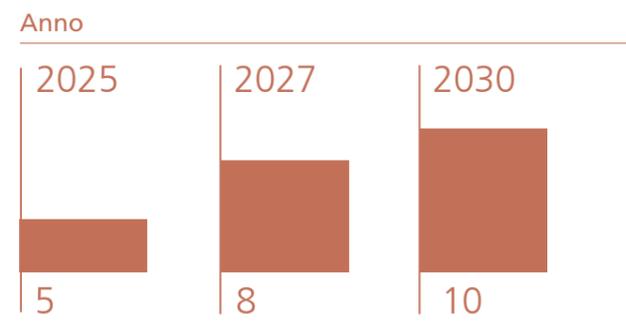


Ore di Laboratorio di lingua italiana per stranieri erogate a Gargnano

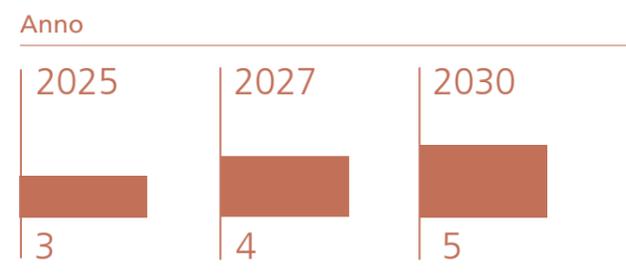
### OB 13: Potenziare la comunicazione interna e l'advocacy

Per contribuire al miglioramento dell'efficacia e dell'efficienza nei processi di condivisione delle informazioni, sarà progettata **una newsletter**, rivolta al personale docente e tecnico amministrativo e bibliotecario per aggiornare sulle principali missioni dell'Ateneo, sui servizi, sulle iniziative in corso e sulle principali decisioni degli organi accademici. Nella programmazione istituzionale saranno inseriti **eventi di benvenuto rivolti ai nuovi ingressi di personale** e sarà curata la pubblicazione di un breve "Manuale di accoglienza" per neoassunte/i. Sarà istituita la **rete dei referenti dipartimentali per la comunicazione**, per razionalizzare i flussi informativi, valorizzare la produzione scientifica, assicurare coerenza all'agire comunicativo delle singole strutture, contenere il rischio di frammentazione e disomogeneità degli atti comunicativi, facilitare la creazione di vincoli di collaborazione tra i dipartimenti e la struttura della comunicazione centrale, supportare il lavoro di individuazione e valorizzazione della comunicazione dipartimentale e di polo.

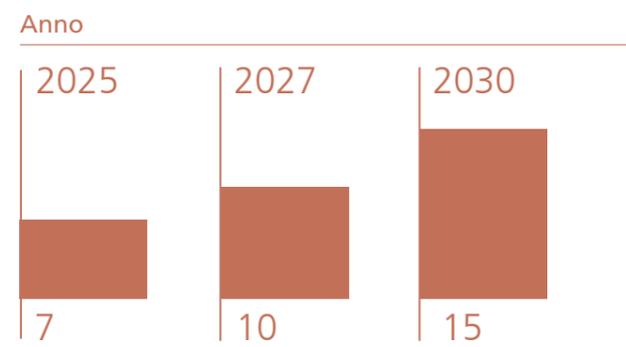
Per supportare il processo di change management dell'Ateneo in ottica policentrica, verrà definito un piano di **eventi per la comunità universitaria di avvicinamento al Campus MIND e Città Studi**, finalizzati a fornire informazioni sullo stato di avanzamento dei progetti, promuovere il dialogo e la partecipazione attiva della comunità nella fase di cambiamento. Per rafforzare l'identità e la missione universitaria, la Statale intende **investire nell'advocacy, attraverso l'engagement di stakeholder** interni (studenti, docenti, ptab) ed esterni (media, istituzioni), nei confronti di temi globali volti a promuovere il ruolo dell'Ateneo come attore sociale e culturale di primo piano nel dibattito pubblico.



Numero di contenuti editoriali

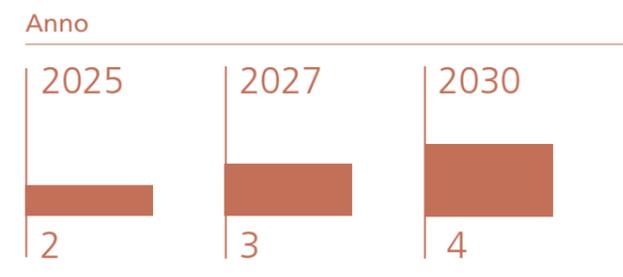


Numero eventi

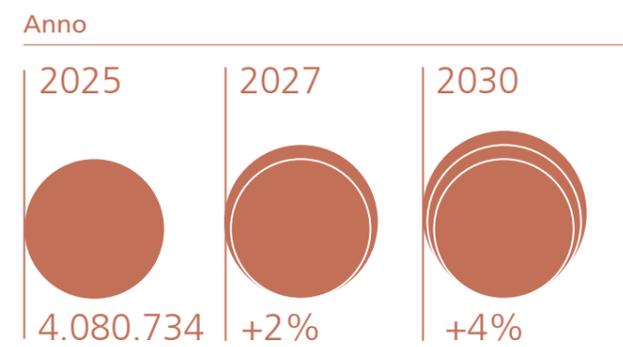


Contenuti social dedicati

La Statale intende investire nell'advocacy, attraverso l'engagement di stakeholder interni ed esterni, nei confronti di temi globali volti a promuovere il ruolo dell'Ateneo come attore sociale e culturale di primo piano nel dibattito pubblico.



Numero di comunicati stampa



Visualizzazioni web, sito ita/eng

#### TIMELINE:



Piano di azioni di comunicazione interna e advocacy



PIANNO STRATEGICO

www.unimi.it



UNIVERSITÀ  
DEGLI STUDI  
DI MILANO

Seguici su:

