



**UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
DI MILANO**

Piano Integrato della Performance 2021-2023

Approvato dal Consiglio di Amministrazione in data 8 gennaio 2021

Indice

INTRODUZIONE DEL DIRETTORE GENERALE	3
1. INQUADRAMENTO DELL'ATENEO	5
1.1. L'Ateneo	5
1.2. Cosa fa l'Ateneo	5
1.3. L'Ateneo in cifre.....	6
1.4. Organi di governo e di gestione	8
1.5. L'Organizzazione della struttura amministrativa	10
2. PIANIFICAZIONE STRATEGICA 2020-2022.....	12
2.1. Il Piano Strategico 2020-2022	12
3. PROCESSO DI PIANIFICAZIONE.....	15
3.1. Aree del Piano Strategico 2020-2022	15
3.2. Dalla pianificazione strategica alla pianificazione operativa	15
4. PERFORMANCE ORGANIZZATIVA	16
4.1. Performance Organizzativa di Ateneo	16
4.2. Performance Organizzativa dell'Amministrazione Centrale	16
5. PERFORMANCE INDIVIDUALE.....	17
5.1. Direttore Generale	17
6. INTEGRAZIONE TRA PROGRAMMAZIONE STRATEGICA E OPERATIVA E PIANIFICAZIONE ECONOMICA	18
6.1. Integrazione Bilancio con Piano Strategico 2020-2022	18
6.2. Le risorse	18
Appendice.....	21

INTRODUZIONE DEL DIRETTORE GENERALE

Il Piano Integrato della Performance è un documento programmatico che sviluppa in chiave sistemica la pianificazione delle attività amministrative e tecniche relativamente a performance, anticorruzione e trasparenza per l'anno 2021. Il documento fa riferimento alle strategie in materia di didattica, ricerca, terza missione e trasferimento tecnologico, alle politiche di assicurazione della qualità e alla programmazione economico-finanziaria. Il Piano costituisce l'esito di un processo che ha coinvolto a vari livelli tutte le strutture dell'Ateneo, nella consapevolezza della rilevanza che i processi di programmazione e valutazione della performance rivestono per il miglioramento dei risultati complessivi dell'Ateneo. Il presente documento è stato redatto in base alle Linee Guida per la gestione integrata della Performance delle Università Statali italiane (ANVUR, delibera n. 103 del luglio 2015), delle raccomandazioni espresse dal Nucleo di Valutazione nel documento di validazione del SMVP 2020 e nella Relazione Annuale 2020.

L'attività dell'Amministrazione nell'anno 2020 è stata fortemente condizionata dall'emergenza Covid, che ha alterato in modo significativo gli ordinari equilibri di funzionamento di tutte le strutture direzionali, gran parte delle quali - nei mesi immediatamente precedenti lo scoppio dell'emergenza - erano state peraltro già coinvolte dal riassetto riorganizzativo messo in atto dalla Direzione Generale.

In tale contesto critico, il punto di riferimento per la definizione degli obiettivi dei dirigenti e di tutte le posizioni apicali delle singole direzioni e dei centri funzionali non poteva che essere rappresentato dal Piano Strategico d'Ateneo, approvato dagli Organi Accademici a fine 2019, su proposta del Rettore.

L'emergenza Covid-19 ha certo condizionato, ma non del tutto pregiudicato il perseguimento degli obiettivi originariamente previsti dal Piano.

Nello specifico, gli obiettivi connessi alle attività didattiche, unitamente a quelli orientati ai servizi agli studenti e all'internazionalizzazione, hanno inevitabilmente dovuto essere revisionati nei target di riferimento, introducendo anche una diversa modulazione della tempistica di attuazione.

Infatti, l'attività didattica è stata svolta già a partire dal mese di marzo dapprima totalmente con modalità e-learning, in coincidenza con la fase di *lockdown*, e successivamente in forma mista. Tale situazione contingente e indipendente dalla volontà dell'Ateneo ha reso necessaria la rimodulazione degli obiettivi di molti dirigenti e EP, convertendoli su tematiche aventi maggiore connotazione innovativa e di sviluppo in ambito informatico, tecnologico e sulla sicurezza delle reti. Ciò al fine di garantire agli studenti - seppur in un contesto particolarmente critico - la regolare prosecuzione dell'attività formativa a distanza, nonché l'effettuazione nelle tempistiche programmate di esami, esercitazioni di laboratorio e tesi di laurea. Anche gli obiettivi collegati all'incentivazione e promozione di master e corsi di perfezionamento hanno dovuto essere ragionevolmente rimodulati. Su queste direttrici è stato costruito anche il seguente piano 2021-2023.

È chiaro che le limitazioni alla circolazione delle persone - imposte dai provvedimenti governativi, emanati a tutela della sicurezza e salute pubblica - hanno inciso in modo molto significativo sulla mobilità internazionale dei docenti e degli studenti.

Anche i servizi bibliotecari ne sono risultati particolarmente penalizzati, essendo stato possibile in alcuni frangenti garantire il solo prestito libri su prenotazione.

Una minore incidenza ha invece avuto l'emergenza Covid-19 sugli obiettivi connessi alla ricerca ed al trasferimento tecnologico, alla terza missione, alle politiche sull'open science, all'ammodernamento edilizio e tecnologico delle aule didattiche. Proprio in relazione all'infrastruttura edilizia, l'Amministrazione già nel piano triennale delle opere, presentato nell'ottobre 2019 e quindi precedente all'emergenza epidemiologica, aveva posto l'attenzione sulla necessità di rifunzionalizzare un consistente numero di aule, le biblioteche centrali e le sale studio, ammodernando le infrastrutture esistenti e potenziandone le dotazioni tecnologiche. La limitata

presenza nelle sedi dell'Ateneo di personale e studenti - dovuta ai provvedimenti del Governo - ha per certi versi agevolato l'effettuazione delle lavorazioni programmate, che pertanto hanno rispettato i target originariamente previsti dal Piano Strategico d'Ateneo. Ad oggi, almeno 45 nuove aule multimediali sono disponibili per la didattica a distanza.

In coerenza con le indicazioni fornite dal Nucleo di Valutazione, si è provveduto ad estendere il sistema di misurazione e valutazione della performance al personale di categoria D con posizione organizzativa responsabile di settore. La definizione degli obiettivi ha seguito una logica decisamente sfidante, in ulteriore discontinuità rispetto al precedente SMVP. Particolare attenzione è stata dedicata alla necessità di garantire trasversalità e sinergia collaborativa al lavoro di dirigenti ed EP, seguendo la logica "a cascata" che caratterizza ormai il sistema delle performance dell'Università di Milano.

Naturalmente, le tempistiche di presentazione del Piano Integrato sono state condizionate dalla visita CEV, che si terrà tra l'8 e il 12 marzo 2021.

L'imminenza della visita finalizzata all'accreditamento periodico dell'Ateneo ha suggerito all'Amministrazione di anticipare entro l'anno 2020 tutti gli adempimenti istruttori, che in una situazione ordinaria avrebbero potuto invece rispettare la scadenza di legge prevista per il 31 gennaio 2021. L'Ateneo ha però consapevolmente deciso di fornire alla CEV - in occasione della visita - un quadro aggiornato del proprio piano delle performance e della sua sostenibilità economica finanziaria.

Resta inteso che il documento ora definito e sottoposto alla valutazione degli Organi Accademici verrà successivamente integrato con alcune parti (in particolare la parte di analisi delle aree di rischio e comunicazione e trasparenza e la performance individuale dei dirigenti) entro i termini di legge.

1. INQUADRAMENTO DELL'ATENEO

1.1. L'Ateneo

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

L'Università persegue le sue 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.

L'Università considera sinergiche e strettamente correlate le attività di ricerca e di insegnamento e ne garantisce una costante connessione. Parimenti l'Università assicura l'inscindibilità delle funzioni assistenziali, ove assunte, da quelle di ricerca e di insegnamento.

1.2. Cosa fa l'Ateneo

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

Negli ultimi anni la gamma delle opportunità formative a disposizione si è ampliata e diversificata notevolmente. Ai percorsi più consolidati sono stati affiancati nuovi corsi di studio, modulati tenendo in attenta considerazione le specifiche esigenze provenienti da un contesto economico che vive una fase di rapida trasformazione, senza peraltro mai perdere di vista gli elementi distintivi di una formazione culturale di tipo universitario.

I corsi di laurea sono organizzati e coordinati in 33 dipartimenti raggruppati in relazione a criteri di affinità disciplinare in otto Facoltà e due Scuole, definite dallo Statuto come strutture di raccordo con funzioni di coordinamento e razionalizzazione delle attività didattiche e formative erogate. Spetta ai Collegi Didattici la gestione delle attività didattiche e formative dei corsi di laurea, di primo e secondo livello e i provvedimenti relativi ai percorsi di carriera degli studenti.

La maggior parte dei docenti in convenzione con il Servizio Sanitario Nazionale svolgono le attività assistenziali presso strutture sanitarie, coordinandole con le altre primarie attività di formazione e ricerca, nell'ambito del Polo Centrale, del Polo San Paolo e del Polo Vialba secondo quanto previsto dalle linee guida Università-Regione Lombardia.

L'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 che vede coinvolti i suoi professori e ricercatori, ed è l'unico membro italiano della [LERU - League of European Research Universities](#).

L'Università Statale di Milano è partner dell'Alleanza [4EU+](#) insieme alla Sorbonne di Parigi, la Charles University di Praga e le università di Copenaghen, Heidelberg e Varsavia. Il progetto prevede la realizzazione di un sistema universitario integrato centrato sulla qualità e l'innovazione della didattica su quattro temi cardine: *Health, Europe, Information Science* e *Sustainable development*. Tra gli obiettivi cardine del progetto c'è la creazione di percorsi formativi congiunti e il rilancio della mobilità attraverso scambi che coinvolgono l'intera comunità universitaria.

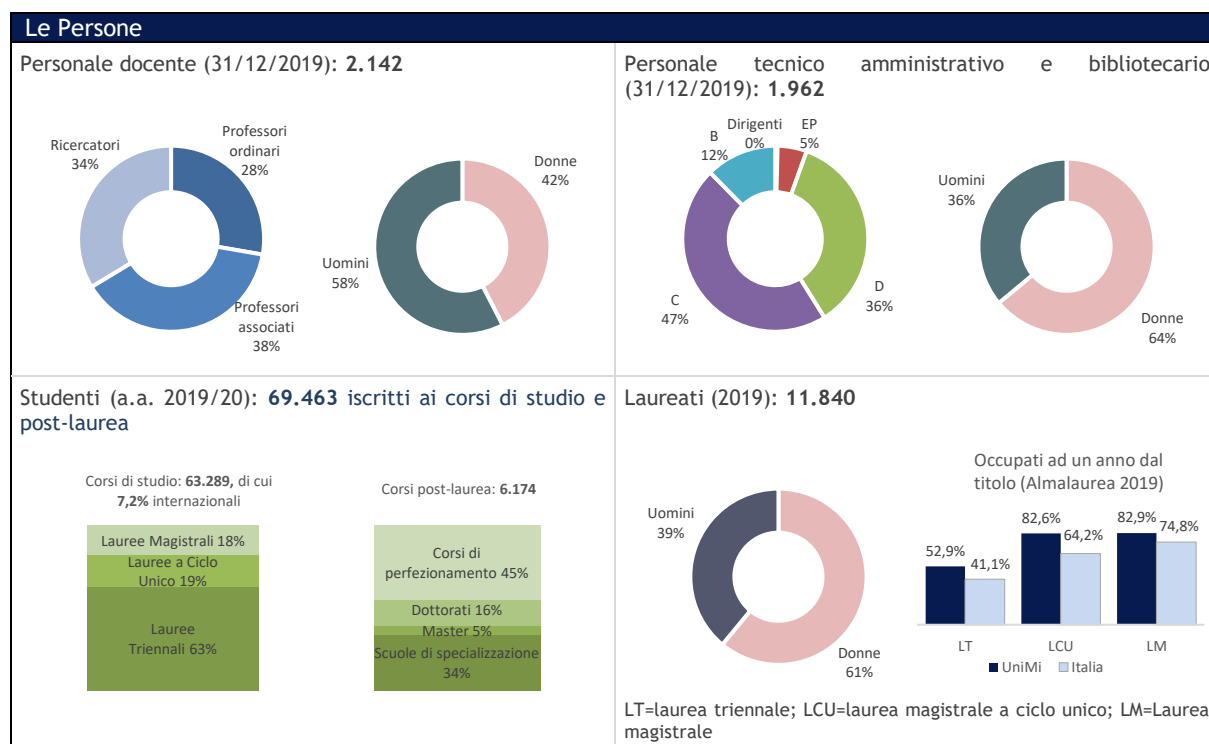
A supporto della propria comunità di ricerca, l'Ateneo offre diversi finanziamenti interni, opportunità di formazione per giovani ricercatrici e ricercatori, insieme ai servizi tecnici multidisciplinari di alto livello delle quattro **piattaforme UNITECH** nate per generare sviluppo e innovazione e favorire l'incontro tra i molteplici ambiti di ricerca.

Relativamente al contributo della **ricerca al territorio**, l'Ateneo opera in stretto contatto con istituzioni, enti e produttori. Numerose sono le ricerche finanziate da Regioni, Province, Comuni, fondazioni territoriali e comunità montane. Inoltre, l'Ateneo possiede aziende agricole, orti botanici e il Polo di Veterinaria di Lodi e la sede di Edolo dove viene svolta ricerca in stretto contatto con il territorio.

L'Ateneo promuove l'applicazione e la **valorizzazione dei risultati e delle tecnologie** derivanti dalla propria attività di ricerca, attraverso uno specifico piano di Ricerca commissionata e di Trasferimento delle conoscenze, attività di *public engagement* e di divulgazione scientifica, e ha fatto propri da anni i principi della Scienza Aperta.

Sono più di 8.000 le **pubblicazioni scientifiche** relative al 2020 presenti nella anagrafe della ricerca, molte delle quali indicizzate nei database internazionali. Più del 60% di queste pubblicazioni ha allegato un testo *open access* in ottemperanza alle politiche dell'Ateneo rispetto all'apertura delle ricerche scientifiche. Nell'anno della pandemia l'ateneo è al 5° posto al mondo nella produzione di articoli riferiti al Covid-19 con oltre 500 pubblicazioni sul tema. Numerosissime sono le collaborazioni internazionali, in particolare con Gran Bretagna (oltre 450 collaborazioni), Germania (oltre 320 collaborazioni) e Francia (oltre 290 collaborazioni). Lo stato dell'*open access* così come il numero delle pubblicazioni anche suddiviso per dipartimento con un focus sulle pubblicazioni riferite al Covid-19 sono consultabili attraverso l'archivio istituzionale AIR e attraverso un link pubblico alle elaborazioni di questi dati¹.

1.3. L'Ateneo in cifre



¹ <https://www.unimi.it/it/ricerca/cosa-studiamo/la-statale-e-la-ricerca-sul-covid-19/air-e-la-produzione-scientifica-sul-covid-19> e anche <https://tinyurl.com/y5ucbatn>.

Le Strutture	Il Servizio bibliotecario di Ateneo (dati 2019)															
<p>60 sedi (comprese le aziende agrarie, escluse le residenze), per oltre 450.000 m² di patrimonio immobiliare, di cui:</p> <ul style="list-style-type: none"> - oltre 65.000 m² per laboratori per ricerca - oltre 9.000 m² per laboratori per didattica - oltre 50.000 m² per Aule <p>33 Dipartimenti, di cui 8 di “eccellenza” 53 Centri di Ricerca Coordinata 4 Piattaforme tecnologiche UNITECH 10 Facoltà/Scuole 15 Direzioni amministrative</p>	<p>17 biblioteche:</p> <ul style="list-style-type: none"> - oltre 3.600 posti a sedere e 7.200 presenze medie giornaliere - 1,8 milioni di monografie a stampa e quasi 27.000 titoli di periodici cartacei - oltre 130.000 prestiti e oltre 200.000 consultazioni di monografie e periodici nel 2019 <p>Biblioteca digitale:</p> <ul style="list-style-type: none"> - 220 banche dati - periodici elettronici: oltre 36.000 in abbonamento e oltre 49.000 ad accesso gratuito selezionati; oltre 2 milioni di articoli scaricati nel 2019 - quasi 500.000 libri elettronici; oltre 450.000 capitoli scaricati nel 2019 															
Ricerca																
<p>Pubblicazioni 2015-19:</p> <ul style="list-style-type: none"> - n. pubblicazioni: oltre 55.000, di cui 37% open access (fonte: AIR) - oltre 50 riviste scientifiche open access di Ateneo sulla piattaforma Open Journal System - Field-Weighted Citation Impact: 1,67 (fonte: SCIVAL) - Outputs in Top Citation Percentiles¹: 19,9% (fonte: SCIVAL) - International Collaboration²: 45,2% (fonte: SCIVAL) <p>¹ Publications in top 10% most cited worldwide. ² Publications co-authored with Institutions in other countries.</p>	<p>Finanziamenti per la ricerca 2017-19:</p> <ul style="list-style-type: none"> - 823 progetti di ricerca finanziata (di cui 144 finanziati dall'UE e da organismi internazionali) - 1.096 contratti di ricerca commissionata <p>Totale finanziamenti per la ricerca 2017-2019: 142,7 mln €</p> <p>Finanziamenti UE 2014-2019:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Horizon 2020: 122 progetti finanziati, di cui 27 progetti ERC, (per un totale di 75,2 mln €) e 10 progetti in fase avanzata di negoziazione. 															
La Didattica (offerta formativa a.a. 2020/21)	I servizi agli studenti															
<ul style="list-style-type: none"> - 77 Lauree Triennali e a ciclo unico - 64 Lauree Magistrali - 32 Dottorati - 75+ Master e perfezionamento - 69 Scuole di specializzazione <p>Dimensione internazionale della didattica: 23 percorsi in lingua inglese e 4 percorsi con almeno un curriculum in inglese e sono previsti 21 joint/double degree.</p> <p>Nel 2019-20:</p> <ul style="list-style-type: none"> - 4.596 (7,2%) studenti internazionali nei corsi di studio - 740 studenti <i>INCOMING*</i> (Erasmus+ studio, Erasmus + Traineeship, Stream, Exchange) - 1.280 studenti <i>OUTGOING*</i> (Erasmus+ studio, Erasmus+ Traineeship, Programma tesi all'estero, Stream, Exchange, Doppi titoli) - oltre 1.200 accordi internazionali per mobilità, doppio titolo <p>* dati provvisori</p>	<p>Diritto allo studio 2019-20:</p> <ul style="list-style-type: none"> - 5.000 Borse di studio regionali diritto allo studio - 750 Borse di Ateneo di servizio - 160 Borse di Ateneo di merito - 50 nuove borse Excellence per gli studenti stranieri immatricolati alle lauree magistrali <p>Alloggi 2020-21:</p> <ul style="list-style-type: none"> - 1088 posti letto <p>Mense 2019:</p> <ul style="list-style-type: none"> - quasi 380.000 pasti erogati nel 2019, di cui oltre 225.000 a borsisti - 8 mense a gestione indiretta - 30 punti di ristoro convenzionati <p>Orientamento 2019:</p> <ul style="list-style-type: none"> - 24.104 partecipanti ad eventi di orientamento in ingresso - oltre 3.000 partecipanti alla Job Fair di Ateneo che ha coinvolto 106 aziende, con 11.888 colloqui svolti. 															
Terza Missione e Trasferimento tecnologico	Ranking internazionali															
<p>Brevetti e spin-off:</p> <ul style="list-style-type: none"> - circa 300 brevetti depositati dal 1992 - 12 spin-off attivi (2020) <p>Ricerca commissionata 2017-2019</p> <ul style="list-style-type: none"> - 1.096 contratti di ricerca commissionata - Totale finanziamenti: 25,4 mln € 	<table border="1" data-bbox="880 1697 1318 1854"> <thead> <tr> <th>Ranking 2020</th> <th>Italy</th> <th>World</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>ARWU</td> <td>3</td> <td>179</td> </tr> <tr> <td>QS</td> <td>7</td> <td>302</td> </tr> <tr> <td>THE-WUR</td> <td>8</td> <td>337</td> </tr> <tr> <td>Leiden*</td> <td>5</td> <td>179</td> </tr> </tbody> </table> <p>* Parametri: all sciences, scientific impact, P (top 10%), Calculate impact indicators using fractional counting.</p>	Ranking 2020	Italy	World	ARWU	3	179	QS	7	302	THE-WUR	8	337	Leiden*	5	179
Ranking 2020	Italy	World														
ARWU	3	179														
QS	7	302														
THE-WUR	8	337														
Leiden*	5	179														

1.4. Organi di governo e di gestione

Il **Rettore** ha funzioni di indirizzo, di iniziativa e di coordinamento delle attività scientifiche e didattiche, ed è responsabile del perseguimento delle finalità dell'Università secondo criteri di qualità e nel rispetto dei principi di efficacia, efficienza, trasparenza e promozione del merito. Il Rettore ha nominato con proprio decreto il Prorettore vicario, che lo coadiuva e lo sostituisce in caso di assenza o di impedimento in tutte le sue funzioni e che esercita inoltre le funzioni delegategli dal Rettore. Nell'esercizio delle sue funzioni, il Rettore si avvale di Prorettori e Delegati da lui scelti e nominati con proprio decreto, nel quale sono precisati i compiti e gli ambiti di competenza.

Il **Direttore Generale** ha la responsabilità della complessiva gestione economico-finanziaria, dell'organizzazione dei processi e dei servizi amministrativi e tecnici dell'amministrazione, delle risorse strumentali e patrimoniali e del personale tecnico e amministrativo dell'Ateneo.

Il **Senato Accademico** ha funzioni di proposta, anche con riferimento alla programmazione delle attività scientifiche, didattiche e correlate, nonché compiti di supervisione e di verifica in materia di didattica, di ricerca e di servizi agli studenti, nonché di attivazione, modifica o soppressione di corsi, sedi, Dipartimenti, Facoltà e Scuole. Svolge funzioni di indirizzo scientifico, di coordinamento e di raccordo con i Dipartimenti, le Facoltà e le Scuole ed esprime parere obbligatorio sul bilancio di previsione annuale e triennale e sul bilancio di esercizio.

Il **Consiglio di Amministrazione** ha funzioni di indirizzo strategico, di approvazione della programmazione finanziaria annuale e triennale e del personale, nonché di vigilanza sulla sostenibilità economico-finanziaria delle attività.

Il **Nucleo di Valutazione** svolge funzioni di valutazione dell'attività di ricerca svolta dai Dipartimenti; verifica la qualità e l'efficacia della didattica; valuta l'efficienza e l'efficacia dei servizi amministrativi; esamina la congruità del curriculum scientifico e professionale dei titolari dei contratti di insegnamento. I rapporti di valutazione elaborati dal Nucleo costituiscono elementi imprescindibili di considerazione da parte degli organi di governo anche ai fini dell'elaborazione dei programmi di sviluppo e della allocazione delle risorse dell'Ateneo. Una relazione annuale sull'attività del Nucleo è resa pubblica sul sito web dell'Ateneo. Il Nucleo, inoltre, verifica il corretto funzionamento del sistema di Assicurazione della Qualità ed esprime un parere vincolante sul possesso dei requisiti per l'Accreditamento iniziale ai fini dell'istituzione di nuovi Corsi di Studio (D.M. 987/2016). Al Nucleo sono, infine, attribuite le funzioni di valutazione delle strutture e del personale, con l'obiettivo di promuovere il merito e il miglioramento della performance organizzativa e individuale (art. 14 D.lgs. 150/2009).

Il **Collegio dei Revisori dei conti** esprime parere sulla proposta di bilancio preventivo e attesta la rispondenza del conto consuntivo alle risultanze contabili, redigendo apposita relazione contenente giudizi e valutazioni in merito alla regolarità amministrativo-contabile della gestione.

La **Conferenza degli studenti**, organo di rappresentanza del corpo studentesco a livello di Ateneo, promuove e coordina la partecipazione degli studenti all'organizzazione e alla vita universitaria e svolge funzioni consultive nei confronti degli organi di governo dell'Università, nonché funzioni propositive su materie riguardanti in modo esclusivo o prevalente l'interesse degli studenti.

Le **Consulte dei Ricercatori a tempo determinato, degli Assegnisti di ricerca, dei Dottorandi e degli Specializzandi** hanno funzioni propositive su materie riguardanti in modo esclusivo o prevalente l'interesse di ciascuna categoria, funzioni consultive nei confronti degli organi di governo dell'Università. In particolare, le Consulte sono tenute ad esprimere pareri in merito a modifiche dello Statuto di Ateneo che disciplinano le attività delle categorie di cui sono rappresentative; modifiche dei regolamenti che disciplinano le attività delle categorie di cui sono rappresentative; modifiche dei regolamenti che disciplinano attività ausiliarie per le categorie di cui sono rappresentative.

Il **Presidio di Qualità**, organo centrale di Ateneo previsto dalla normativa nazionale, opera ai fini della Assicurazione della Qualità (AQ) dei Corsi di Studio, della Ricerca e della Terza Missione e regola il sistema di accreditamento iniziale e periodico delle università. Il Presidio supervisiona lo

svolgimento adeguato e uniforme delle procedure di AQ di tutto l'Ateneo sulla base degli indirizzi degli organi di Governo. Nell'espletamento delle sue funzioni si rapporta costantemente col Nucleo di Valutazione e interagisce in maniera trasversale con le competenti strutture organizzative dell'Amministrazione.

L'**Osservatorio della Ricerca** raccoglie e analizza i dati e le informazioni relative ai risultati ottenuti dall'Ateneo nei diversi ambiti di ricerca, propone criteri e modelli di monitoraggio, propone agli Organi interventi per migliorare la qualità della ricerca, la capacità di attrazione di risorse e la visibilità sul piano nazionale e internazionale.

La **Commissione Brevetti** valuta le proposte di brevetto, esprime parere sui brevetti depositati, si pronuncia sulle clausole riguardanti la proprietà industriale contenute nei contratti di ricerca commissionata, di valorizzazione dei brevetti e negli accordi di ricerca e/o convenzioni con altri enti. Alla Commissione sono conferiti inoltre i compiti di valutazione e proposta nell'ambito dei procedimenti di autorizzazione degli Spin-off dell'Ateneo.

Il **Comitato Etico** esprime pareri su progetti di ricerca con implicazioni etiche in cui l'Università è coinvolta e assume iniziative per promuovere la consapevolezza delle implicazioni etiche nella ricerca scientifica. Inoltre, conformemente alla disciplina giuridica nazionale, comunitaria e internazionale in vigore, nonché ai codici etici riconosciuti dalle diverse comunità scientifiche, ha il compito di garantire che, nello svolgimento delle ricerche, vengano tutelati i diritti, la dignità, l'integrità e il benessere degli esseri umani coinvolti in ricerche, il rispetto e la protezione di ogni altro organismo vivente, la tutela e la conservazione dell'ambiente in ogni sua dimensione e componente, la libertà e la promozione della scienza.

Il **Collegio di disciplina** svolge la fase istruttoria ed esprime parere conclusivo in merito ai procedimenti disciplinari avviati nei confronti di professori e ricercatori in servizio presso l'Ateneo ai quali vengano contestati atti e comportamenti illeciti o in contrasto con i loro doveri accademici e con le norme stabilite dallo Statuto e dai Regolamenti dell'Ateneo.

Il **Comitato unico di garanzia per le pari opportunità, la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni (CUG)** esercita funzioni di tutela e promozione della dignità del personale docente e tecnico amministrativo nel contesto lavorativo e di garanzia e miglioramento delle condizioni ambientali e di contesto. In particolare, spettano al CUG funzioni di studio, di proposta, di promozione, consultivi, di vigilanza e di segnalazione in materia di discriminazioni, pari opportunità, mobbing, disabilità e rischi per la sicurezza e la salute correlati allo stress da lavoro.

Il **Garante degli studenti e dei dottorandi** quale loro riferimento per il rispetto della normativa che li riguarda. In particolare: esamina gli eventuali esposti che gli siano rivolti da singoli rispetto ad atti e comportamenti, anche omissivi, di organi, strutture, uffici o singoli componenti dell'Università, ritenuti violazioni della normativa vigente o in particolare del Codice etico, e tutela la parte lesa da ogni ritorsione; vigila sulla corretta applicazione della disciplina relativa alla didattica, al diritto allo studio e alla carriera degli studenti e dei dottorandi, secondo quanto previsto dalla normativa nazionale e di Ateneo vigente; vigila, su istanza degli studenti e dei dottorandi, affinché vengano adottate le necessarie misure a tutela della propria rappresentanza negli organi accademici, compresa la possibilità di accesso, nel rispetto della vigente normativa, ai dati necessari per l'espletamento dei compiti ad essa attribuiti.

La **Conferenza degli studenti** è l'organo di rappresentanza del corpo studentesco a livello di Ateneo. Si occupa di promuovere e coordinare la partecipazione degli studenti all'organizzazione e alla vita universitaria, svolgere funzioni consultive nei confronti degli organi di governo dell'Università, svolgere funzioni propositive su materie riguardanti in modo esclusivo o prevalente l'interesse degli studenti. Sono presenti i rappresentanti degli studenti negli organi di Ateneo e nelle strutture didattiche.

L'**Osservatorio d'Ateneo per il diritto allo studio universitario** monitora l'effettivo e corretto funzionamento del servizio d'Ateneo "Diritto allo studio, borse, alloggi, ristorazione" e degli altri

servizi agli studenti, raccogliendo e aggiornando dati statistici. L'Osservatorio promuove studi, ricerche e progetti per lo sviluppo universitario dei servizi agli studenti, esprime al Senato accademico e al Consiglio di amministrazione, per il tramite del Rettore, pareri per quanto concerne le misure inerenti ai servizi agli studenti e al sistema di contribuzione studentesca.

L'**Organismo Preposto al Benessere degli Animali - OPBA** fornisce consulenza al personale su questioni relative al benessere degli animali, esprime parere sui progetti di ricerca, definisce i processi operativi interni di monitoraggio, comunicazione e verifica legati al benessere degli animali, segue lo sviluppo e l'esito dei progetti di ricerca e fornisce consulenza in merito ai programmi di reinserimento degli animali.

Il **Comitato per lo sport** promuove e incentiva le attività sportive dell'intera comunità di Ateneo, definisce le modalità di utilizzo degli impianti sportivi d'intesa con gli enti locali che li rendono disponibili e predispone programmi di edilizia sportiva e relative proposte di finanziamento.

1.5. L'Organizzazione della struttura amministrativa

L'attuale **assetto organizzativo dell'Ateneo** è il risultato di un processo di riorganizzazione avviato con Determina del Direttore Generale del 31 luglio 2019 ed entrato a regime a partire dal 1° gennaio 2020. La riorganizzazione è nata da un elaborato processo di valutazione organizzativa complessiva e di analisi di contesto, in concomitanza alla definizione del Piano Strategico di Ateneo 2020-2022, al fine di raggiungere obiettivi strategici di ottimizzazione e snellimento dei processi amministrativi e di continuo miglioramento dei servizi offerti, in un'ottica di orientamento all'utenza, interna ed esterna, di promozione del benessere organizzativo e di valorizzazione delle risorse umane.

La struttura complessiva dell'Amministrazione centrale è rappresentata in sintesi nel seguente organigramma.



Alla **Direzione generale** è attribuita la responsabilità dell'organizzazione complessiva dei servizi e della gestione del personale tecnico e amministrativo. Le attività dell'Amministrazione sono implementate da **15 Direzioni**, da **5 Centri funzionali**, che presidiano specifici servizi (SLAM, COSP, CTU, Clinico-Veterinario e Zootecnico-Sperimentale e APICE), e dai **Settori Se.Fa**, che gestiscono e raccordano l'offerta formativa dei corsi di laurea di tre macro-aree (Medico-sanitaria, Scientifico-tecnologica e Umanistico sociale).

In staff al Direttore Generale si trovano, inoltre:

- **Unità di Staff di I livello:**
 - Comunicazione Istituzionale
- **Unità di Staff II livello:**
 - Convenzioni Personale
 - Mobility Manager
 - Qualità dell'Amministrazione e Controllo dei Processi
- **Ufficio Segreteria dei Prorettori**
- **Ufficio Segreteria del Direttore Generale**
- **Ufficio Segreteria del Rettore.**

Per una descrizione dettagliata delle attività svolte dalle singole strutture si può fare riferimento alle informazioni presenti nel portale di Ateneo².

Per rendere più snelle ed efficaci le procedure e le interazioni tra uffici dell'Amministrazione e tra questi e i Dipartimenti, un'ulteriore azione a integrazione e completamento della riorganizzazione della struttura amministrativa è il “**Progetto Reti**”, la cui operatività è prevista a partire dal 2021³.

Si tratta di **Reti di Referenti Amministrativi** (figure aggiuntive a quelle dei Responsabili amministrativi), che garantiscano il collegamento e la comunicazione fra Dipartimenti e Direzioni dell'Amministrazione Centrale, così come previsto dal Piano Strategico e dal Piano Integrato della Performance 2020-2022.

L'istituzione delle Reti è prevista nelle seguenti aree:

- Didattica
- Ricerca
- Terza Missione
- ICT
- Vigilanza e Pulizie
- Anticorruzione, Trasparenza e Privacy
- Servizi Tecnici.

Si aggiunge la costituzione della **Redazione Web Centrale** che, per quanto riguarda la comunicazione web, opera in modo trasversale alle diverse Reti.

Il Progetto Reti non può prescindere da una rivisitazione delle strutture organizzative dipartimentali, per le quali con determina del Direttore Generale (prot. numero 17046/2020 del 21/12/2020) viene definita l'istituzione di un modello organizzativo per il personale TAB in servizio presso i Dipartimenti. Il modello censisce e descrive le principali attività svolte dal personale TAB presso i Dipartimenti, assegna il personale in base alla classificazione e alle tipologie di attività e individua per queste ultime i rispettivi Referenti. L'azione prevede altresì la riallocazione di risorse, l'assegnazione di nuove risorse e/o l'avvio di **percorsi di riqualificazione del personale**.

² <https://www.unimi.it/it/ugov/ou-structure/direzione-generale>.

³ Il progetto è stato reso operativo con delibera prot. 17046/2020 del 21/12/2020.

2. PIANIFICAZIONE STRATEGICA 2020-2022

Il Piano Strategico è il documento di programmazione che, nel quadro dei principi sanciti dallo Statuto, delinea la visione strategica dell'Ateneo per il triennio 2020-2022. Il Piano individua i principali obiettivi strategici e le azioni che hanno un impatto significativo sulla capacità dell'Ateneo di produrre valore pubblico; rappresenta il riferimento per la programmazione triennale dei Dipartimenti e indica le modalità di interazione e di sinergia tra diverse progettualità, sviluppate all'interno e all'esterno dell'Ateneo.

Pertanto, essendo un documento di sintesi e di indirizzo generale triennale, il Piano Strategico non esplicita tutti i processi, gli obiettivi e le azioni di programmazione dell'Ateneo. Per avere un quadro dettagliato ed esaustivo è necessario far riferimento ad altri documenti di indirizzo quali:

- il Bilancio
- la Programmazione triennale del MUR
- il Piano Integrato
- le Linee di indirizzo sull'offerta formativa
- il Piano Triennale dell'Edilizia
- il documento sulle Politiche sulla Qualità
- i documenti di programmazione a livello dipartimentale (Piano triennale di Dipartimento e il Piano del progetto di eccellenza).

2.1. Il Piano Strategico 2020-2022

Il Rettore ha condiviso con la comunità di Ateneo le proprie Linee strategiche a ottobre 2018, nel momento in cui è entrato in carica. Nel corso del 2019 sono seguite consultazioni con tutti i Dipartimenti in incontri dedicati e con il personale tecnico amministrativo e bibliotecario. Il Piano Strategico elaborato con il supporto della *governance* e delle Direzioni dell'Amministrazione, tenendo conto delle interlocuzioni con i Dipartimenti, indica gli obiettivi dell'Ateneo su Didattica, Ricerca, Terza Missione e Servizi della Amministrazione e definisce per ciascun obiettivo strategico azioni indicatori e target.

A garanzia del raccordo fra obiettivi di Ateneo e obiettivi dei Dipartimenti 7 obiettivi del Piano Strategico sono stati ribaltati sui Dipartimenti. Ciascun Dipartimento ha poi contestualizzato nel proprio Piano Triennale il valore degli indicatori sulla base della propria specificità e seguendo il criterio della autonomia responsabile che definisce i rapporti fra Ateneo e Dipartimenti.

Il Piano Strategico 2020-2022 è stato approvato dagli Organi nel dicembre 2019, ed è stato presentato al collegio dei Direttori di Dipartimento, al tavolo di Direzione e durante la inaugurazione dell'anno accademico a febbraio 2020 all'intera comunità accademica. Contestualmente al Piano Strategico sono state approvate le Politiche per la qualità.

Il Piano Strategico prevede monitoraggi quadrimestrali che vengono presentati agli Organi di Governo e resi pubblici sul sito di Ateneo⁴.

A seguito della pandemia Covid-19 il Piano Strategico è stato rivisto nel settembre 2020. Gli obiettivi sono rimasti gli stessi, ma alcuni target - soprattutto relativi alla internazionalizzazione - sono stati rimodulati. Per 11 indicatori c'è stata una rimodulazione del target, in 4 casi la descrizione dell'indicatore è variata.

Sono stati inoltre aggiunti due obiettivi legati alla emergenza sanitaria relativi alla Didattica: "Garantire lo svolgimento dell'anno accademico 2020-21 con modalità didattiche miste coerenti con l'emergenza sanitaria COVID - 19" (obiettivo coerente anche con la Programmazione Triennale) che prevede "Disponibilità di aule multimediali per la didattica mista con un target di almeno 50 aule entro l'a.a. 2020-21" e Valorizzare l'insegnamento e sperimentare nuove modalità didattiche *student*

⁴ <https://www.unimi.it/it/ateneo/governance-e-linee-strategiche/linee-strategiche-di-ateneo/il-piano-strategico-2020-2022>.

centered” che prevede l’implementazione di un programma di webinar/seminari rivolti a tutta la comunità accademica, dedicati alla didattica e alla sue innovazioni, con target di almeno 15 appuntamenti nel triennio.

Il Piano Strategico aggiornato (delibera CdA del 29 settembre 2020) contiene 33 obiettivi strategici e 43 indicatori così suddivisi per le diverse aree:

Aree strategiche	Obiettivi Strategici	Indicatori
Internazionalizzazione	4	4
Didattica	10	16
Ricerca	6	7
Terza Missione e Trasferimento Tecnologico	4	5
Salute e Assistenza	3	3
Organizzazione, semplificazione amministrativa, diritti e trasparenza	6	8
Totale	33	43

A seguito della revisione del Piano Strategico presentata e approvata dagli Organi di Governo nel settembre 2020 è stata avviata la rimodulazione dei piani di Dipartimento che è avvenuta entro dicembre 2020 per i Dipartimenti oggetto di visita, entro febbraio 2021 per tutti gli altri Dipartimenti.



Come previsto dalla Legge 43/2004, il Programma triennale 2019-2021 dell'Università degli Studi di Milano è stato definito coerentemente alle "Linee generali di indirizzo per la programmazione delle università 2019-2021 e indicatori per la valutazione periodica dei risultati"⁵, punto di riferimento fondamentale per orientare le scelte programmatiche degli Atenei.

Al riguardo, nella stesura del nuovo Piano Strategico 2020-2022, l'Ateneo ne ha tenuto opportunamente conto al fine di definire linee programmatiche coerenti con le priorità definite nelle proprie *mission* istituzionali e tali da contribuire al miglioramento complessivo delle performance di Ateneo. Pertanto, la scelta degli obiettivi e delle linee di azione da intraprendere è stata frutto di un'analisi integrata e coordinata tra le priorità del Ministero definite a livello di sistema nazionale e le strategie delineate dall'Ateneo per i prossimi anni, in raccordo con la programmazione economico-finanziaria, così da garantire la sostenibilità nel tempo degli interventi prefigurati.

Nell'ambito delle analisi che si sono sviluppate, l'Ateneo ha scelto di orientare i propri sforzi su un solo obiettivo (Obiettivo C della Tabella 1), tra quelli indicati dal decreto ministeriale - i "Servizi agli studenti" - in coerenza con i principi cardine che hanno informato il Piano Strategico d'Ateneo, fondamentalmente ancorati al tema della centralità dello studente, con particolare riguardo all'obiettivo indicato nel Piano 2020-2022 "Potenziare il diritto allo studio nelle sue diverse forme". Rispetto a tale obiettivo, l'analisi congiunta e coordinata delle linee d'azione contemplate nel Piano 2020-2022 e quelle indicate nel Decreto 989/2019, hanno portato a selezionare la seguente azione:

a) Qualità degli ambienti di studio

L'azione selezionata, su cui l'Ateneo intende investire importanti risorse, si propone di avviare un ampio processo di riqualificazione di aule e spazi per lo studio e l'apprendimento, riqualificazione non solo intesa in termini di ristrutturazione edilizia e messa in sicurezza, ma anche in termini di ammodernamento tecnologico e di recupero funzionale degli spazi, ritenendo questa una precondizione per assicurare i migliori processi di apprendimento e permettere, al contempo, agli studenti di "vivere l'Università" in un'idea di Campus e sentirsi parte di una comunità accademica che accoglie e risponde alle attuali esigenze della componente studentesca.

In considerazione dell'impatto determinato dall'emergenza epidemica da COVID 19 sulla programmazione triennale 2019-2021, il MUR ha emanato il [Decreto Ministeriale n. 435 del 6 agosto 2020](#).

Il documento prende atto delle indicazioni della Commissione Europea con riferimento a viaggi e trasporti durante la pandemia e al loro inevitabile impatto sulla mobilità internazionale di docenti e studenti e - dato che i programmi sono stati formulati dalle università prima dell'insorgenza dell'emergenza sanitaria - decreta che gli Atenei possano rimodulare i propri obiettivi in relazione alle azioni concretamente attuabili.

Nella seduta del 15 dicembre 2020 il CdA ha deliberato:

- di confermare, ai sensi del DM 435/2020, il programma di sviluppo riportato nel documento "Programmazione triennale 2019-2021", già adottato con delibere del Senato accademico e del Consiglio di Amministrazione del 5 febbraio 2020, mantenendo inalterato il quadro contenente l'obiettivo e l'azione prescelti e l'indicatore aggiuntivo di Ateneo;
- di sterilizzare per l'anno 2020 - fatta salva l'evoluzione dell'emergenza sanitaria - gli indicatori di soddisfazione relativi alla proporzione di giudizi positivi dei laureati sulle dotazioni disponibili per la didattica e alla proporzione di laureati complessivamente soddisfatti del corso di studio.

⁵ Emanate dal MIUR con il D.M. 989/2019.

3. PROCESSO DI PIANIFICAZIONE

3.1. Aree del Piano Strategico 2020-2022

Nel Piano Strategico sono illustrati in modo sintetico e schematico gli obiettivi strategici individuati per ciascuna delle sei aree in cui opera l'Ateneo. Per ciascuna area vengono definiti gli obiettivi strategici, gli indicatori di risultato e i target triennali, come illustrato nell'[appendice](#) del presente documento.

In relazione agli obiettivi del Piano Strategico, nel presente Piano Integrato si individuano i target per il 2021 coerentemente con i target triennali e con la particolare situazione di emergenza sanitaria.

3.2. Dalla pianificazione strategica alla pianificazione operativa

La pianificazione operativa dell'Ateneo è definita assicurando un puntuale raccordo con quella strategica definita nel Piano Strategico. In particolare:

- la **performance organizzativa di Ateneo** declina gli obiettivi strategici triennali del Piano Strategico, definendone un target annuale (vedi paragrafo 4.1 performance organizzativa di ateneo);
- la **performance organizzativa dell'Amministrazione Centrale** (vedi paragrafo 4.2 performance organizzativa dell'amministrazione centrale) si raccorda comunque con le linee generali del Piano Strategico e con alcuni degli obiettivi strategici presenti nell'area SAMM (Organizzazione, semplificazione organizzativa, diritti e trasparenza);
- gli **obiettivi operativi individuali** discendono da specifici obiettivi del Piano Strategico, come evidenziato in ciascuna scheda obiettivo (vedi paragrafo 4.3. Obiettivi Operativi annuali).

Tale raccordo favorisce l'attuazione del Piano Strategico attraverso un processo a cascata che investe e responsabilizza le figure apicali nella realizzazione degli obiettivi annuali realmente attuativi delle strategie di Ateneo. Ciò costituisce un'ulteriore garanzia dell'efficacia e dell'efficienza delle attività messe in campo dalla comunità accademica.

Nel presente documento vengono dettagliati gli obiettivi di performance organizzativa di Ateneo, la performance organizzativa dell'Amministrazione Centrale e la performance individuale esclusivamente del Direttore Generale.

4. PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

Come illustrato nel Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP), la performance organizzativa dell'Ateneo viene misurata e valutata sulla base di due dimensioni: l'Ateneo e l'Amministrazione Centrale.

Nel primo caso si fa riferimento agli obiettivi strategici definiti nel Piano Strategico e, eventualmente, a obiettivi strategici specifici definiti per un anno di riferimento.

La seconda dimensione fa riferimento alla "salute dell'ente" - cioè misura e valuta la situazione economica, finanziaria e patrimoniale, quella delle risorse umane e dei sistemi informativi e informatici, le misure di anticorruzione e trasparenza, ecc. - e al "portafoglio servizi erogati". Entrambe le tipologie prevedono la definizione di indicatori e target.

Per il 2021 l'Ateneo prenderà in considerazione la misurazione e valutazione della "salute dell'ente".

4.1. Performance Organizzativa di Ateneo

La performance organizzativa è il contributo che un ambito organizzativo - o l'organizzazione nel suo complesso - apportano, attraverso la loro azione, al raggiungimento della *mission*, degli obiettivi strategici e operativi, nonché della qualità dei servizi erogati.

La performance organizzativa di Ateneo viene rappresentata mediante la definizione degli obiettivi strategici delle diverse Aree del Piano Strategico.

In appendice al presente documento, oltre al target triennale è indicato il target annuale di riferimento per la determinazione della performance organizzativa attesa.

4.2. Performance Organizzativa dell'Amministrazione Centrale

La performance organizzativa dell'Amministrazione Centrale viene definita con riferimento allo "stato di salute" dell'Amministrazione.

Per l'anno 2021 sono definiti i seguenti indicatori e target⁶.

Ambito di performance	Indicatore	Target anno 2021
Spese per il personale a carico Ateneo	Spese di personale	"inferiore all'80% del rapporto"
Indicatore di indebitamento	I DEB	0%*
Misure di anticorruzione e trasparenza	Grado di trasparenza dell'Amministrazione: Rapporto tra la somma dei punteggi conseguiti nell'attestazione del NdV e il totale del punteggio massimo conseguibile	100%

* nel computo dell'indicatore non si tiene conto delle posizioni di indebitamento stipulate nel decennio precedente il cui ammortamento terminerà nel 2021

⁶ Indicatori computati ai sensi del Decreto Legislativo 49/2012 e successive modifiche e integrazioni.

5. PERFORMANCE INDIVIDUALE

La performance individuale è il contributo che un individuo o un gruppo di individui apportano, attraverso la propria azione, al raggiungimento della *mission*, degli obiettivi strategici e operativi e della qualità dei servizi erogati. È costituita dagli obiettivi operativi individuali e/o di gruppo e dai comportamenti organizzativi⁷.

5.1. Direttore Generale

La performance attesa del Direttore Generale è definita dal Consiglio di Amministrazione su proposta del Rettore e viene misurata e valutata con riferimento alle seguenti dimensioni:

- performance organizzativa dell'Ateneo (peso= 40%) ([vedi paragrafo 4.1](#)); questa parte comprende il raggiungimento dei target del Piano Strategico definiti per il 2021 e l'esito della visita CEV;
- performance organizzativa dell'Amministrazione Centrale (peso=10%) ([vedi paragrafo 4.2](#));
- obiettivi operativi individuali del Direttore Generale (peso = 40%);
- comportamenti organizzativi del Direttore Generale (peso = 10%)⁸.

Obiettivo individuale 2021

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

⁷ SMVP 2021, Principi generali, art. 7.

⁸ Tale informazione è presente unicamente nella scheda di valutazione individuale soggetta alle regole delle GDPR.

6. INTEGRAZIONE TRA PROGRAMMAZIONE STRATEGICA E OPERATIVA E PIANIFICAZIONE ECONOMICA

6.1. Integrazione Bilancio con Piano Strategico 2020-2022

Principale riferimento per la definizione della programmazione economica 2021 è il [Piano Strategico 2020-2022](#). Un'iniziativa progettuale in continuità con quella avviata nell'anno 2020 e integrata con nuovi contenuti, alla cui definizione hanno contribuito attivamente i Prorettori, nell'ambito delle deleghe di loro competenza.

La programmazione economica 2021 intende rafforzare il raccordo del processo di bilancio con la complessiva attività programmatoria dell'Ateneo, introducendo un ulteriore livello di analisi costituito dall'insieme delle attività definite nel Piano della performance 2020-2022, attività che costituiscono la base di riferimento per la nuova pianificazione 2021-2023.

L'ulteriore sviluppo di un processo integrato tra programmazione strategica, operativa ed economica - relativamente a obiettivi e azioni che comportano l'assegnazione di appositi finanziamenti - costituisce anche garanzia di un miglioramento continuo dell'efficacia delle scelte d'impiego delle risorse che compongono la spesa discrezionale, incardinando l'allocazione delle stesse in una cornice di obiettivi e priorità che l'Ateneo si è dato.

Sebbene l'emergenza pandemica abbia imposto necessariamente una rivisitazione del Piano Strategico, in generale le azioni e gli interventi previsti per il 2021 si pongono in continuità o a completamento di quelli individuati nel 2020. Parallelamente, sulla base dei risultati dei monitoraggi effettuati nei mesi di aprile e settembre, l'Ateneo ha avviato una riflessione critica sull'efficacia delle azioni implementate per poter individuare eventuali correttivi. In relazione al bilancio sono state potenziate e/o rivalutate alcune misure.

In particolare, l'area "**Terza missione e Trasferimento tecnologico**" è stata oggetto di un significativo investimento economico, nonché di iniziative programmate finalizzate a una maggiore valorizzazione dei risultati della ricerca attraverso un rafforzamento del raccordo con il tessuto imprenditoriale e a un dialogo sistematico con la società civile e il contesto socio economico.

Nell'ambito della **Ricerca** sono previste nuove azioni accanto a quelle ordinariamente finanziate finalizzate a sostenere con maggior impulso una ricerca "responsabile", più incardinata sui temi prioritari legati alle grandi sfide per il futuro definite dal Governo e dall'Europa, nonché a potenziare l'attrattività di *top scientist*.

6.2. Le risorse

Le azioni declinate di seguito e raccordate al Piano Strategico e alla pianificazione operativa non esauriscono il novero di attività derivanti dalla complessiva attività di programmazione dell'Ateneo, rappresentandone solo una parte, quella che richiede cioè specifiche risorse aggiuntive.

PIANO STRATEGICO		PROCESSO DI BILANCIO 2021: CICLO INTEGRATO CON IL PIANO STRATEGICO ED IL PIANO DELLE PERFORMANCE						Centro di Responsabilità Amministrativa (CGR)	
Area Strategica	Descrizione obiettivo strategico	Interventi	Risorse 2021	Risorse 2022	Risorse 2023	Tipo risorse	Azioni/obiettivi piano delle performance e 2020-2022		
INTERNAZIONALIZZAZIONE	Essere punto di riferimento in Europa nella formazione universitaria	Cofinanziamento progetto 4EU+	150.000,00	150.000,00	0	Riserve		Direzione Didattica e Formazione	
	Un Ateneo aperto alla mobilità internazionale	Mobilità internazionale degli studenti in ingresso ed in uscita, promozione del CDS e partecipazione ad eventi internazionali	450.000,00	450.000,00	450.000,00	Competenza		Direzione Didattica e Formazione	
		Borse di mobilità per Bando tesi all'estero	230.000,00	230.000,00	230.000,00	Competenza		Direzione Didattica e Formazione	
	Offerta formativa internazionale attrattiva	Borse per stranieri, siriani e rifugiati (Incremento di 10 borse 6 mila euro ciascuna)	600.000,00	600.000,00	600.000,00	Competenza	Estendere e potenziare i servizi di accoglienza e accompagnamento agli studenti internazionali	Direzione Segreteria Studenti	
		Accoglienza studenti stranieri: programma di collaborazioni studentesche finalizzate ad accogliere e orientare gli studenti internazionali	100.000,00	100.000,00	100.000,00	Competenza	Estendere e potenziare i servizi di accoglienza e accompagnamento agli studenti internazionali	Direzione Segreteria Studenti	
Favorire l'internazionalizzazione dei dipartimenti in una cornice di Ateneo	Programma di Visiting strutturato su corsi magistrali e dottorali	250.000,00	250.000,00	250.000,00	Competenza		Direzione Didattica e Formazione		
TOTALE INTERNAZIONALIZZAZIONE			1.780.000,00	1.780.000,00	1.630.000,00				
TERZA MISSIONE E TRASFERIMENTO TECNOLOGICO	L'università civica	Azioni ed iniziative di Public Engagement: promozione e comunicazione, eventi, Orchestra, promozione progetti sociali e di volontariato, divulgazione casi studio VQR-TM 2015-2019	365.000,00	365.000,00	365.000,00	Competenza	Potenziamento e valorizzazione delle attività di Ateneo di divulgazione scientifica e culturale e di promozione dell'autoimprenditorialità.	Direzione Innovazione e valorizzazione delle conoscenze	
		Evento meet me tonight	70.000,00	-	-	Competenza			
	Valorizzare e trasferire le conoscenze	Servizi resi da Fondazione UNIMI	837.000,00	837.000,00	837.000,00	Competenza	Realizzazione del nuovo piano industriale del "sistema Fondazione Unimi".	Direzione Innovazione e valorizzazione delle conoscenze	
		Attività brevettuali e trasferimento tecnologico: gestione e valorizzazione brevetti, student innovation lab e software di gestione, formazione docenti al TT.	220.000,00	220.000,00	220.000,00	Competenza	Individuazione e valorizzazione dei risultati di ricerca con potenziale applicativo, suscettibili di sfruttamento economico e impatto sul tessuto produttivo e sulla collettività, attraverso erogazione di servizi di supporto ai gruppi di ricerca	Direzione Innovazione e valorizzazione delle conoscenze	
		Seed4 Innovation Program: valorizzazione progetti innovativi	400.000,00	0	0	Competenza	Individuazione e valorizzazione dei risultati di ricerca con potenziale applicativo, suscettibili di sfruttamento economico e impatto sul tessuto produttivo e sulla collettività, attraverso erogazione di servizi di supporto ai gruppi di ricerca	Direzione Innovazione e valorizzazione delle conoscenze	
	Dialogare con il contesto economico e sociale	Sostegno ad iniziative di divulgazione e formazione permanente	100.000,00	0	0	Riassegnazione stanziamento 2020 non impiegato sul 2021	Potenziamento e valorizzazione delle attività di Ateneo di divulgazione scientifica e culturale e di promozione dell'autoimprenditorialità.	Direzione Innovazione e valorizzazione delle conoscenze	
		Rafforzare la conservazione, la valorizzazione e la fruibilità del patrimonio culturale	Digitizzazione di materiali originari per la realizzazione del museo digitale	50.000,00	0	0	Riassegnazione stanziamento 2020 non impiegato sul 2021	Supportare la creazione di un museo virtuale che possa aumentare la diffusione e l'accessibilità del patrimonio storico e culturale di Unimi attraverso la costruzione di un'adeguata infrastruttura tecnologica.	Direzione Innovazione e valorizzazione delle conoscenze/Direzione ICT
			Avvio del progetto University Press	30.000,00	-	-	Riserve	Potenziamento e valorizzazione delle attività di Ateneo di divulgazione scientifica e culturale e di promozione dell'autoimprenditorialità.	Direzione Innovazione e valorizzazione delle conoscenze
	TOTALE TERZA MISSIONE E TRASFERIMENTO TECNOLOGICO			2.072.000,00	1.422.000,00	1.422.000,00			
	RICERCA	Promuovere un ambiente stimolante per la ricerca	Linea 2 Dotazione annuale per attività istituzionali	3.200.000,00	3.200.000,00	3.200.000,00	Competenza		Direzione Servizi per la Ricerca
Linea 6 "Progetti di Unimi per il rilancio del Paese nell'ambito degli indirizzi del PNRR"			1.000.000,00	-	-	Riserve		Direzione Servizi per la Ricerca	
Fondo scavi archeologici			400.000,00	400.000,00	400.000,00	Competenza		Direzione Servizi per la Ricerca	
Rafforzare la competitività dei ricercatori dell'Ateneo favorendo la creazione di network tra le diverse aree scientifiche		Linea 7 Transition Grant Horizon Europe	500.000,00	500.000,00	500.000,00	Competenza		Direzione Servizi per la Ricerca	
Attrarre gli scienziati e gli studiosi più competitivi		Risorse elettroniche biblioteca digitale	5.504.741,14	5714969,93	6000718,44	competenza	Azioni mirate a rafforzare la biblioteca digitale e proseguire nel processo di dematerializzazione del patrimonio bibliografico	Direzione Servizi bibliotecari	
		Stabulari centralizzati	1.480.300,00	1.496.000,00	1.503.500,00	Competenza		Direzione Servizi per la Ricerca	
Implementare fuso delle piattaforme UNITECH e della strumentazione dipartimentale e istituzione di nuove piattaforme a basso costo per progetti interdisciplinari		Linea 4 "Misure per favorire l'arrivo di professori (ERC, Montalcini Chiara fama)"	700.000,00	700.000,00	700.000,00	Competenza		Direzione Servizi per la Ricerca	
		Manutenzione up grade strumentazioni Unitech	250.000,00	350.000,00	350.000,00	Competenza	Sostenere l'uso delle piattaforme tecnologiche Unitech attraverso azioni di sensibilizzazione e coinvolgimento dei Dipartimenti	Direzione Servizi per la Ricerca	
Implementare strumenti secondo le Best Practice a livello internazionale per la qualità della ricerca e l'Open Science		Investimenti in strumentazioni tecnologiche avanzate	500.000,00	500.000,00	500.000,00	Competenza		Direzione Servizi per la Ricerca	
		Cofinanziamento di Ateneo alle pubblicazioni in Open Access gold e green	250.000,00	250.000,00	250.000,00	Competenza	Continuare le attività di advocacy per ricercatori e professori attraverso riunioni, un monitoraggio stringente dell'obiettivo e una rilevazione costante delle diverse tipologie e forme di open Access.	Direzione Servizi Bibliotecari / Direzione Pianificazione, Performance e Valutazione	
TOTALE RICERCA			13.785.041,14	13.110.969,93	13.404.218,44				

DIDATTICA E SERVIZI AGLI STUDENTI	Sostenere il percorso di apprendimento degli studenti al fine di incrementare la regolarità degli studi	Incrementare attività di tutoraggio di recupero degli studenti sui corsi di studio/insegnamenti che presentano queste criticità	200.000,00	0	0	Riassegnazione stanziamento 2020 sul 2021	Migliorare l'organizzazione e la fruibilità dei servizi di supporto agli studenti (orientamento in itinere e tutorato)	COSP
		Budget COSP "Orientamento in itinere"	89.000,00	89.000,00	89.000,00	Competenza	Migliorare l'organizzazione e la fruibilità dei servizi di supporto agli studenti (orientamento in itinere e tutorato)	COSP
	Potenziare il diritto allo studio nelle sue diverse forme	Riqualificazione aule didattiche (patr. Vincolato progr MIUR)	3.000.000,00	0	0	riserve	Realizzazione nuove aule e sale studio	Direzione Edilizia/CTU/ICT
		Borse integrative d'Ateneo al DSU	1.900.000,00	1.900.000,00	1.900.000,00	Competenza		Direzione Segreterie studenti
	Migliorare l'occupabilità dei laureati e le competenze chiave per l'inserimento nel mondo del lavoro	Orientamento in ingresso (Budget COSP)	135.590,00	135.590,00	135.590,00	Competenza		COSP
		Budget COSP Placement	314.000,00	314.000,00	314.000,00	Competenza		COSP
	Potenziare i corsi per masetr	Servizio SLAM.	760.000,00	760.000,00	760.000,00	Competenza		SLAM
		Promozione dei corsi	50.000,00	50.000,00	50.000,00	Competenza	Valorizzazione dell'offerta di formazione post lauream dell'Ateneo	Direzione Formazione e Didattica
	Potenziare e rendere più attrattivo il terzo ciclo dell'istruzione superiore	Corso on line Integrity Research e altre iniziative a favore dell'acquisizione di competenze trasversali per i dottorandi	50.000,00	50.000,00	50.000,00	Competenza	Organizzazione e promozione di corsi per i dottorandi finalizzati all'acquisizione di competenze trasversali	Direzione Didattica e Formazione
		Formazione dei docenti	50.000,00	-	-	Competenza	Supportare l'attivazione di iniziative formative (corsi, workshop, eventi) rivolte al personale docente in materia di metodologie didattiche innovative.	Direzione Generale/CTU/Direzione Didattica e Formazione
Valorizzare l'insegnamento e sperimentare nuove modalità didattiche Student centered	Budget CTU	651.673,00	728.300,00	758.300,00	Competenza	Concorrere alla riqualificazione tecnico funzionale degli spazi di studio e apprendimento	CTU	
	Produzione di moduli blended learning, creazione di postazioni per i docenti per self recording localizzate in spazi facilmente accessibili, utilizzo di piattaforme per la messa a disposizione di pubblicazioni e strumenti didattici digitali per la progettazione dei moduli.	0	0	0	Da valorizzare a chiusura per la riassegnazione sul 2021 delle disponibilità non impiegate al 31.12.2020	Concorrere alla riqualificazione tecnico funzionale degli spazi di studio e apprendimento	CTU	
TOTALE DIDATTICA E SERVIZI AGLI STUDENTI			7.200.263,00	4.026.890,00	4.056.890,00			
POLITICHE SANITARIE (SALUTE E ASSISTENZA)	Consolidamento e miglioramento del sistema qualitativo delle attività dei corsi di laurea e delle Scuole di specializzazione (in accordo con il prorettorato alla didattica)	Convenzione con AREU per le esigenze didattico formative del corso di laurea in Medicina e Chirurgia, delle scuole di specializzazione in Anestesia e Rianimazione, Cardiologia, Medicina d'urgenza, Pediatria e Ostetricia e ginecologia, e del corso di laurea in Infermieristica	200.000,00	200.000,00	200.000,00	Competenza		Direzione Generale
			200.000,00	200.000,00	200.000,00			
TOTALE POLITICHE SANITARIE (SALUTE E ASSISTENZA)			200.000,00	200.000,00	200.000,00			
ORGANIZZAZIONE SEMPLIFICAZIONE AMMINISTRATIVA DIRITTI E TRASPARENZA	Revisione organica del sistema dei servizi informatici	Archivio centrale digitalizzato (data center): potenziamento infrastruttura tecnologica per la ricerca.	60.000,00	0	0	Riserve		Direzione ICT
		SPOC	400.000,00	400.000,00	400.000,00	Competenza	Costituzione di una rete territoriale, ovvero di un'unità organizzativa SPOC, a servizio dell'Amministrazione e dei Dipartimenti per creare qual presidio necessario ad ottimizzare le risorse informatiche, evitando duplicazioni ed iniziative	Direzione ICT
	Protagonisti nella legalità e nella trasparenza	Reingegnerizzazione siti web	40.000,00	-	-	Riserve		Direzione ICT
		Controllo degli accessi biblioteche	150.000,00	-	-	Riserve		Direzione ICT/Direzione Servizi bibliotecari
	Sostenibilità	Progetto digitalizzazione dell'Ateneo: manutenzioni evolutive e integrazioni e nuove acquisizioni di applicativi gestionali.	462.500,00	397.500,00	397.500,00	Competenza		Direzione ICT
		Investimenti in applicativi per la didattica e la gestione esami	567.500,00	345.000,00	345.000,00	Competenza	Completare la dematerializzazione dei servizi di gestione delle carriere degli studenti: richiesta on line dei certificati, revisione del processo di laurea, validazione tesi docenti, verbalizzazione esami di laurea con firma digitale, servizio online per i docenti per la convalida esami e approvazione piani di studio, revisione interfaccia UNIMIA per la posizione	Direzione ICT/Direzione Segreterie studenti e diritto allo studio
	Sostenibilità	Progetto realizzazione varchi d'accesso in Ateneo	610.000,00	-	-	Competenza		Direzione ICT
		Attività di divulgazione e disseminazione	0	0	0	Da valorizzare a chiusura per la riassegnazione sul 2021 delle disponibilità non impiegate al 31.12.2020		Direzione Centrale Acquisti
	TOTALE ORGANIZZAZIONE, SEMPLIFICAZIONE AMMINISTRATIVA DIRITTI E TRASPARENZA			2.982.000,00	1.142.500,00	1.142.500,00		
	TOTALE GENERALE RISORSE ASSEGNATE SUL TRIENNIO PER IL PIANO STRATEGICO			25.947.304,14	20.260.359,93	20.433.608,44		

Appendice

Nelle tabelle che seguono, per ciascuna area strategica, vengono definiti gli obiettivi strategici, gli indicatori di risultato, i target triennali e i target per il 2021.

1-INTERNAZIONALIZZAZIONE

Tipo Obiettivo	Codice Obiettivo	Obiettivo	Indicatore	Target nel triennio 2020-2022	Target 2021
Obiettivo Strategico	INT_1	Essere punto di riferimento in Europa nella formazione universitaria	Studenti internazionali presenti in Ateneo (considerati gli studenti in corso del primo e secondo ciclo con diploma precedente all'estero e gli studenti <i>Incoming</i> nell'ambito di progetti di scambio)	+5%	+1,7%
Obiettivo condiviso con i Dipartimenti	INT_2_dip	Un Ateneo aperto alla mobilità internazionale	Numero di CFU conseguiti all'estero da studenti regolari per anno accademico (FFO)	+5% (incremento del numero assoluto di CFU)	+2% (incremento del numero assoluto di CFU)
Obiettivo Strategico	INT_3	Un'offerta formativa internazionale attrattiva	Numero di Corsi di Studio internazionali (definizione CRUI)	+10% rispetto agli esistenti	Obiettivo raggiunto nel 2020
Obiettivo Strategico di qualità	INT_4_Q	Favorire l'internazionalizzazione dei Dipartimenti in una cornice di Ateneo	Mappare e monitorare a livello di Ateneo gli accordi stipulati, adottando procedure standard informatizzate per la loro gestione efficace	Razionalizzazione e informatizzazione della gestione degli accordi	Sì

2-DIDATTICA

Tipo Obiettivo	Codice Obiettivo	Obiettivo	Indicatore	Target nel triennio 2020-2022	Target 2021
Obiettivo Strategico	DID_1	Garantire lo svolgimento dell'anno accademico 2020-21 con modalità didattiche miste coerenti con l'emergenza sanitaria Covid-19	Disponibilità di aule multimediali per la didattica mista	Almeno 50 aule entro l'a.a. 2020-21	50
Obiettivo condiviso con i Dipartimenti	DID_2_dip	Soddisfare la richiesta di istruzione	Andamento degli avvii di carriera	Mantenere nel triennio lo stesso numero dell'anno accademico 2019/20	20.261
	DID_2		Percentuale di iscritti alle lauree magistrali provenienti da altri atenei	+5% del numero assoluto di studenti provenienti da altri atenei	+3,3% del numero assoluto di studenti provenienti da altri atenei
Obiettivo Strategico	DID_3	Valorizzare l'interdisciplinarietà dell'offerta formativa	Numero di Corsi di nuova istituzione che si sono allineati con i seguenti criteri: n. di crediti erogati da dipartimenti differenti dal dipartimento proponente uguali o superiori a 24 CFU per ogni nuova istituzione triennale e 12 CFU per ogni nuova istituzione magistrale	≥24 CFU per ogni nuova istituzione triennale ≥12 CFU per ogni nuova istituzione magistrale	100% dei corsi di nuova istituzione che rispettano i criteri
Obiettivo condiviso con i Dipartimenti	DID_4_dip	Sostenere il percorso di apprendimento degli studenti al fine di incrementare la regolarità degli studi	Percentuale di studenti che proseguono al secondo anno nello stesso corso di studio avendo acquisito almeno 20 CFU al primo anno	+5%	+3,3%
Obiettivo Strategico	DID_5	Potenziare il diritto allo studio nelle sue diverse forme	Numero posti letto a disposizione degli studenti	+30%	+20%
			Spazi bibliotecari interessati da progetti di riqualificazione	Almeno 300 posti interessati da interventi di riqualificazione	Almeno 100 posti interessati da interventi di riqualificazione
Obiettivo Strategico	DID_6	Migliorare l'occupabilità dei laureati e le competenze chiave per l'inserimento nel mondo del lavoro	Percentuale di studenti immatricolati a corsi di laurea (trienni e cicli unici) gestiti da SLAM che abbiano ottenuto il livello di inglese richiesto entro il secondo anno	>80%	>77%
			Numero di stage attivati in enti o imprese esterne	13.000 stage	4.333 stage
			Incontri di orientamento al lavoro e con i datori di lavoro destinati a studenti e laureati	200 incontri	67 incontri
Obiettivo Strategico	DID_7	Potenziare i corsi per Master	Numero di iscritti a corsi master (I e II livello)	+15%	+10
Obiettivo Strategico	DID_8	Potenziare e rendere più attrattivo il terzo ciclo dell'istruzione superiore	Numero di dottorati innovativi - intersettoriali	+50%	+16,7%
			Numero di dottorati innovativi - internazionali	+25%	+11,9%
Obiettivo Strategico	DID_9	Valorizzare l'insegnamento e sperimentare nuove modalità didattiche <i>student centered</i>	Percentuale di ricercatori a tempo determinato di tipo B coinvolti in iniziative per la formazione alla didattica	Almeno 80% neoassunti	Almeno 70% neoassunti
			Effettuare un programma di webinar/seminari aperti a tutta la comunità accademica dedicati alla didattica e alle sue innovazioni	Almeno 15 appuntamenti nel triennio	Almeno 5 appuntamenti nel triennio

Tipo Obiettivo	Codice Obiettivo	Obiettivo	Indicatore	Target nel triennio 2020-2022	Target 2021
Obiettivo Strategico di qualità	DID_10_Q	Un'offerta formativa in continuo miglioramento	Rafforzare il sistema di AQ presente in Ateneo (indicatore affidato alla valutazione del Nucleo di Valutazione)	Giudizio qualitativo del Nucleo di Valutazione sullo stato del sistema di AQ in Ateneo. Il parere terrà conto del giudizio della CEV e del grado di superamento di eventuali criticità emerse in sede di visita	Sì

3-RICERCA

Tipo obiettivo	Codice obiettivo	Obiettivo	Indicatore	Target nel triennio 2020-2022	Target 2021
Obiettivo condiviso con i Dipartimenti	RIC_1_dip	Promuovere un ambiente stimolante per la ricerca	Indicatore R1 dell'algoritmo adottato per la distribuzione dei punti organico: rispetto di due soglie ASN su tre per il proprio ruolo per tutti i ruoli eccetto che per RTDA, RTDB e RU (1 soglia su 3)	Oltre il 90% dei professori e ricercatori	Oltre l'87% dei professori e ricercatori
	RIC_1		Risorse allocate dall'Ateneo per promuovere la competitività dei ricercatori	Stanziamiento pari ad almeno 14 milioni di euro	Stanziamiento pari ad almeno 4,6 milioni di euro
Obiettivo Strategico	RIC_2	Rafforzare la competitività dei ricercatori favorendo la creazione di network tra le diverse aree scientifiche	N. di progetti presentati su bandi competitivi esterni partendo dai <i>Transition Grant</i>	Almeno il 50% dei beneficiari <i>Transition Grant</i> presenta un progetto competitivo esterno	Almeno il 50% dei beneficiari <i>Transition Grant</i> presenta un progetto competitivo esterno
Obiettivo Strategico	RIC_3	Attrarre gli scienziati e gli studiosi più competitivi	Numero di chiamate dirette dall'estero, chiamate di chiara fama e di ERC e Levi Montalcini attratti dall'esterno	+9 unità attratte	+3 unità attratte
Obiettivo Strategico	RIC_4	Implementare l'uso delle piattaforme UNITECH e della strumentazione dipartimentale e istituzione di nuove piattaforme a basso costo per progetti interdisciplinari	N. progetti SEED interdisciplinari finanziati che utilizzano le UNITECH	Almeno 8	Almeno 2
Obiettivo condiviso con i Dipartimenti	RIC_5_dip	Implementare strumenti secondo le <i>best practice</i> a livello internazionale per la qualità della ricerca e l' <i>Open Science</i>	Percentuale di pubblicazioni sul totale annuale <i>Open Access gold</i> e <i>green</i>	65% di pubblicazioni <i>open</i> sul totale	60% di pubblicazioni <i>open</i> sul totale
Obiettivo Strategico di qualità	RIC_6_Q	Rafforzare nei Dipartimenti la capacità di programmazione e monitoraggio	Regolare svolgimento del monitoraggio del piano triennale da parte dei Dipartimenti	Almeno 90% delle scadenze rispettate (calcolata sui 33 Dipartimenti Unimi)	Almeno 85% delle scadenze rispettate (calcolata sui 33 Dipartimenti Unimi)

4-TERZA MISSIONE E TRASFERIMENTO TECNOLOGICO

Tipo obiettivo	Codice obiettivo	Obiettivo	Indicatore	Target nel triennio 2020-2022	Target 2021
Obiettivo Strategico	TM_1	L'Università civica	Numero di eventi/attività di Ateneo o di Dipartimento di divulgazione scientifica e culturale	+20% del numero eventi rispetto al valore di partenza	+10% del numero eventi rispetto al valore di partenza
Obiettivo Strategico	TM_2	Valorizzare e trasferire le conoscenze	Numero assoluto di brevetti con rapporto di ricerca positivo per anno	Aumento del numero di brevetti con rapporto di ricerca positivo	Sì
Obiettivo condiviso con i Dipartimenti	TM_3_dip	Dialogare con il contesto economico e sociale	Numero di iscritti ai Corsi di perfezionamento e di formazione permanente e continua	+15% di iscritti	+5% di iscritti
Obiettivo Strategico	TM_4	Rafforzare la tutela, la valorizzazione e la fruibilità del patrimonio culturale	Avvio del Museo virtuale	Costituzione del museo entro il 2022	Completata acquisizione hardware e progettazione strumenti informatici e di raccolta dati
			Numero di accessi alle collane della <i>University Press</i>	+10% di accessi	+3,3% di accessi

5-SALUTE E ASSISTENZA

Tipo obiettivo	Codice obiettivo	Obiettivo	Indicatore	Target nel triennio 2020-2022	Target 2021
Obiettivo Strategico	SAN_1	Potenziamento del Corso di Laurea in Medicina e Chirurgia in inglese	Istituzione della nuova sede di IMS	Numero di domande al test di ammissione	1.300
				Incremento del numero di studenti/anno che chiedono il trasferimento presso il Corso IMS	Sì
Obiettivo Strategico	SAN_2	Corsi di laurea delle Professioni sanitarie: migliorare e razionalizzare la didattica	Numero dei contratti esterni	-10%	-3,3%
Obiettivo Strategico	SAN_3	Scuole di specializzazione come punto di formazione di specialisti preparati e pronti a essere inseriti nel mondo lavorativo	Numero degli specializzandi che compileranno il libretto online dello studente per certificare le attività cliniche svolte e le competenze acquisite	Un terzo degli specializzandi	Un sesto degli specializzandi

6-ORGANIZZAZIONE, SEMPLIFICAZIONE AMMINISTRATIVA, DIRITTI E TRASPARENZA

Tipo obiettivo	Codice obiettivo	Obiettivo	Indicatore	Target nel triennio 2020-2022	Target 2021
Obiettivo Strategico di qualità	SAMM_1_Q	Assumere e comunicare agli utenti standard di qualità per i servizi erogati	Adozione della Carta dei Servizi di Ateneo	Realizzazione entro il triennio	Stato di avanzamento
Obiettivo Strategico	SAMM_2	Revisione organica del sistema dei servizi informatici per un Ateneo più semplice, moderno capace di assicurare lo svolgimento di servizi in remoto	Attivazione della rete territoriale, di uno SPOC, del <i>data center</i> , del coordinamento di smaterializzazioni e digitalizzazioni	Attivazione delle iniziative entro il triennio	Stato di avanzamento
Obiettivo Strategico di qualità	SAMM_3_Q	Protagonisti e nella legalità e nella trasparenza	Istituzione di un tavolo di lavoro permanente con il Comune e la Regione	Attivazione e operatività del tavolo entro il triennio	Stato di avanzamento
Obiettivo Strategico di qualità	SAMM_4_Q	Unimi inclusiva	Publicazione del Bilancio di Genere	Publicazione secondo le linee guida proposte dalla CRUI	Obiettivo raggiunto nel 2020
			Sviluppo delle iniziative su disabilità e DSA	Realizzazione di una rete capillare di referenti presso i Dipartimenti e di iniziative di formazione e sensibilizzazione dei docenti in materia disabilità e DSA	Stato di avanzamento delle iniziative di formazione e sensibilizzazione e dei docenti in materia disabilità e DSA
Obiettivo Strategico	SAMM_5	Potenziamento della comunicazione interna ed esterna	Portale: frequenza rimbalzo	-6%	-2%
			Presenza dell'Ateneo sui media (e AVE) (la significatività del risultato va correlata all'entità anche numerica delle iniziative promosse in ambito di Terza Missione e alla produttività della ricerca scientifica)	+5%	+1,7%
Obiettivo Strategico di qualità	SAMM_6_Q	Sostenibilità	Litri di acqua erogata dalle cassette dell'acqua e dai punti erogatori e loro conversione in bottigliette di plastica risparmiate	Raddoppio dell'equivalente in bottigliette da mezzo litro risparmiate	250.000